

**MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
 MENGGUNAKAN PENGARUH KOMPENSASI DAN
 MOTIVASI DIMODERASI
 OLEH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



**SOLIKHUN
NIM : 20402300400**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
SEMARANG
2025**

LEMBAR PERSETUJUAN
**MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
MENGGUNAKAN PENGARUH KOMPENSASI DAN
MOTIVASI DIMODERASI
OLEH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**



Pembimbing

Prof. (HC). Dr. Ir. Juni Gultom, ST., MT
NIK. 8995920021

LEMBAR PENGUJIAN
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
MENGGUNAKAN PENGARUH KOMPENSASI DAN
MOTIVASI DIMODERASI
OLEH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Disusun oleh :
SOLIKHUN
NIM : 20402300400

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 4 Juli 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Penguji II

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

Penguji I

Prof. Dr. H. Heru Sulistyo, SE, M.Si
NIK. 210493032

Pembimbing
UNISSULA
جامعة سلطان عبد العزيز الإسلامية

Prof. (HC). Dr. Ir. Juni Gultom, ST., MT
NIK. 8995920021

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar
Magister Manajemen Tanggal 4 Juli 2025

Ketua Program Pascasarjana

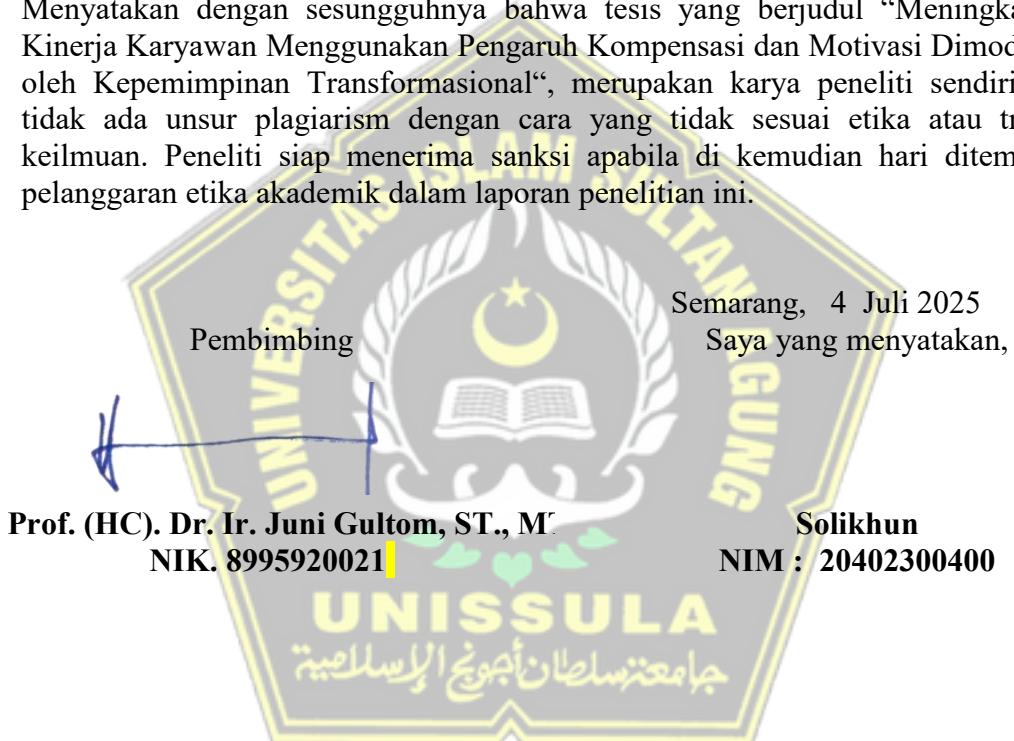
Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Solikhun
NIM : 20402300400
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Meningkatkan Kinerja Karyawan Menggunakan Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Dimoderasi oleh Kepemimpinan Transformasional“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.



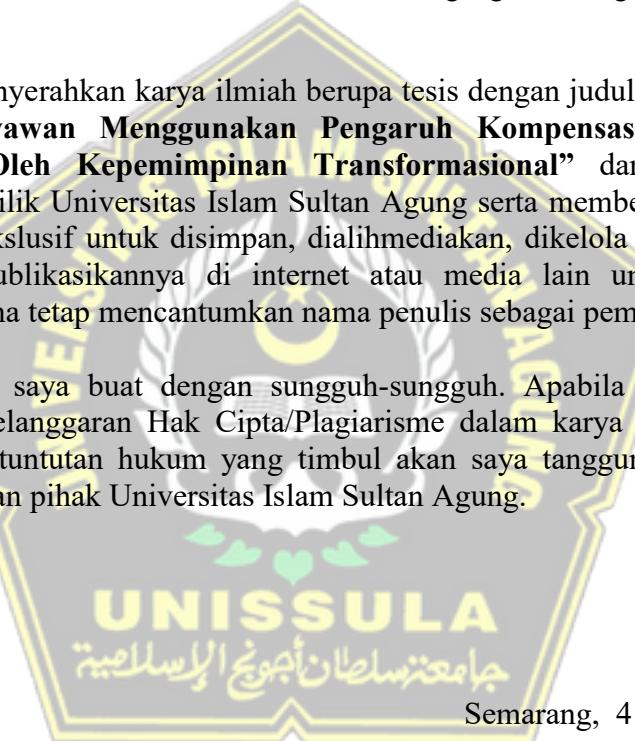
LEMBAR PERNYATAAN UNGGAHAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Solikhun
NIM : 20402300400
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul **“Meningkatkan Kinerja Karyawan Menggunakan Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Dimoderasi Oleh Kepemimpinan Transformasional”** dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-ekslusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.



UNISSULA
جامعة سلطان آبوجايج الإسلامية

Semarang, 4 Juli 2025

Yang menyatakan

Solikhun
NIM : 20402300400

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan, serta peran kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut. Secara khusus, penelitian ini mengkaji: (1) pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, (2) pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, (3) pengaruh kompensasi terhadap kinerja yang dimoderasi oleh kepemimpinan transformasional, dan (4) pengaruh motivasi terhadap kinerja yang dimoderasi oleh kepemimpinan transformasional. Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian eksplanatori dengan populasi sebanyak 124 karyawan pada level entry, mid, dan senior di perusahaan swasta nasional yang bergerak di bidang perkebunan kelapa sawit dan pengolahan CPO. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, dengan seluruh populasi dijadikan responden. Pengumpulan data dilakukan menggunakan skala Likert 1 sampai 7, dan analisis data dilakukan dengan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi yang diberikan secara adil meningkatkan semangat dan produktivitas kerja, sedangkan motivasi yang tinggi mendorong pencapaian kinerja optimal. Kepemimpinan transformasional tidak memperkuat pengaruh kompensasi terhadap kinerja, namun terbukti memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui peran inspiratif, keteladanan, dan dukungan yang diberikan oleh pemimpin.

Kata Kunci : kompensasi; motivasi; kepemimpinan transformasional; kinerja karyawan.

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of compensation and motivation on employee performance, as well as the role of transformational leadership as a moderating variable in those relationships. Specifically, the objectives of this research are: (1) to determine the effect of compensation on employee performance, (2) to determine the effect of motivation on employee performance, (3) to determine whether transformational leadership moderates the relationship between compensation and performance, and (4) to determine whether transformational leadership moderates the relationship between motivation and performance. This explanatory research involved a population of 124 employees at entry, mid, and senior levels in a national private company engaged in palm oil plantation and CPO processing. The sampling technique used was saturation sampling, in which the entire population was included as respondents. Data were collected using a Likert scale from 1 to 7, and analyzed using the Structural Equation Modeling (SEM) approach based on Partial Least Squares (PLS).

The results show that both compensation and motivation have a positive and significant effect on employee performance. Fair and equitable compensation enhances work enthusiasm and productivity, while high motivation drives optimal performance. Transformational leadership does not strengthen the effect of compensation on performance, as compensation is a direct factor not heavily influenced by leadership style. However, transformational leadership significantly strengthens the effect of motivation on performance through inspiration, role modeling, and the support provided by leaders.

Keywords: compensation; motivation; transformational leadership; employee performance

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Meningkatkan Kinerja Karyawan menggunakan Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Dimoderasi oleh Kepemimpinan Transformasional”. Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Terselesaikannya tesis ini merupakan anugerah dan karunia dari Allah SWT yang patut disyukuri. Segala proses yang telah dilalui hingga tahap akhir ini tentu tidak terlepas dari bantuan, dukungan, doa, serta dorongan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Prof. (HC). Dr. Ir. Juni Gultom, ST., MT., selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar dan penuh perhatian memberikan arahan, bimbingan, dan masukan selama proses penulisan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Unissula yang telah memberikan fasilitas dan dukungan dalam proses studi.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, atas motivasi dan arahannya selama menjalani perkuliahan.
4. Seluruh dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Unissula atas ilmu dan pengetahuan yang telah diberikan dengan tulus selama masa studi.

5. Seluruh staf dan karyawan Fakultas Ekonomi Unissula yang telah membantu kelancaran proses administrasi dan akademik selama masa perkuliahan.
6. Pimpinan dan seluruh pegawai Perusahaan Perkebunan tempat atas bantuan dan kerja sama dalam pengumpulan data penelitian ini.
7. Almarhum Ayahanda, Durokhim, doa, cinta, dan pengorbanannya yang tak ternilai sepanjang hidup penulis.
8. Ibunda tercinta, Tarsumi, atas doa, cinta, dan pengorbanannya yang tak ternilai sepanjang hidup penulis.
9. Istri tercinta, Richa Paramitha., serta anak-anak tersayang, Alif Akbar Al-Andanusi, Alvaro Gibran Ar-Rafif, dan Aliycia Salsabila Shaleh, yang senantiasa menjadi sumber semangat, cinta, dan kebahagiaan dalam setiap langkah perjuangan ini.
10. Teman-teman seperjuangan Magister Manajemen Unissula Tahun 2024, khususnya kelas 79A, atas kebersamaan, semangat, dan dukungan selama menjalani perjalanan akademik bersama.

Semoga segala bentuk kebaikan dan dukungan yang telah diberikan menjadi amal jariyah yang mendapat balasan terbaik dari Allah SWT.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh
جامعة سلطان عبد العزیز

Semarang, Juli 2025

Penulis

Solikhun
NIM : 20402300400

DAFTAR ISI

Halaman Judul	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PERSETUJUAN	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PENGUJIAN	Error! Bookmark not defined.
PERNYATAAN KEASLIAN TESISiv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .	Error! Bookmark not defined.
ABSTRAK	Error! Bookmark not defined.
<i>ABSTRACT</i>	Error! Bookmark not defined.
KATA PENGANTAR	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR ISI	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	Error! Bookmark not defined.
1.1. Latar Belakang Masalah	Error! Bookmark not defined.
1.2. Rumusan Masalah	Error! Bookmark not defined.
1.3. Tujuan Penelitian	Error! Bookmark not defined.
1.4. Manfaat Penelitian	Error! Bookmark not defined.
BAB II KAJIAN PUSTAKA	Error! Bookmark not defined.
2.1. Kinerja Karyawan	Error! Bookmark not defined.
2.2. Kepemimpinan Transformasional	Error! Bookmark not defined.
2.3. Kompensasi	Error! Bookmark not defined.
2.4. Motivasi	Error! Bookmark not defined.
2.5. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel Moderasi Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	Error! Bookmark not defined.
2.6. Model Empirik Penelitian	Error! Bookmark not defined.
BAB III METODE PENELITIAN	Error! Bookmark not defined.
3.1. Jenis Penelitian	Error! Bookmark not defined.

3.2. Sumber dan Jenis Data	Error! Bookmark not defined.	
3.3. Metode Pengumpulan Data	Error! Bookmark not defined.	
3.4. Populasi dan Sampel	Error! Bookmark not defined. 9	
3.5. Variabel & Indikator	Error! Bookmark not defined.	
3.6. Teknik Analisis Data	Error! Bookmark not defined. 1	
BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN Error! Bookmark not defined.		
4.1. Deskripsi Responden	Error! Bookmark not defined.	
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian	Error! Bookmark not defined.	
4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) Error! Bookmark not defined.		
4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit) Error! Bookmark not defined.		
4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	Error! Bookmark not defined.	
4.6. Pembahasan	Error! Bookmark not defined.	
BAB V PENUTUP		Error! Bookmark not defined.
5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian	Error! Bookmark not defined.	
5.2. Implikasi Teoritis	Error! Bookmark not defined.	
5.3. Implikasi Praktis	Error! Bookmark not defined.	
5.4. Limitasi Hasil Penelitian	Error! Bookmark not defined.	
5.5. Agenda Penelitian Mendaratang	Error! Bookmark not defined.	
DAFTAR PUSTAKA	79	
LAMPIRAN	86	
Lampiran 1 Kuestioner Penelitian	Error! Bookmark not defined. 6	
Lampiran 2. Deskripsi Responden	100	
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian	101	
Lampiran 4. Full Model PLS	102	
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)	103	
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (<i>Goodness of fit</i>)	106	
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)	107	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Komposisi Karyawan Menurut Level Jabatan	6
Tabel 1.2. Ikhtisar Produksi Operasional	7
Tabel 3.1. Interval Skor KuesionerL	28
Tabel 3.2. Definisi Variabel dan Indikator	30
Tabel 4.1. Deskripsi Karakteristik Responden	37
Tabel 4.2. Statistik Deskriptif Variabel Komposisi	40
Tabel 4.3. Statistik Deskriptif Variabel Motivasi	40
Tabel 4.4. Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional	41
Tabel 4.5. Statistik Dekriptif Variabel Kinerja Karyawan	42
Tabel 4.6. Hasil <i>Outer Loading</i> Konstruk Kompensasi	43
Tabel 4.7. Hasil <i>Outer Loading</i> Konstruk Motivasi	44
Tabel 4.8. Hasil <i>Outer Loading</i> Konstruk Kinerja Karyawan	45
Tabel 4.9. Hasil Perhitungan <i>Outer Loading</i> Konstruk Kepemimpinan Transformasional	45
Tabel 4.10. Nilai Uji Discriminant Validity dengan <i>Kreteria Fornell-Larcker Criterion</i>	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.11. Nilai Uji Discriminant Validity dengan Kreteria <i>Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)</i>	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.12. Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (<i>Cross Loading</i>)	49
Tabel 4.13. Hasil Uji Reliabilitas	50
Tabel 4.14. Hasil Uji Multikolinieritas	5Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.15. Nilai <i>R-Square</i>	52
Tabel 4.16. Nilai <i>F-Square</i>	53
Tabel 4.17. Nilai <i>Q-Square</i>	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.18. Hasil Uji Hipotesis	57

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Empirik Penelitian	25
Gambar 4.1. Full Model SEM-PLS Moderasi	56



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Situasi bisnis saat ini sangat dinamis dan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti geopolitik, tarif dagang, dan persaingan global yang ketat. Kondisi ini mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan keunggulan agar tetap kompetitif dan mempertahankan pangsa pasar. Persaingan tidak hanya dilihat dari kualitas produk atau layanan, tetapi juga dari pemanfaatan teknologi, sistem informasi, dan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) (Kaswati, 2018; Syahreza, 2024; Brhane & Zewdie, 2018).

Dalam kontek tersebut, pengelolaan SDM yang adaptif menjadi sangat penting karena SDM merupakan kunci keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan Bisnis (Mangkunegara, 2021). Untuk menciptakan SDM yang unggul dan sulit ditiru oleh pesaing, perusahaan perlu merancang perencanaan tenaga kerja, proses rekrutmen, pengembangan karyawan, serta melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala. Evaluasi ini penting untuk menilai apakah kinerja karyawan sudah optimal dan memberikan kontribusi terhadap keunggulan kompetitif perusahaan.

Robbin & Judge (2021) menyatakan bahwa kompensasi merupakan utama yang mempengaruhi kinerja individu. Hal ini diperkuat oleh Armstrong & Taylor (2020), yang menjelaskan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kompensasi, motivasi, dan kepemimpinan. Kompensasi yang adil dan

kompetitif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan berdampak positif terhadap produktivitas. Sementara itu, motivasi mendorong individu untuk bekerja melampaui target yang telah ditetapkan (Hasibuan, 2020, Robbin & Judge, 2021).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Gaulam, 2023; Arifin et al., 2023; Dewi & Ardiana, 2022). Mulyapradana et al. (2022) juga menemukan bahwa kepuasan terhadap kompensasi mampu meningkatkan semangat kerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Namun terdapat pula hasil penelitian menunjukkan yang berbeda, seperti yang disampaikan oleh Sri & Pancasasti (2022), yang menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal serupa juga ditemukan dalam penelitian Marlius & Pebrina (2022), yang menyatakan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Selain Kompensasi, motivasi juga merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Robbins & Judge (2021) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan arah ketentuan seseorang mencapai tujuan. Alfin Adam et al. (2023) menyebutkan bahwa motivasi merupakan kekuatan dasar yang mendorong seseorang untuk memusatkan energi pada pencapaian tujuan. Menurut Herzberg (1959), motivasi terdiri atas dua kategori, yaitu faktor motivator (intrinsik) serta pencapaian, tanggung jawab, dan pengakuan, serta faktor hygiene (ekstrinsik) seperti kondisi kerja dan gaji. Sementara itu, McClelland (1985) mengemukakan bahwa motivasi didorong oleh tiga kebutuhan utama, yaitu kebutuhan akan pencapaian

(achievement), kekuasaan (power), dan afiliasi, yang semua berkontribusi terhadap peningkatan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Sri & Pancasasti (2022) menunjukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Shingo Plantech. Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dapat dicapai. Robbins & Judge (2021) mendukung temuan tersebut dengan menyatakan bahwa motivasi kerja mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, menetapkan tujuan yang jelas, serta tetap berkontribusi bahwa ditengah tantangan organisasi. Namun demikian, terdapat hasil penelitian lain yang menunjukan bahwa motivasi tidak selaku memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja. Misalnya penelitian oleh Gulo & Pohan (2024) serta Ayu & Febrian (2023) mengungkapkan bahwa motivasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Salah satu teori yang relevan dalam menjelaskan peran motivasi terhadap kinerja adalah Teori Kebutuhan McClelland (1961). Teori ini menyatakan bahwa motivasi individu dipengaruhi oleh tiga kebutuhan utama, yaitu kebutuhan akan pencapaian (achievement), afiliasi (affiliation), dan kekuasaan (power). Namun demikian, dalam konteks organisasi modern, motivasi karyawan tidak cukup hanya melalui sistem reward and punishment. Diperlukan kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan mendorong perubahan positif secara mendalam pada diri karyawan (Bass, 1985).

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu membawa perubahan signifikan baik secara individu maupun organisasi. Menurut Oktaviani et al. (2022), pemimpin transformasional memiliki kekuatan untuk membentuk perubahan dalam diri anggota tim dan organisasi secara keseluruhan. Jufrizen (2020) menambahkan bahwa pemimpin transformasional tidak hanya menjelaskan arah dan tujuan tugas, tetapi juga mengubah nilai-nilai pribadi pengikut agar selaras dengan visi dan misi organisasi. Bass & Riggio (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan yang mendukung terbentuknya hubungan yang kuat, membangun kepercayaan, serta mendorong pengikut untuk mewujudkan visi bersama secara optimal.

Teori kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh Burns (1978) dalam bukunya leadership, dengan istilah transforming leadership. Konsep ini kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Bass & Riggio (2006), yang menekankan bahwa pemimpin transformasional menyentuh nilai-nilai dan aspirasi para pengikut, serta mampu menciptakan visi masa depan yang menarik dan menginspirasi.

Melihat ketidakkonsistenan hasil penelitian mengenai pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja, serta pentingnya peran pemimpin dalam membentuk prilaku kerja karyawan, maka dalam konteks ini kepemimpinan transformasional diduga dapat berperan sebagai variabel moderasi. Artinya, kepemimpinan transformasional diharapkan mampu memperkuat hubungan antara kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Dengan

demikian kepemimpinan transformasional berpotensi meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja yang selaras dengan tujuan organisasi.

Salatu satu perusahaan swasta nasional yang bergerak di bidang perkebunan kelapa sawit dan pengolahan crude palm oil (CPO), yang berlokasi di Kabupaten Lamandau, Provinsi Kalimantan Tengah, memiliki kegiatan utama berupa penyediaan tandan buah buah segar (TBS), produksi minyak sawit mentah (CPO), serta pengelolaan transportasi dan limbah hasil produksi.

Pada tahun 2024, perusahaan ini menetapkan kebijakan penambahan tenaga kerja dengan tujuan meningkatkan produktivitas dan kinerja operasional. Berdasarkan komposisi karyawan pada tabel 1.1, jumlah tenaga kerja pada tahun 2023 tercatat sebanyak 1.262 orang, kemudian meningkat menjadi 1.328 orang pada tahun 2024. Penambahan tenaga kerja ini diharapkan dapat mendukung pencapaian tujuan strategis, terutama dalam peningkatan produktivitas, kualitas, dan efektifitas operasional, (Deseler, 2020; Warther & Devis, 1996; Armstrong & Taylor; Mathis & Jackson, 2011; Gomes-Mejia, Balkin, Cardy, 2016). Armstrong dan Taylor (2020) menekankan bahwa perencanaan tenaga kerja yang tepat sangat penting untuk memastikan tercapainya tujuan strategis perusahaan. Mathis dan Jackson (2011) juga menyatakan bahwa keselarasan jumlah dan kualitas karyawan dengan kebutuhan organisasi dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Sementara itu, Gomez-Mejia et al. (2016) menegaskan bahwa tenaga kerja yang kompeten dan dikelola dengan baik merupakan faktor kunci dalam mencapai keunggulan kompetitif dan keberhasilan organisasi.

Tabel. 1.1
Komposisi Karyawan Menurut Level jabatan

Level Jabatan Position Level	31 Desember / December 2024				31 Desember / December 2023			
	Laki-Laki Male		Perempuan Female		Laki-Laki Male		Perempuan Female	
	Jumlah Pegawai Number of Employees	Persentase Pegawai Percentage of Employees						
Entry Level	994	74.85%	250	18.83%	952	75.44%	234	18.54%
Mid Level	49	3.69%	5	0.38%	43	3.41%	4	0.32%
Senior Level	21	1.58%	1	0.08%	21	1.66%	1	0.08%
Executive Level	7	0.53%	0	0.00%	7	0.55%	0	0.00%
Total Seluruh Karyawan Total Number of Employees	1.328				1.262			



Tabel ini menyajikan data jumlah dan persentase pegawai berdasarkan level jabatan dan jenis kelamin untuk dua periode waktu: 31 Desember 2024 dan 31 Desember 2023. Secara keseluruhan, total karyawan mengalami peningkatan dari 1.262 di tahun 2023 menjadi 1.328 di tahun 2024. Mayoritas pegawai terkonsentrasi pada level *Entry Level*, di mana laki-laki mendominasi dengan persentase sekitar 74-75% di kedua tahun, sementara perempuan berada di kisaran 18-19%. Proporsi pegawai pada level *Mid Level*, *Senior Level*, dan *Executive*

Level jauh lebih kecil, dengan dominasi laki-laki yang semakin menonjol di level yang lebih tinggi; khususnya, tidak ada pegawai perempuan yang tercatat di level *Executive Level* baik pada tahun 2023 maupun 2024.

Namun, berdasarkan iktisar produksi operasional, ditemukan fonemana yang tidak sesuai dengan tujuan kebijakan tersebut. Di Tengah peningkatan permintaan pasar dan kenaikan rata-rata harga jual CPO, volume produksi TBS Perkebunan justru mengalami penurunan, sebagaimana ditampilkan pada tabel 1.2. Kondisi ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara kebijakan penambahan tenaga kerja dengan hasil produksi TBS yang dicapai, sehingga produktivitas yang diharapkan tidak tercapai secara optimal.

Tabel. 1.2

Tabel Ikhtisar Produksi Operasional

Tabel Ikhtisar Produksi Operasional <i>Operational Production Overview Table</i>		(dinyatakan dalam nilai Ton) <i>(stated in Ton value)</i>		
Keterangan <i>Description</i>	Uom	2024	2023	2022
Jumlah TBS hasil Produksi Perkebunan <i>Fresh Fruit Bunches from Homegrown Production</i>	Ton	100.830	121.778	117.967
Jumlah TBS yang dibeli dari pihak ketiga <i>Fresh Fruit Bunches purchased from third parties</i>	Ton	217.660	180.478	71.472
Jumlah TBS yang diolah <i>Fresh Fruit Bunches processed</i>	Ton	318.717	302.317	189.912
Jumlah produksi CPO <i>Crude Palm Oil production</i>	Ton	69.967	57.803	43.729
Volume Penjualan CPO <i>Crude Palm Oil Sales Volume</i>	Ton	69.675	59.704	44.518
Jumlah produksi PK <i>Palm Kernel production</i>	Ton	13.667	10.211	7.453
Volume Penjualan PK <i>Palm Kernel Sales Volume</i>	Ton	5.214	11.149	7.332
Jumlah produksi PKO <i>Palm Kernel Oil production</i>	Ton	3.531	N/A	N/A
Volume Penjualan PKO <i>Palm Kernel Oil Sales Volume</i>	Ton	3.364	N/A	N/A
Harga jual rata – rata CPO <i>Average selling price of Crude Palm Oil</i>	Rp/Kg	12.932	10.933	12.739
Harga jual rata – rata PK <i>Average selling price of Palm Kernel</i>	Rp/Kg	6.292	5.063	8.286
Harga jual rata – rata PKO <i>Average selling price of Palm Kernel Oil</i>	Rp/Kg	18.713	N/A	N/A

Tabel Ikhtisar Produksi Operasional menunjukkan tren produksi dan penjualan yang bervariasi dalam tiga tahun terakhir (2022-2024), dengan sebagian besar nilai dinyatakan dalam Ton, kecuali harga jual rata-rata yang dalam Rp/Kg. Total Tandan Buah Segar (TBS) yang diolah terus meningkat signifikan dari 189.912 ton di tahun 2022 menjadi 318.717 ton di tahun 2024, didorong oleh peningkatan pembelian TBS dari pihak ketiga. Peningkatan pengolahan TBS ini berimbang pada kenaikan produksi Crude Palm Oil (CPO) dan Palm Kernel (PK) setiap tahunnya. Menariknya, volume penjualan CPO dan PK juga menunjukkan tren naik, meskipun untuk PK terjadi penurunan volume penjualan yang drastis pada tahun 2024 dibandingkan 2023. Produksi dan penjualan Palm Kernel Oil (PKO) baru tercatat di tahun 2024. Sementara itu, harga jual rata-rata CPO dan PK berfluktuasi, dengan CPO mencapai harga tertinggi di 2024, dan PK mengalami penurunan harga jual rata-rata di tahun 2024.

Untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia, upaya perbaikan lingkungan kerja, penyediaan sarana dan prasarana, penguatan budaya organisasi, peningkatan kepuasan kerja, serta pengembangan keterampilan (skill upgrade) saja tidak cukup. Karyawan juga memerlukan kompensasi yang adil agar dapat memotivasi kerja yang baik sehingga kinerjanya dapat meningkat secara optimal. Faktor penting lainnya adalah kepemimpinan transformasional, yaitu kepemimpinan yang berpengaruh mampu memotivasi, inspiratif, dan adaptif sehingga berpotensi menjadi variabel moderasi. Berdasarkan research gap dan fenomena gap yang telah diuraikan sebelumnya, disimpulkan bahwa bahwa

kompensasi dan motivasi tidak selalu berpengaruh signifikan atau berbanding lurus dengan tujuan pemberian kompensasi dan motivasi. Maka penelitian ini, tidak hanya bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan, tetapi juga bertujuan untuk menganalisa dan mengetahui apakah variabel kepemimpinan transformasional dapat memoderasi pengaruh kompensasi dan motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, yakni perbedaan hasil studi (*research*) dan fenomena *gap*, maka rumusan masalah adalah, " bagaimana *Meningkatkan Kinerja Karyawan Menggunakan Pengaruh Kompensasi dan Motivasi di Moderasi Kepemimpinan Transformasional*, ". Kemudian pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.?
2. Apakah memotivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.?
3. Apakah kompensasi dimoderasi oleh kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.?
4. Apakah motivasi dimoderasi oleh kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan penelitian yang telah disusun maka dengan demikian tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui apakah kompensasi dimoderasi kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui apakah motivasi dimoderasi kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Teori

Manfaat teoritis dalam penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terutama pada peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia (*human resource performance*).

1.4.2. Praktis

Manfaat praktis dalam dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan memberikan kontribusi kepada perusahaan, untuk dapat menilai betapa pentingnya kompensasi, motivasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, sehingga kinerja karyawan, lebih adaptif di tengah tantangan global.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Karyawan

Kinerja (*performance*) menurut Porter dan Lawler (1968) didefinisikan sebagai hasil atau prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan, yang merupakan hasil dari interaksi antara motivasi dan kemampuan individu (Porter & Lawler, 1968). Sejalan dengan itu, Mangkunegara (2021) menyebutkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2021).

Motowidlo et. al. (1997) mendefinisikan kinerja sebagai prilaku dengan komponen evaluatif, yang dapat nilai positif atau negatif bagi efektifitas individu atau organisasi (Motowidlo et. al. 1997). Senada, Bernardin dan Russell (1993) menegaskan bahwa kinerja adalah hasil dari fungsi kerja individu yang harus diukur dan dievaluasi secara sistematis untuk memastikan bahwa prilaku kerja sesuai dengan harapan organisasi (Bernardin & Russell, 1993). Mathis dan Jackson (2011) menekankan pentingnya evaluasi kinerja sebagai umpan balik bagi karyawan dan organisasi untuk peningkatan efektivitas kerja (Mathis dan Jackson, 2011). Artinya, kinerja bukan hanya berupa tindakan individu, tapi juga melibatkan proses penilaian dan evaluasi. Namun demikian, tindakan tidak semuanya dapat dinilai sebagai kinerja, hanya tindakan yang ada relevan dengan

pencapaian tujuan organisasi yang dinilai kinerja (Porter & Lawler, 1968; Robbins & Judge, 2021).

Penilaian kinerja yang objektif dan terukur memungkinkan manajemen melakukan perbaikan dan pengembangan SDM secara berkelanjutan sehingga hasil mendukung pencapaian tujuan organisasi (Armstrong & Taylor, 2020). Kinerja penting bagi organisasi dalam mencapai tujuan, dan bagi individu karena berdampak pada kepuasan dan kebanggaan dalam berkontribusi pada kesuksesan organisasi (Robbins & Judge, 2021). Untuk mengukur kinerja sumber daya manusia mencerminkan efektivitas individu dalam mencapai tujuan organisasi, Armstrong dan Taylor, (2020), menyebutkan lima indikator, yaitu kuantitas pekerjaannya, kualitas pekerjaannya, ketepatan waktu, efisiensi dan tanggung jawab dan inisiatif (Armstrong dan Taylor, 2020). Robbins dan Judge, (2021) menambahkan bahwa kompensasi dan motivasi merupakan elemen yang mempengaruhi performa kinerja karyawan (Robbins & Judge, 2021).

Studi lain juga mendukung hal ini, seperti penelitian Novi Sandra dan Antony Sentosa (2023) yang menemukan bahwa kompensasi, disiplin, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Novi Sandra & Antony Sentosa, 2023), yang selaras dengan temuan Syaiful Anwar dan Unsul Abrar (2023) mengenai pengaruh kompensasi, motivasi dan disiplin kinerja terhadap kinerja (Syaiful Anwar & Unsul Abrar, 2023).

Kinerja karyawan memiliki peranan strategis karena berkontribusi pada produktivitas, efisiensi operasional, dan daya saing organisasi (Robbins & Judge, 2021), serta menjadi fondasi keberlangsungan organisasi melalui inovasi dan

pengembangan berkelanjutan (Armstrong & Taylor, 2020). Oleh karena itu, selain kompensasi dan motivasi, kepemimpinan transformasional diyakini mampu memperkuat pengaruh keduanya dalam meningkatkan kinerja karyawan (Bernadin & Russell, 1993; Robbins & Judge, 2021).

Berdasarkan uraian teori dan hasil penelitian sebelumnya dapat disimpulkan, *kinerja karyawan adalah menecerminkan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas secara bertanggung jawab, yang harus didukung dengan evaluasi yang objektif dan terukur*. Kinerja karyawan merupakan faktor strategis yang menentukan efektivitas dan keberhasilan organisasi. Faktor-faktor seperti kompensasi, motivasi, dan kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja. Oleh karena itu manajemen perlu mengelola dan mengoptimalkan faktor-faktor tersebut secara berkelanjutan untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi.

2.2. Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan transformasional berakar pada studi kepemimpinan karismatik, yang pertama kali dikemukakan oleh Max Weber (1947), yang menyatakan bahwa kewenangan pemimpin karismatik tergantung pada persepsi bawahan terhadap kualitas luar biasa yang dimiliki pemimpin sehingga ia dianggap dibanding orang lain (Weber, 1947). Konsep kepemimpinan transformasional secara formal diperkenalkan oleh James McGregor Burns (1978) di dalam bukunya *Leadership*, yang menggunakan istilah *transforming leadership* untuk mendeskripsikan kepemimpinan yang mampu mengolah nilai, keyakinan, dan tujuan pengikut demi kepentingan bersama (Burns, 1978).

Pemimpin transformasional berusaha menumbuhkan kesadaran pengikut akan pentingnya tujuan kolektif dengan menunjukkan masalah pada situasi saat ini dan menawarkan visi masa depan yang menarik, yang mencerminkan nilai-nilai bersama (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin ini tidak hanya memfokuskan diri pada pencapaian jangka pendek, tapi juga pada pengembangan individu dan perubahan organisasi secara menyeluruh (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2019).

Menurut Bass dan Riggio (2006) menjelaskan kepemimpinan transformasional adalah proses dimana pemimpin dan pengikut saling membantu untuk mencapai tingkat motivasi dan moral yang lebih tinggi. Mereka membagi dimensi kepemimpinan transformasional ke dalam empat faktor utama, yaitu : *idealized influence (charismatic behavior)* (pengaruh ideal karisma), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), *individualized consideration* (pertimbangan individual). Northouse (2019), juga menekankan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan proses yang berpusat pada perubahan emosi, nilai, etika dan tujuan jangka panjang, yang menekankan pengaruh pemimpin dalam menginspirasi dan memberdayakan pengikut. Robbins dan Judge (2021) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu menggerakkan pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi, dan membawa dampak signifikan pada perilaku serta kinerja mereka.

Lebih lanjut, Jufrizien (2020) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mendorong terciptanya lingkungan kepercayaan dan hubungan positif antara pemimpin dan bawahan, yang memungkinkan

terbentuknya visi bersama. Dimensi utama gaya kepemimpinan ini mencakup empat dimensi, yaitu : (1) pengaruh ideal, (2) motivasi inspirasional, (3) stimulasi intelektual, dan (4) pertimbangan individual (Jufrizen, 2020).

Kepemimpinan transformasional diyakini memiliki peran strategis dalam mendukung keberhasilan dan keberlanjutan organisasi, terutama dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks (Bass & Riggio, 2006; Robbins & Judge, 2021). Model kepemimpinan ini tidak hanya berfokus pada pencapaian target jangka pendek, tapi juga membentuk budaya organisasi yang inovatif, inklusif, dan adaptif.

Dalam konteks kinerja karyawan, penelitian Ahmad Zainul Fatah et al. (2024) pada PT. PLN UP3 Situbondo menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, penelitian Lutpi Septian (2024) mengungkapkan hasil yang berbeda, di mana uji t menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi dan faktor lain yang memoderasi hubungan tersebut.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa *kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menekankan inspirasi, motivasi, pemberdayaan serta pembentukan visi bersama yang mampu membawa perubahan positif pada individu maupun organisasi*. Pemimpin transformasional menjadi teladan yang mempu menggerakkan pengikut untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi demi keberhasilan kolektif organisasi.

2.3. Kompensasi

Kompensasi merupakan segala bentuk penghargaan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada organisasi. Kompensasi dapat berupa kompensasi finansial langsung seperti gaji pokok dan insentif, kompensasi finansial tidak langsung seperti tunjangan kesehatan dan jaminan sosial, serta kompensasi nonfinansial seperti pengakuan, peluang promosi, dan fleksibilitas kerja (Milkovich & Newman, 2020).

Werther dan Davis (dalam buku, Chandra & Rahmat, 2022), mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka, baik berupa upah per jam atau gaji periodik, yang dirancang dan dikelola oleh departemen personalia. Sementara itu, Pengabean (dalam buku, Chandra & Rahmat, 2022) menyatakan bahwa kompensasi dapat diartikan sebagai seluruh bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kinerja yang mereka berikan kepada organisasi. Kompensasi merupakan faktor penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Besaran dan keadilan kompensasi pada tingkat motivasi dan hasil kerja karyawan (Putra et al., 2020). Abdullah (2022) menegaskan bahwa kompensasi, dan pemberian tunjangan yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Menurut Milkovich & Newman (2020) menyebutkan empat indikator kopoulosi : (1) gaji pokok, (2) insentif dan bonus, (3) tunjangan dan fasilitas, dan (4) keadilan kompensasi.

Secara teoritis, kompensasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui

beberapa teori :

- 1) Teori keadilan (Equity Theory) oleh Adams (1963) menekankan bahwa persepsi keadilan dalam kompensasi mempengaruhi kepuasan dan kinerja.
- 2) Teori Harapan (Expectancy Theory) oleh Vroom (1964) menyatakan bahwa motivasi, kemampuan, dan peluang yang didukung kompensasi mempengaruhi kinerja.
- 3) Teori Porter & Lawler (1968) menegaskan bahwa kompensasi berperan melalui interaksi motivasi, kemampuan, dan kesempatan.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan *kompensasi adalah pendapatan atau imbalan yang diterima karyawan atas kinerjanya yang mempunyai hubungan kerja, yang diberikan secara adil untuk mendorong, motivasi dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.*

Hasil penelitian mendukung pengaruh kompensasi terhadap kinerja . Nuruzzaman et al. (2021) menyatakan bahwa kinerja karyawan meningkat jika kompensasi dan motivasi juga meningkat. Penelitian Dewi & Ardana (2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi hubungan kompensasi dengan kinerja, sehingga karyawan yang puas dengan kompensasi cenderung memiliki kinerja lebih baik. Mulyapradana et al. (2020) juga menegaskan bahwa kepuasan kompensasi mendorong karyawan bekerja lebih giat untuk mencapai tujuan perusahaan. Gaulam (2023) pada PT. NCSR, Tbk menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Namun, beberapa penelitian menemukan hasil berbeda. Arifin et al. (2023) di PT. Karina Jakarta Utara, Sri & Pancasati (2022) di PT. Shinko Plantech, serta

Marlius & Pebrina (2022) di PT. Kencana Sawit Indonesia sama-sama menemukan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan ini menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi dapat bervariasi tergantung pada kebijakan perusahaan dan persepsi karyawan. Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

H1 : Kompensasi diberikan secara berkeadilan dapat mempengaruhi kinerja karyawan

2.4. Motivasi

Motivasi adalah salah satu faktor penting yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu dalam organisasi. Mathis dan Jackson, (2006) mendefinisikan motivasi sebagai keinginan dalam diri seorang yang mendorongnya bertindak untuk mencapai tujuan. Robbins (2007), menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah kesediaan seseorang untuk mengarahkan tingkat upaya yang tinggi demi mencapai tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan individu dalam memenuhi kebutuhannya. Artinya, semakin besar dorongan kebutuhan yang ingin dipenuhi, semakin tinggi pula motivasi seseorang untuk bekerja.

Afandi (2018) menyatakan bahwa motivasi merupakan keinginan yang muncul dari dalam diri individu karena terinspirasi dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan sungguh-sungguh sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Menurut Alhidayatullah et al., (2023) mendefinisikan motivasi sebagai segala sesuatu yang mendorong karyawan menciptakan semangat kerja guna memenuhi kebutuhannya. Sedangkan Alfin Adam et al. (2023), motivasi dapat dilihat sebagai perubahan energi yang ditandai dengan munculnya perasaan,

diawali oleh reaksi terhadap tujuan yang ingin dicapai, yang memfokuskan energi individu pada tujuan tersebut. Lia Eriska Br Sitepu et al, (2024) mendefinisikan motivasi sebagai keadaan jiwa yang mendorong perilaku, sikap, dan tindakan individu dalam mencapai tujuan.

Herzberg (2020) dalam karya *The Motivation to Work (Revised Edition)* membagi motivasi ke dalam dua kategori, yaitu faktor motivator (intrinsik) dan faktor hygiene (ekstrinsik). Faktor Motivator yang secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja dalam jangka panjang meliputi :

- 1) Pencapaian atau Prestasi (*achievement*),
- 2) Pengakuan (*recognition*),
- 3) Pekerjaan itu sendiri (*the work itself*),
- 4) Tanggung jawab (*responsibility*),
- 5) Kemajuan (*advancement*), dan
- 6) Pengembangan potensi individu (*the possibility of growth*)

Beberapa penelitian sebelumnya juga mendukung pentingnya motivasi bagi kinerja karyawan. Gaulam, (2023) menyebutkan bahwa motivasi adalah dorongan bagi karyawan untuk mengaplikasikan pengetahuan dan pengalaman dalam aktivitas kerja sehari-hari, dan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. NICSR, Tbk. Temuan serupa dikemukakan oleh Bunga Permata Sari dan Ranthy Pancasati (2022) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Shinko Platech.

Sebaliknya, beberapa penelitian menemukan hasil berbeda. Adik Ayu dan Wenny Desty Febrian (2023) dalam penelitian di PT. Ultra Teknologi Indonesia menunjukan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Agus Fedarwin Gulo dan Yuli Arnida Pohan (2024) juga menemukan bahwa pada PT. Yumeida Utama Industry, motivasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan literatur di atas, dapat disimpulkan bahwa ***motivasi adalah kumpulan energi positif yang mendorong, menggerakan perilaku, sikap dan tindakan yang berkaitan dalam mencapai tujuan organisasi.*** Hubungan motivasi dan kinerja bersifat dinamis; pada banyak kasus, motivasi yang tinggi mendorong peningkatan kinerja, tetapi dalam kondisi tertentu, pengaruhnya dapat tidak signifikan tergantung pada faktor kontekstual seperti kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kebijakan perusahaan.

Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

H2 : Motivasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan
جامعة سلطان أبوجع الإسلامية

2.5. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel Moderasi

Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini berperan sebagai variabel moderasi. Sugiyono (2019) mendefinisikan variabel moderasi (Z) adalah variabel yang mempengaruhi (memperkuat dan memperlemah) hubungan antara variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y). Oleh karena itu, dalam penelitian akan mengkaji apakah kepemimpinan transformasional dapat

memperkuat atau justru memperlemahkan pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

2.5.1. Peran Kepemimpinan dalam Sistem Kompensasi Karyawan

Robbins dan Judge (2017) menyatakan pemimpin sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok untuk mencapai visi atau tujuan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, pemimpin tidak hanya bertanggung jawab pada arah strategis, tapi juga pada operasionalisasi kebijakan, termasuk sistem kompensasi. Pemimpin yang memberikan perhatian individual (individualized consideration) kepada karyawan dapat membuat sistem kopenasasi lebih adil dan sesuai kebutuhan.

Menurut teori dua faktor Herzberg (1959), kompensasi termasuk faktor higienis yang mencegah ketidakpuasan. Namun, jika pemimpin mengelola kompensasi secara adil dan mendukung pengembangan karier, kompensasi dapat menjadi motivator tidak langsung yang meningkatkan kinerja. Peranan penting pemimpin dalam sistem kompensasi, antara lain :

1. Menentukan kelayakan dan keadilan kompensasi.

Pemimpin menilai apakah kompensasi sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab, dan hasil kerja, mencakup keadilan internal (antar karyawan) dan keadilan eksternal (dibandingkan dengan standar industri)

2. Mendorong kinerja melalui kompensasi variabel.

Pemimpin menggunakan insentif, bonus, dan penghargaan berbasis kinerja untuk mendorong produktivitas.

3. Membangun komunikasi transparan.

Pemimpin wajib mengkomunikasikan struktur kompensasi secara jelas, termasuk indikator penilaian yang menjadi dasar pemberian tunjangan atau bonus.

4. Mengembangkan kebijakan kompensasi yang kompetitif

Bersama bagian SDM, seorang pemimpin dapat melakukan benchmarking agar kompensasi kompetitif dalam menarik dan mempertahankan talenta.

5. Memberikan penilaian kinerja yang objektif

Penilaian kinerja yang transparan, terukur, dan adil menjadi dasar penting pemberian kompensasi.

6. Mendorong pengembangan dan kesejahteraan

Seorang pemimpin juga harus menyediakan kompensasi nonfinansial seperti pelatihan dan pengembangan.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan *Kepemimpinan memiliki peran penting dalam menrancang, menerapkan, dan mengawasi sistem kompensasi yang adil dan mampu meningkatkan kinerja karyawan.*

2.5.2. Peran Kepemimpinan dalam Motivasi Karyawan

Motivasi kerja menjadi salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Namun, keberhasilan membangkitkan dan mempertahankan motivasi sangat dipengaruhi seorang pemimpin. Pemimpin tidak hanya sebagai pengarah dan pengambil keputusan, tetapi juga sebagai sumber inspirasi dan motivator pengikutnya (followers) atau bawahan.

Menurut Robbins dan Judge (2017), motivasi adalah sebuah proses yang menjelaskan intensitas arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan. Motivasi kerja mengacu pada dorongan internal maupun eksternal yang mendorong individu bertindak dalam konteks pekerjaan. Motivasi tinggi tercermin dari komitmen, semangat, dan insentif dalam menyelesaikan tugas.

Bass dan Avolio (1994) memperkenalkan model kepemimpinan transformasional dengan empat (4) dimensi utama sebagai sumber motivasi, (1) inspirasional motivation (motivasi inspiratif), (2) individualized consideration (perhatian individual), (3) intellectual stimulation (stimulasi intelektual), dan (4) idealized influence (pengaruh ideal).

Dari perspektif teori kebutuhan Maslow, pemimpin dapat membantu memenuhi lima tingkat kebutuhan karyawan : fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Menurut teori dua faktor Herzberg, pemimpin menciptakan motivator seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan berkembang dengan melibatkan karyawan secara aktif dalam pengambilan keputusan. Secara praktis, untuk melibatkan motivasi kerja karyawan, pemimpin dapat menerapkan strategi : (1) memberikan penghargaan atas pencapaian, (2) menyediakan kesempatan pertumbuhan dan perkembangan karier, (3) melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, (4) memberikan umpan balik yang konstruktif, (5) menjaga komunikasi yang baik. Berdasarkan uraian di atas, ***pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi karyawan karena mereka merasa dihargai, diberdayakan dan diberdayakan. Pemimpin tidak hanya bertindak sebagai pengendali, tapi***

jugaberagafasilitatoryangmenciptakanlingkungankerjakondusifbagimotivasi tinggi. Oleh karena itu, berdasarkan kajian teori dan literatur yang telah dikemukakan, kepemimpinan transformasional relevan dijadikan variabel moderasi yang memperkuat pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

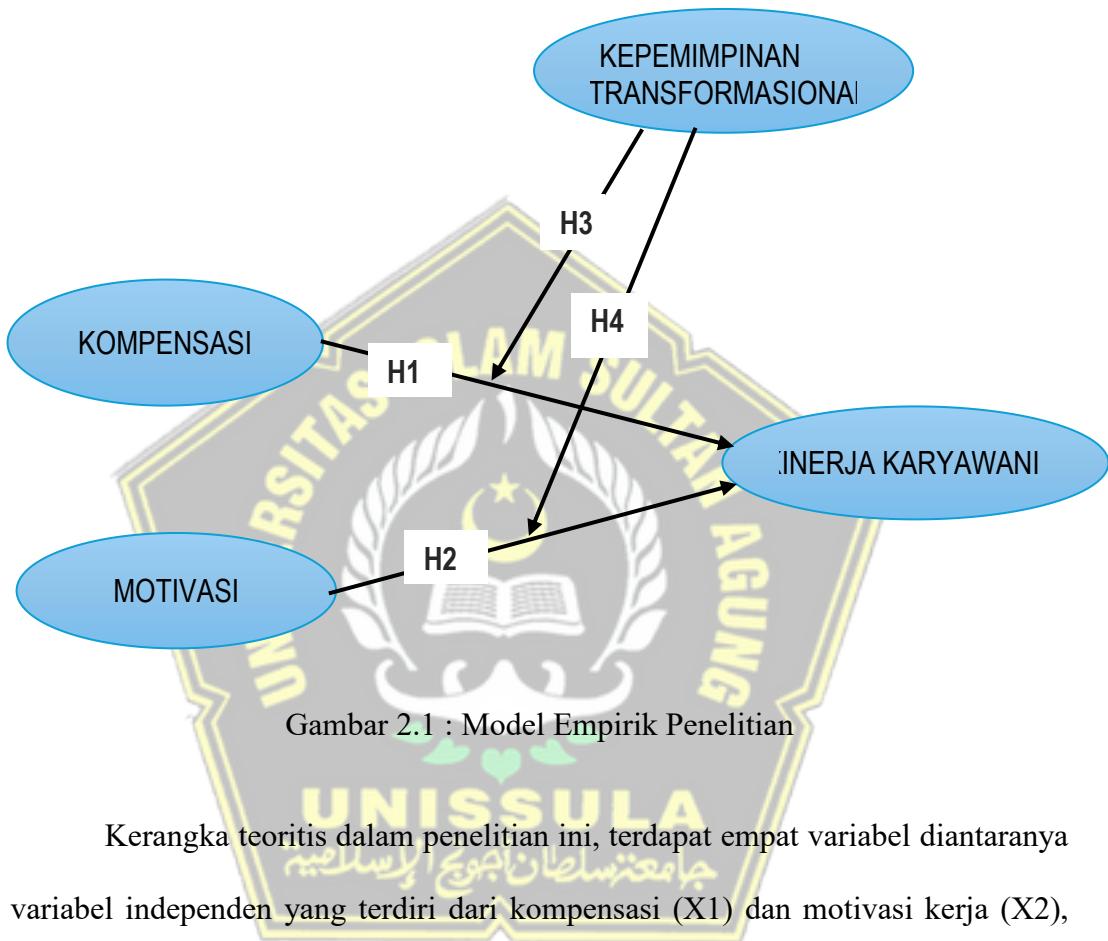
Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

- H3 : Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel moderasi diduga dapat memperkuat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan*
- H4 : Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel moderasi diduga dapat memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan*

2.6. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan hasil kajian teori dan tinjauan literatur, maka research gap dan fenomena gap, yang teridentifikasi dalam penelitian ini dirumuskan ke dalam model empirik yang ditampilkan pada Gambar 2.1. Pada model tersebut dijelaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan dipengaruhi oleh dua variabel utama, yaitu kompensasi (*compensation*) dan motivasi (*motivation*). Selain itu, kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) berperan sebagai variabel moderasi yang diduga dapat memperkuat pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam organisasi, maka semakin besar kemungkinan pengaruh positif kompensasi dan motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Model empirik ini dibangun sebagai kerangka kerja konseptual

untuk menjawab rumusan masalah penelitian dan menguji hipotesis mengenai hubungan dan pengaruh antarvariabel.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Menurut (Sugiyono, 2017), penelitian eksplanatori adalah merupakan metode penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara dua atau lebih variabel, serta untuk mengetahui pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya. Penelitian ini difokuskan pada pengujian hipotesis dan hubungan sebab-akibat antar variabel, dengan pendekatan kuantitatif.

Pendekatan kuantitatif digunakan karena memungkinkan peneliti untuk mengukur data dalam bentuk angka dan menganalisisnya menggunakan alat statistik. Sejalan dengan itu, Sugiyono (2015) menyatakan bahwa penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menggunakan data berupa angka dan dianalisa menggunakan statistik, untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan teori konsep. Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang dikumpulkan secara langsung dari objek penelitian. Dalam hal ini, data primer diperoleh melalui jawaban responden, yaitu para karyawan yang diukur melalui instrumen kuesioner.

3.2. Sumber dan Jenis Data

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah meliputi data primer dan skunder. Widodo (2022) data primer adalah data yang diperoleh langsung dari objeknya. Data primer studi adalah mencakup : kompensasi, motivasi, kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain, data tersebut meliputi jumlah karyawan serta identitas responden, dan referensi yang berkaitan dengan studi ini seperti jurnal penelitian sebelumnya dan buku-buku pendukung.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan langkah sistematis dalam memperoleh informasi yang dibutuhkan untuk mengukur variabel penelitian. Suryani (2019) menjelaskan bahwa metode pengumpulan data adalah cara ilmiah untuk memperoleh data yang valid dan dapat digunakan untuk membuktikan, mengembangkan pengetahuan, serta memecahkan atau mengantisipasi permasalahan.

Dalam penelitian ini, jenis data yang digunakan adalah data primer, sebagaimana dijelaskan pada subbab 3.1. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner online menggunakan platform Google Form.

Kuesioner yang digunakan terdiri dari dua bagian, yaitu : bagian pertama adalah informasi demografis responden untuk mengidentifikasi karakteristik dasar, seperti nama, jenis kelamin, jabatan atau bagian, umur, jenis kelamin dan

pendidikan. Bagian kedua akan berisi pernyataan-pernyataan terkait varibel penelitian, yaitu : kompensasi, motivasi, kinerja karyawan, serta kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi.

Menurut Sugiyono (2014) kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang efisien apabila peneliti telah mengetahui variabel yang akan diukur serta memahami dengan baik karakteristik responden. Data yang diperoleh melalui kuesioner akan diolah dalam bentuk skor. Dengan demikian, peneliti mengetahui dengan jelas variabel yang akan diukur, memahami siapa responden yang menjadi sasaran, serta mengetahui tahu apa yang dapat diharap dari mereka responden. Untuk mengukur responden, digunakan skala likert.

Skala ini umum digunakan untuk mengukur sikap, opini, atau persepsi individu terhadap suatu fenomena sosial (Sugiyono, 2019). Dalam penelitian ini, digunakan skala likert 7 point, yang menurut Jogiyanto (2014) memberikan rantaang pengukuran yang lebih luas dan memungkinkan pengukuran lebih presisi. Selain itu, Munshi (2014) menyebutkan bahwa skala likert 7 point mampu meminimalisasi kesalahan pengukuran dan meningkatkan akurasi data. Adapun bentuk skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju ,(3) cukup tidak setuju,(4) Netral,(5) cukup setuju,(6) setuju,(7) Sangat setuju. Ketentuan skor yang diberikan untuk masing – masing atas jawaban responden adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1 : Interval Skor Kuesioner

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	6	7	Sangat Setuju
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

3.4. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada jenjang jabatan entry level, mid level, dan senior level di perusahaan swasta nasional yang bergerak di bidang perkebunan kelapa sawit dan pengolahan CPO, dengan jumlah total 124 orang. Populasi ini dipilih dianggap relevan sebagai responden untuk menilai pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh kepemimpinan transformasional. Penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh (saturation sampling). Menurut Sugiyono (2017), sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Oleh karena itu, jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 124 responden.

3.5. Variabel & Indikator

Dalam penelitian ini, variabel ada tiga yang digunakan yaitu :

- 1) Variabel dependen (Y) dalam hal ini hanya ada satu variabel yaitu Kinerja karyawan,

- 2) Variabel independen dalam penelitian ini terdapat dua variabel independen yaitu:

Kompensasi (X1),

Motivasi (X2);

Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel moderating (Z).

Adapun definisi operasional dan indikator dari masing-masing variabel adalah sebagai mana berikut pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2 : Definisi Variabel dan Indikator

No	Variabel dan Definisi	Indikator / Pengukuran	Sumber
1	Kinerja Karyawan hasil kerja yang dicapai seseorang berdasarkan standar atau tujuan yang telah ditetapkan.	1) Kuantitas 2) Kualitas 3) Efisiensi 4) Inisiatif 5) Tanggung Jawab dan Inisiatif	Armstrong & Taylor (2020).
2	Kompensasi Segala bentuk penghargaan yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas kontribusinya terhadap perusahaan	1) Gaji Pokok 2) Insentif dan Bonus 3) Tunjangan dan Fasilitas 4) Keadilan Kompensasi	Milkovich & Newman (2020)
3	Motivasi Dorongan yang berasal dari dalam individu (intrinsik), yang timbul dari isi pekerjaan dan mendorong kepuasan serta peningkatan kerja	1) Pencapaian atau Prestasi, 2) Pengakuan, 3) Pekerjaan itu Sendiri, 4) Tanggung Jawab, 5) Kemajuan , 6) Pengembangan Potensi Individu	Herzberg, (2020)
4	Kepemimpinan Transformasional (Moderasi) adalah tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas	1) pengaruh ideal, 2) motivasi yang menginspirasi, 3) rangsangan intelektual, 4) pertimbangan yang adaptasi	Jufrizan (2020)

3.6. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data pendekatan structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Metode PLS dipilih karena komplek, serta tidak memerlukan asumsi distribusi data normal dan cocok digunakan untuk jumlah sampel yang relatif kecil (hair et al., 2017; Ghazali & Latan, 2015). Penggunaan PLS dalam penelitian ini bertujuan untuk memprediksi dan menjelaskan seberapa besar pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan, serta sejauh mana kepemimpinan transformasional mampu memoderasi hubungan tersebut.

3.6.1 Teknik Uji Deskriptif

Menurut Sugiyono (2017) menyatakan bahwa statistik deskriptif adalah statistik digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau mengambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Statistik deskriptif digunakan untuk menyajikan data dalam bentuk tabel, grafik atau ukuran statistik yang mengambarkan suatu gejala, (Riduwan, 2016). Uji statistik deskriptif ini memberikan ringkasan numerik dari data yang diperoleh, seperti rata-rata (mean), median, modus standar deviasi, nilai minimum dan maksimum serta frekuensi.

3.6.2 Uji Kualitas Data

Dalam pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), model pengukuran outet model digunakan untuk menilai hubungan antar konstruk laten dan indikator-indikatornya. Out model menunjukkan seberapa baik indikator dapat merefleksikan atau membentuk konstruk yang diukur. Pengujian outer model bertujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas konstruk, sebelum dilakukan pengujian hubungan antar konstruk dalam inner model, (Ghozali & Latan, 2015). Evaluasi model pengukuran analisis faktor komfirmator adalah dengan menggunakan pendekatan *MultiTrait-MultiMethod* (MTMM) dengan menguji *convergent validity* dan *discriminant validity*. Lebih lanjut Ghozali dan Latan, (2015) menambahkan untuk uji reabilitas konstruk (construct reliability) dilakukan dengan menggunakan dua cara yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*.

3.6.2.1 Convergent Validity

Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksif dapat dilihat dari korelasi antar item score/indikator dengan score konstruknya, (Ghozali & Latan, 2015:76). Ukuran refleksi individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Lebih lanjut dalam Ghozali dan Latan, (2015:76) mengatakan bahwa dalam tahap pengembangan skala, indikator dengan loading 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima. Artinya, pada penelitian awal atau eksploratif, peneliti masih dapat mempertahan indikator dengan loading $\geq 0,50$ jika indicator tersebut secara teoritis penting jika AVE konstruk tetap memenuhi batas minimal 0,50. Menurut Hair et al. (2017), validitas konvergen menilai tingkat konvergensi

indikator-indikator dari suatu konstruk tertentu atau berbagi proporsi varians yang tinggi dalam konstruk tersebut. Ukuran refleksi individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur.

3.6.2.2 Validitas Diskriminan (Discriminant Validity)

Validitas diskriminan merupakan bagian dari evaluasi model pengukuran (outer model) yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model benar-benar unik dan dapat dibedakan dari konstruk lainnya. Validitas diskriminan digunakan untuk menilai sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lain dalam model. Validitas ini diuji melalui dua pendekatan utama, yaitu cross loading dan Fornell-Larcker Criterion.

Pada cross loading, indikator dikatakan valid secara diskriminan apabila memiliki loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lain. Sementara itu, metode Fornell-Larcker membandingkan akar kuadrat dari AVE setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk. Validitas diskriminan terpenuhi jika \sqrt{AVE} lebih besar dari korelasi antar konstruk lainnya (Ghozali, 2011). Validitas konstruk juga dapat dinilai dari nilai AVE, Dimana nilai $AVE \geq 0,50$ menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians indikator dapat menjelaskan oleh konstruk tersebut. Hal ini menghasilkan bahwa konstruk memiliki konvergen yang baik (Ghozali & Latan, 2015).

3.6.2.3 Uji Reliabilitas Konstruk (*Construct Reliability*)

Reliabilitas Konstruk merupakan pengujian terhadap sejauh mana indikator-indikator dalam suatu konstruk memiliki konsisten dalam mengukur variabel laten yang sama. Dalam pendekatan PLS-SEM, reliabilitas diukur untuk memastikan bahwa konstruk memiliki stabilitas dan keandalan internal yang baik, sehingga hasil pengukuran dapat dipercaya dan diandalkan untuk analisis struktural lanjutan. Terdapat dua ukuran untuk menguji reliabilitas konstruk, yaitu Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR). Menurut Hair et al, (2021), Composite Reliability lebih disarankan dari pada Cronbach's Alpha, karena mengansumsikan indikator memiliki bobot yang sama, sehingga lebih sesuai dalam kontek PLS-SEM.

Nilai Composite Reliability yang baik adalah di atas 0,70, sementara Cronbach's Alpha disarankan berada minimal pada nilai 0,60. Nilai yang lenih tinggi menunjukkan konsisten internal yang lebih baik antar indikator dalam konstruk tersebut. Selain itu, Average Variance Extracted (AVE) juga digunakan untuk mendukung reliabilitas melalui konvergen. Konstruk dikatakan baik apabila nilai $AVE \geq 0,50$, yang berarti bahwa lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk itu sendiri (Ghozali & Latan, 2015). Oleh karena itu, konstruk yang memenuhi nilai minimum untuk CR, Cronbach's Alpha, dan AVE dianggap memiliki reliabilitas dan validitas yang memadai untuk digunakan dalam pemodelan struktural menggunakan SmartPLS.

3.6.3. Pegujian Model Struktural (Inner Model)

Model struktural (inner model) digunakan untuk menguji hubungan kausal antar konstruk laten berdasarkan hipotesis yang ditetapkan dalam penelitian. Pengujian digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh konstruk eksogen terhadap konstruk endogen serta menilai kemampuan prediktif model secara keseluruhan.

3.6.3.1 Koefisien Jalur (Path Coefficient)

Mengambarkan kekuatan dan arah hubungan antar konstruk. Nilai ini diuji signifikannya melalui bootstrapping untuk mendapatkan nilai **t-statistik** dan **p-value**. Hubungan dianggap jika $p\text{-value} < 0,05$ (atau $t\text{-statistik} > 1,96$ untuk tingkat signifikan 5%), (Hair et.al, 2021).

3.6.3.2 R-Square (R^2)

Dalam menilai model struktural, langkah pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi nilai R-Square (R^2) untuk setiap variabel laten endogen. R-Square (R^2) mengambarkan kekuatan prediktif model struktural, yaitu seberapa besar proporsi varians dari konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen. Nilai R^2 berfungsi sebagai ukuran goodness-of-fit dari model. Perubahan nilai R^2 dapat digunakan untuk menilai apakah konstruk eksogen memiliki pengaruh substantif terhadap konstruk endogen. Nilai $R^2 = 0,75$, $R^2 = 0,50$ dan $R^2 = 0,25$ dapat disimpulkan bahwa model kuat (*substantial*), moderat dan lemah (*weak*), (Ghozali & Latan, 2015).

3.6.3.3 Effect Size (f^2)

Dalam PLS-SEM, nilai f^2 (effect size) digunakan untuk menilai kontribusi masing-masing konstruk eksogen terhadap konstruk endogen. Uji ini dilakukan dengan membandingkan nilai R^2 menunjukkan bahwa konstruk eksogen tersebut berpengaruh penting. Nilai effect size (f^2) 0,02 diinterpretasikan menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 diinterpretasikan pengaruh sedang dan 0,35 pengaruh besar, (Ghozali & Latan, 2015).

3.6.3.4 Q-Square (Q^2)

Q-Square merupakan ukuran menilai predictive relevance, yaitu sejauh mana model mampu memprediksi data observasi. Nilai Q-Square diperoleh melalui blindfolding, yakni suatu prosedur penghilangan sebagian data (omitted data) untuk kemudian dilakukan prediksi ulang terhadap data yang dihilangkan tersebut. Jika nilai Q^2 yang dihasilkan lebih dari 0, maka hal ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang relevan terhadap variabel laten endogen. Nilai Q^2 adalah $> 0,00$ maka interpretasi relevansi prediktif lemah, $> 0,25$ prediktif sedang dan $> 0,50$ prediktif kuat, (Ghozali & Latan, 2015).

BAB IV

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Responden penelitian ini adalah karyawan pada jenjang jabatan entry level, mid level, dan senior level di perusahaan swasta nasional yang bergerak di bidang perkebunan kelapa sawit dan pengolahan CPO, dengan jumlah total 124 orang. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarluaskan kuesioner penelitian pada tanggal 10 – 23 Juni 2025. Hasil penyebarluasan kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 124 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Gambaran responden dapat disajikan sesuai karakteristiknya yang disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.1 Deskripsi Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Total Sampel n = 124	
		Jumlah	Percentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	Pria	72	58.1
	Wanita	52	41.9
2.	Usia		
	< 30 tahun	41	33.1
	30 - 40 tahun	49	39.5
	41 - 50 tahun	25	20.2
	> 50 tahun	9	7.3
3.	Pendidikan Terakhir		
	SMA/SMK	33	26.6
	Diploma	11	8.9
	Sarjana (S1)	72	58.1
	Pascasarjana (S2)	8	6.5
4.	Masa kerja		
	0 - 10 tahun	23	18.5
	11 - 20 tahun	57	46.0
	21 - 30 tahun	31	25.0
	> 30 tahun	13	10.5

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian (2025).

Data deskripsi responden pada Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 72 pegawai (58,1%), sedangkan responden wanita sebanyak 52 pegawai (41,9%). Mayoritas responden adalah laki-laki, menunjukkan bahwa komposisi pegawai didominasi oleh tenaga kerja pria.

Apabila dilihat dari segi usia, jumlah responden terbanyak adalah usia 30 - 40 tahun sebanyak 49 pegawai (39,5%). Pada usia tersebut, pegawai umumnya memiliki semangat kerja yang tinggi dan berupaya untuk mencari banyak pengalaman dalam bekerja. Fakta ini mengindikasikan bahwa mayoritas pegawai berada dalam rentang usia produktif, yang biasanya memiliki kombinasi pengalaman kerja dan energi untuk mendukung kinerja organisasi.

Pendidikan terakhir yang dimiliki sebagian besar responden adalah Sarjana (S1) yaitu sebanyak 72 pegawai (58,1%). Pendidikan yang tinggi tersebut menjadikan pegawai memiliki lebih banyak pengetahuan serta keterampilan pada berbagai aspek kerja, sangat mendukung pekerjaan pegawai, sehingga berperan besar dalam meningkatkan kinerja pegawai. Temuan ini mencerminkan bahwa pegawai umumnya memiliki kualifikasi pendidikan tinggi, yang relevan dengan tuntutan profesionalisme dalam perusahaan.

Pada tabel tersebut terlihat pula bahwa lebih banyak responden yang memiliki masa kerja pada rentang 11 - 20 tahun yaitu sebanyak 57 pegawai (46,0%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah pegawai yang relatif baru atau berada pada tahap awal hingga menengah dalam karier mereka dalam organisasi.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Pada bagian ini, analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Analisis ini dilakukan untuk memperoleh persepsi tentang kecenderungan responden untuk menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dan untuk menentukan status variabel yang diteliti sesuai kondisi di lapangan.

Instrumen penelitian menggunakan dengan 7 alternatif jawaban (skala 1-7). Selanjutnya akan dibentuk kategorisasi data menjadi 3 kelompok. Untuk menentukan kriteria skor setiap kelompok dapat dihitung sebagai berikut (Sugiyono, 2017):

- a. Skor tertinggi = 7
- b. Skor terendah = 1
- c. Range = Skor tertinggi – skor terendah = 7 - 1 = 6
- d. Interval kelas = Range / banyak kategori = 6/3 = 2,00

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 3,00 , kategori sedang, skor = 3,01 – 5,00 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 5,01 – 7,00. Deskripsi masing-masing variabel penelitian secara rinci dapat dijabarkan pada bagian berikut:

4.2.1. Kompensasi

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Kompensasi dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.2.
Statistik Deskriptif Variabel Kompensasi

Indikator	Mean	Standar Deviasi
Kompensasi	5.68	
1. Gaji Pokok	5.65	1.06
2. Insentif dan Bonus	5.63	0.93
3. Tunjangan dan Fasilitas	5.62	0.91
4. Keadilan Kompensasi	5.83	0.93

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel Kompensasi secara keseluruhan sebesar 5,68 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (5,01 – 7,00). Artinya, bahwa responden memiliki pandangan bahwa mereka mendapatkan kompensasi sesuai dengan hasil kerjanya. Hasil deskripsi data pada variabel kompensasi didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator keadilan (5,83) dan terendah indikator tunjangan dan fasilitas (5,62).

4.2.2. Motivasi

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Motivasi dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.3.
Statistik Deskriptif Variabel Motivasi

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
Motivasi	5.62	
1. Pencapaian atau Prestasi,	5.69	0.91
2. Pengakuan,	5.55	0.98
3. Pekerjaan itu Sendiri,	5.67	0.96
4. Tanggung Jawab,	5.61	0.96
5. Kemajuan ,	5.60	1.01

6. Pengembangan Potensi Individu	5.62	1.02
----------------------------------	------	------

Pada variabel Motivasi secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 5,62 terletak pada kategori tinggi/baik (5,01 – 7,00). Artinya, bahwa secara keseluruhan responden memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja. Hasil deskripsi data pada variabel Motivasi dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Pencapaian atau Prestasi (5,69) dan terendah pada indikator Pengakuan (5,55).

4.2.3. Kepemimpinan transformasional

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Kepemimpinan transformasional dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.4.
Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan transformasional

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
Kepemimpinan transformasional	5.72	
1. Pengaruh ideal,	5.61	0.99
2. Motivasi yang menginspirasi,	5.74	1.19
3. Rangsangan intelektual,	5.79	1.18
4. Pertimbangan yang adaptasi	5.73	1.05

Pada variabel Kepemimpinan transformasional secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 5,72 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (5,01 – 7,00). Artinya, bahwa responden memiliki pandangan bahwa atasan menjalankan kepemimpinan yang mengarah pada model transformasional. Hasil deskripsi data pada Kepemimpinan transformasional didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Rangsangan intelektual (5,79). Terdapat dua indikator dengan skor terendah yaitu indikator Pengaruh ideal dengan skor 5,61.

4.2.4. Kinerja karyawan

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Kinerja karyawan dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.5.
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja karyawan

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
Kinerja karyawan	5.68	
1. Kuantitas	5.57	1.10
2. Kualitas	5.68	1.10
3. Efisiensi	5.77	1.02
4. Inisiatif	5.72	1.06
5. Tanggung Jawab dan Inisiatif	5.68	1.11

Pada variabel Kinerja karyawan secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,72 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (5,01 – 7,00). Artinya, bahwa secara keseluruhan karyawan memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja karyawan didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Efisiensi (5,77) dan terendah pada indikator kuantitas (5,57).

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Pada penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menggunakan model simultan dengan pendekatan PLS, evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan

kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

4.3.1. Convergent Validity

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat convergent validity masing-masing indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari besaran outer loading setiap indikator terhadap variabel latennya. Menurut Ghazali (2011) nilai Outer loading di atas 0,70 sangat direkomendasikan.

1. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kompensasi

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kompensasi direfleksikan melalui 4 indikator. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kompensasi sebagai berikut:

Tabel 4.6
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Kompensasi

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
X1_1	Gaji Pokok	0.769	Valid
X1_2	Insentif dan Bonus	0.911	Valid
X1_3	Tunjangan dan Fasilitas	0.902	Valid
X1_4	Keadilan Kompensasi	0.758	Valid

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Kompensasi memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kompensasi (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh empat indikator yaitu

Gaji Pokok, Insentif dan Bonus, Tunjangan dan Fasilitas, serta Keadilan Kompensasi.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Motivasi

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Motivasi (X2) direfleksikan melalui enam indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Motivasi sebagai berikut:

Tabel 4.7
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Motivasi

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
X2_1	Pencapaian atau Prestasi,	0.797	Valid
X2_2	Pengakuan,	0.900	Valid
X2_3	Pekerjaan itu Sendiri,	0.821	Valid
X2_4	Tanggung Jawab,	0.898	Valid
X2_5	Kemajuan ,	0.904	Valid
X2_6	Pengembangan Potensi Individu	0.812	Valid

Tabel di atas menunjukkan seluruh nilai loading faktor indikator Motivasi memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Motivasi (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Pencapaian atau Prestasi, Pengakuan, Pekerjaan itu Sendiri, Tanggung Jawab, Kemajuan, dan Pengembangan Potensi Individu.

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja karyawan

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kinerja karyawan (Y1) direfleksikan melalui lima indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kinerja karyawan sebagai berikut:

Tabel 4.8
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Kinerja karyawan

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Y1_1	Kuantitas	0.826	Valid
Y1_2	Kualitas	0.841	Valid
Y1_3	Efisiensi	0.889	Valid
Y1_4	Inisiatif	0.905	Valid
Y1_5	Tanggung Jawab dan Inisiatif	0.855	Valid

Tabel di atas terlihat bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Kinerja karyawan memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kinerja karyawan (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Kuantitas, Kualitas, Efisiensi, Inisiatif, Tanggung Jawab dan Inisiatif.

4. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kepemimpinan transformasional

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kepemimpinan transformasional (Z) direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

Tabel 4.9

Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Kepemimpinan transformasional

	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Z_1	Pengaruh ideal,	0.817	Valid
Z_2	Motivasi yang menginspirasi,	0.918	Valid
Z_3	Rangsangan intelektual,	0.934	Valid
Z_4	Pertimbangan yang adaptasi	0.862	Valid

Pada tabel di atas dapat menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Kepemimpinan transformasional memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kepemimpinan transformasional (Z) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Pengaruh ideal, Motivasi yang menginspirasi, Rangsangan intelektual, dan Pertimbangan yang adaptasi.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel dalam penelitian ini.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract* (AVE)

dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

Tabel 4.10
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

	Kepemimpinan transformasional	Kinerja Karyawan	Kompensasi	Motivasi
Kepemimpinan transformasional	0.884			
Kinerja Karyawan	0.743	0.863		
Kompensasi	0.646	0.669	0.838	
Motivasi	0.270	0.478	0.343	0.856

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Dari Tabel 4.10 diperoleh informasi bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasikan telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi criteria validitas diskriminan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.11
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Kinerja Karyawan <-> Kepemimpinan transformasional	0.814
Kompensasi <-> Kepemimpinan transformasional	0.740
Kompensasi <-> Kinerja Karyawan	0.750
Motivasi <-> Kepemimpinan transformasional	0.289
Motivasi <-> Kinerja Karyawan	0.512
Motivasi <-> Kompensasi	0.377

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasikan memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. *Cross Loading*

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel

cross loading. Pengujian *discriminant validity* dengan cara ini dikatakan valid jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya serta semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif.

Tabel 4.12
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kepemimpinan transformasional	Kinerja Karyawan	Kompensasi	Motivasi
X1_1	0.600	0.485	0.769	0.222
X1_2	0.582	0.571	0.911	0.275
X1_3	0.559	0.549	0.902	0.330
X1_4	0.436	0.616	0.758	0.309
X2_1	0.190	0.320	0.248	0.797
X2_2	0.195	0.394	0.246	0.900
X2_3	0.238	0.378	0.328	0.821
X2_4	0.214	0.408	0.243	0.898
X2_5	0.254	0.440	0.304	0.904
X2_6	0.277	0.480	0.371	0.812
Y1_1	0.734	0.826	0.597	0.336
Y1_2	0.639	0.841	0.578	0.446
Y1_3	0.633	0.889	0.534	0.445
Y1_4	0.606	0.905	0.560	0.458
Y1_5	0.585	0.855	0.615	0.379
Z_1	0.817	0.602	0.536	0.189
Z_2	0.918	0.681	0.567	0.323
Z_3	0.934	0.680	0.560	0.269
Z_4	0.862	0.662	0.619	0.167

Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasikan memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

a. *Cronbach alpha*

Jika nilai *cronbach alpha* $> 0,70$ maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

b. *Composite Reliability*.

Composite reliability menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (*unobserved*), sehingga dapat menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015)

c. *Average Variance Extracted (AVE)*

Jika nilai AVE $> 0,5$ maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

Hasil *composite reliability*, *Cronbach's Alpha*, dan *AVE* antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.13
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kepemimpinan transformasional	0.906	0.934	0.781
Kinerja Karyawan	0.914	0.936	0.746

Kompensasi	0.856	0.904	0.703
Motivasi	0.927	0.943	0.734

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7, selanjutnya nilai reliabilitas komposit (*Composite reliability*) masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang tinggi.

Berdasarkan hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur masing-masing variabel merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

4.3.4. Uji Multikolinieritas

Multikolinearitas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Sebelum dilakukan uji hipotesis, perlu dilakukan pengujian multikolinieritas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity Statistics* (VIF) pada inner VIF Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas (Hair et al., 2019).

Tabel 4.14
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Kepemimpinan transformasional -> Kinerja Karyawan	2.414
Kompensasi -> Kinerja Karyawan	1.894
Motivasi -> Kinerja Karyawan	1.221

Kepemimpinan transformasional x Kompensasi -> Kinerja Karyawan	1.470
Kepemimpinan transformasional x Motivasi -> Kinerja Karyawan	1.450
Kepemimpinan transformasional -> Kinerja Karyawan	2.414

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak dapat adanya masalah multikolinieritas.

4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit)

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan penerimaan model yang diajukan, diantaranya yaitu R square, dan Q square (Hair et al., 2019).

4.4.1. R square

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model.

Intepretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi (R^2) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.15
Nilai *R-Square*

	R-square
Kinerja karyawan	0.680

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model sebesar 0,680. Artinya variabel Kinerja karyawan dapat dijelaskan 68,0 % oleh variabel Motivasi, Kompensasi, dan Kepemimpinan transformasional. Sedangkan sisanya 32,0% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,680) berada pada rentang nilai 0,67 – 1,00, artinya variabel Motivasi, Kompensasi, dan Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang besar terhadap variabel Kinerja karyawan.

4.4.2. f square

Dalam *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS), nilai f^2 (f square) digunakan untuk mengukur ukuran efek (effect size) dari suatu konstruk laten eksogen terhadap konstruk laten endogen dalam model struktural. Nilai f^2 memberikan informasi sejauh mana variabel independen memberikan kontribusi terhadap nilai R^2 dari variabel dependen. Interpretasi nilai f square yaitu nilai effect size (f^2) 0,02 diinterpretasikan menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 diinterpretasikan pengaruh sedang dan 0,35 pengaruh besar, (Ghozali & Latan, 2015). Hasil perhitungan nilai f square pada penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.18
Nilai F-square

	f-square	Interpretasi
Kepemimpinan transformasional -> Kinerja Karyawan	0.366	Besar
Kompensasi -> Kinerja Karyawan	0.095	Kecil
Motivasi -> Kinerja Karyawan	0.188	Sedang
Kepemimpinan transformasional x Kompensasi -> Kinerja Karyawan	0.009	Sangat kecil
Kepemimpinan transformasional x Motivasi ->	0.026	Kecil

Kinerja Karyawan

Berdasarkan Tabel 4.18 di atas, dapat dijelaskan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh sedang terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai f^2 sebesar 0,366. Ini mengindikasikan bahwa Kepemimpinan Transformasional merupakan faktor yang sangat penting dalam mendorong karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

Kompensasi memberikan pengaruh kecil terhadap inovasi guru ($f^2 = 0,095$). Meskipun hubungan ini signifikan secara statistik, ukuran efeknya tergolong rendah, sehingga diperlukan strategi lain yang lebih kuat untuk mendorong inovasi melalui peningkatan sistem kompensasi yang lebih baik.

Motivasi memberikan pengaruh sedang terhadap kinerja karyawan dengan nilai f^2 sebesar 0,188. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kontribusinya tidak dominan, motivasi tetap memberikan pengaruh yang cukup berarti terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Pengaruh moderasi Kepemimpinan transformasional pada hubungan Kompensasi dengan Kinerja Karyawan diperoleh nilai f^2 sebesar 0,009, artinya pengaruhnya sangat kecil. Sedangkan Pengaruh moderasi Kepemimpinan transformasional pada hubungan motivasi dengan Kinerja Karyawan diperoleh nilai f^2 sebesar 0,026, artinya pengaruhnya kecil. Meskipun demikian kepemimpinan transformasional cukup menguatkan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

4.4.3. Q square

Q-Square (Q^2) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran Q^2 di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan *Q-Square Predictive Relevance* (Q^2) menurut Ghazali & Latan (2015, p. 80) adalah sebagai berikut: 0,35 (model kuat), 0,15 (model moderat), dan 0,02 (model lemah).

Hasil perhitungan nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.17
Nilai Q-square

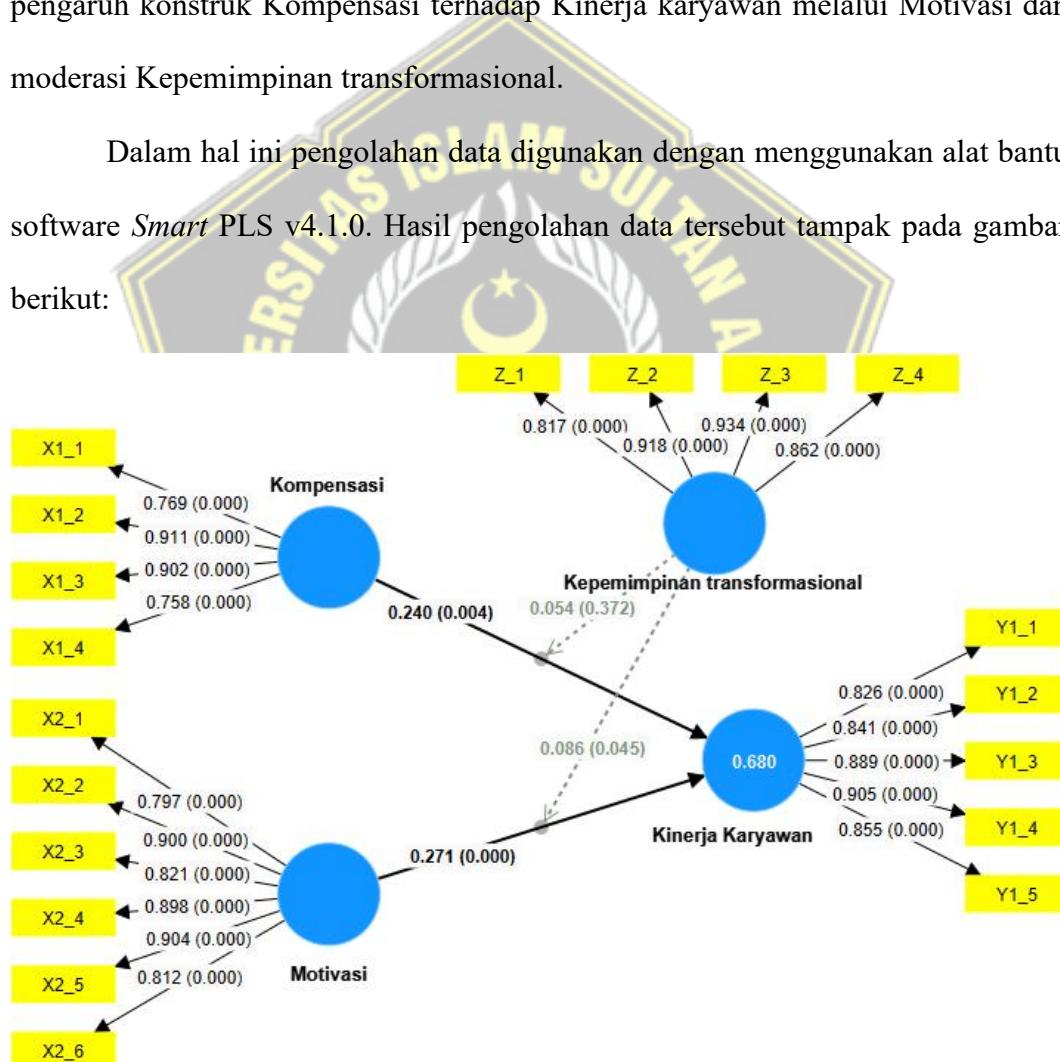
	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja karyawan	620.000	316.721	0.489

Nilai Q-square (Q^2) untuk variabel Kinerja karyawan sebesar 0,489 yang menunjukkan nilai $Q^2 > 0,35$, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance* yang tinggi. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Pengujian model struktural (inner model) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian diperoleh hasil output dari model struktur konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan pengaruh konstruk Kompensasi terhadap Kinerja karyawan melalui Motivasi dan moderasi Kepemimpinan transformasional.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS* v4.1.0. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.

Full Model SEM-PLS Moderasi

Sumber: Hasil olah data penelitian dengan *Smart PLS* 4.1.0 (2025)

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan syarat jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka hipotesis diterima. Nilai kritis yang digunakan ketika ukuran sampel lebih besar dari 30 dan pengujian dua pihak adalah 1,65 untuk taraf signifikansi 10%, 1,96 untuk taraf signifikansi 5% dan 2,57 untuk taraf signifikansi 1% (Marliana, 2019). Dalam hal ini untuk menguji hipotesis digunakan taraf signifikansi 5% dimana nilai t tabel sebesar 1,96 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.20
Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
1	Kompensasi -> Kinerja Karyawan	0.240	2.918	0.004	Diterima
2	Motivasi -> Kinerja Karyawan	0.271	3.783	0.000	Diterima
3	(Kepemimpinan transformasional x Kompensasi) -> Kinerja Karyawan	0.054	0.892	0.372	Ditolak
4	(Kepemimpinan transformasional x Motivasi) -> Kinerja Karyawan	0.086	2.014	0.045	Diterima

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Keputusan diambil berdasarkan nilai uji statistik yang dihitung dan tingkat signifikansi yang ditentukan sebelumnya. Uji hipotesis dilakukan dengan melakukan perbandingan t tabel yang sudah ditentukan dengan t -hitung yang

dihasilkan dari perhitungan PLS. Berdasarkan tabel hasil olah data di atas dapat diketahui dalam pengujian masing-masing hipotesis yang telah diajukan, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: Kompensasi diberikan secara berkeadilan dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh Kompensasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,240. Nilai tersebut membuktikan Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan dimana hasil tersebut didukung hasil uji t yang diperoleh nilai t_{hitung} (2,918) $> t_{tabel}$ (1,96) dan $p (0,004) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Kompensasi terhadap Kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa "*Kompensasi diberikan secara berkeadilan dapat mempengaruhi kinerja karyawan.*" dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: Motivasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,271. Nilai tersebut membuktikan Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai t_{hitung} (3,783) $> t_{tabel}$ (1,96) dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Motivasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa '*Motivasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan*' dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3: Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel moderasi diduga dapat memperkuat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh variabel moderasi (Kepemimpinan transformasional x Kompensasi) terhadap kinerja karyawan sebesar 0,054. Nilai tersebut menunjukkan faktor moderasi tersebut berpengaruh positif, namun apabila dilihat signifikansi pengaruhnya melalui uji t diperoleh nilai t_{hitung} (0,892) $<$ t_{tabel} (1.96) dan p (0,372) $<$ 0,05, sehingga dapat dikatakan bahwa Kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh signifikan pada hubungan antara Kompensasi terhadap Kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa “*Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel moderasi diduga dapat memperkuat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi*” dapat **ditolak**.

4. Pengujian Hipotesis 4:

H4: Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel moderasi diduga dapat memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh variabel moderasi (Kepemimpinan transformasional x motivasi) terhadap kinerja karyawan sebesar 0,086. Temuan tersebut diperkuat hasil uji t yang diperoleh nilai t_{hitung} (2,014) $>$ t_{tabel} (1.96) dan p (0,045) $<$ 0,05,

sehingga dapat dikatakan bahwa Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh signifikan pada hubungan antara motivasi terhadap Kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa ‘*Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel moderasi diduga dapat memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi*’ dapat **diterima**.



4.6. Pembahasan

4.5.1. Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini membuktikan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan yang artinya Kompensasi diberikan secara berkeadilan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil tersebut didukung hasil penelitian terdahulu yaitu Nuruzzaman et al. (2021) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan meningkat jika kompensasi dan motivasi juga meningkat.

Kompensasi direfleksikan melalui empat indikator yaitu indikator Gaji Pokok, Insentif dan Bonus, Tunjangan dan Fasilitas, serta Keadilan Kompensasi. Sedangkan Kinerja karyawan pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator yaitu indikator Kuantitas, Kualitas, Efisiensi, Inisiatif, Tanggung Jawab dan Inisiatif.

Indikator yang memiliki nilai outer loading tertinggi pada variabel kompensasi adalah insentif dan bonus, sedangkan pada variabel kinerja karyawan, indikator dengan nilai tertinggi adalah inisiatif. Temuan ini mengindikasikan bahwa insentif dan bonus merupakan komponen kompensasi yang paling kuat memengaruhi persepsi karyawan terhadap penghargaan yang mereka terima. Sementara itu, inisiatif menjadi aspek paling mencolok dalam menggambarkan kinerja karyawan.

Artinya, semakin besar insentif dan bonus yang diberikan oleh organisasi, maka kecenderungan karyawan untuk menunjukkan inisiatif dalam bekerja juga akan semakin meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa

bentuk kompensasi yang bersifat langsung dan bersaing mampu mendorong karyawan untuk lebih proaktif, kreatif, dan berkontribusi lebih besar dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih efisien dan efektif.

Indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel kompensasi adalah keadilan kompensasi, sementara pada variabel kinerja karyawan, indikator dengan nilai terendah adalah kuantitas. Temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan dalam sistem kompensasi masih menjadi aspek yang perlu diperkuat, dan pada saat yang sama, kuantitas pekerjaan yang dihasilkan belum sepenuhnya optimal.

Meskipun demikian, hasil ini juga memberi isyarat bahwa terdapat hubungan positif antara keadilan kompensasi dan kuantitas hasil kerja. Artinya, ketika karyawan merasa bahwa kompensasi yang mereka terima dibagikan secara adil dan sesuai dengan kontribusi yang diberikan, maka mereka cenderung terdorong untuk meningkatkan volume atau jumlah pekerjaan yang diselesaikan. Dalam konteks organisasi, persepsi terhadap keadilan sangat memengaruhi motivasi, dan pada akhirnya berdampak pada produktivitas karyawan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memastikan bahwa sistem kompensasi tidak hanya kompetitif, tetapi juga dirasakan adil oleh seluruh karyawan agar dapat mendorong peningkatan kinerja secara kuantitatif.

Sehingga disimpulkan bahwa penelitian ini membuktikan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti semakin baik dan adil kompensasi yang diberikan, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan semangat kerja, loyalitas, dan produktivitas karyawan dalam mencapai target organisasi.

4.5.2. Pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini membuktikan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang artinya Motivasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan. Hasil tersebut didukung hasil penelitian terdahulu seperti Gaulam, (2023) yang menyebutkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Motivasi dalam penelitian ini diukur dari enam indikator yaitu indikator Pencapaian atau Prestasi, Pengakuan, Pekerjaan itu Sendiri, Tanggung Jawab, Kemajuan, dan Pengembangan Potensi Individu. enam indikator tersebut terbukti mampu meningkatkan Kinerja karyawan yang pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator yaitu indikator Kuantitas, Kualitas, Efisiensi, Inisiatif, Tanggung Jawab dan Inisiatif.

Variabel motivasi yang memiliki nilai outer loading tertinggi adalah indikator kemajuan, sementara pada variabel kinerja karyawan,

indikator yang paling menonjol adalah inisiatif. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap adanya kemajuan dalam pekerjaan semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk menunjukkan inisiatif dalam bekerja. Artinya, ketika karyawan merasa bahwa apa yang mereka lakukan membawa dampak nyata dan diakui, mereka akan terdorong untuk lebih proaktif, mencari solusi, dan melakukan tindakan-tindakan yang melampaui tugas pokoknya.

Indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel motivasi adalah aspek pencapaian atau prestasi, sementara pada variabel kinerja karyawan, indikator dengan nilai terendah adalah kuantitas pekerjaan. Meskipun demikian, hasil ini memberikan gambaran bahwa peningkatan dalam motivasi yang berkaitan dengan pencapaian atau dorongan untuk berprestasi tetap memiliki kontribusi terhadap peningkatan jumlah pekerjaan yang dihasilkan.

Artinya, ketika karyawan memiliki motivasi kuat untuk mencapai prestasi, mereka cenderung lebih produktif dan menghasilkan output kerja dalam jumlah yang lebih tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa aspek pencapaian dalam motivasi tetap memainkan peran penting dalam mendukung kuantitas kinerja, meskipun kontribusinya mungkin tidak sekuat indikator lainnya. Dengan kata lain, dorongan untuk berprestasi dapat menjadi salah satu faktor pendorong produktivitas dalam upaya mencapai target organisasi.

Sehingga disimpulkan bahwa penelitian ini membuktikan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti semakin tinggi tingkat motivasi yang dimiliki karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan. Motivasi yang kuat mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, bertanggung jawab, dan berusaha mencapai target yang ditetapkan, sehingga berdampak langsung pada peningkatan produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi.

4.5.3. Moderasi Kepemimpinan Transformasional dalam Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian ini membuktikan Kepemimpinan transformasional tidak memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan sehingga dapat dikatakan bahwa Kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh signifikan pada hubungan antara Kompensasi terhadap Kinerja karyawan. Kepemimpinan Transformasional tidak memperkuat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Salah satu kemungkinan adalah bahwa kompensasi yang diterima karyawan sudah cukup jelas dan bersifat langsung, sehingga pengaruhnya terhadap kinerja lebih kuat dibandingkan pengaruh gaya kepemimpinan.

Karyawan yang sebagian besar berada pada usia produktif (30–40 tahun) dan memiliki pendidikan tinggi (majoritas Sarjana/S1), serta masa

kerja antara 11–20 tahun. Pada tahap ini, karyawan umumnya lebih fokus pada penghargaan langsung atas kinerja mereka, seperti kompensasi yang adil dan kompetitif, dibandingkan dengan pengaruh gaya kepemimpinan. Selain itu, mayoritas responden merupakan karyawan laki-laki dan menduduki jenjang jabatan dari entry hingga senior level dalam perusahaan perkebunan kelapa sawit dan pengolahan CPO, yang struktur kerjanya cenderung menekankan pada pencapaian target yang konkret dan sistem imbalan yang jelas sehingga kompensasi menjadi faktor yang lebih dominan dalam memengaruhi kinerja,

Kepemimpinan transformasional yang lebih berfokus pada visi jangka panjang, motivasi intrinsik, dan perubahan nilai tidak memberikan pengaruh tambahan yang signifikan terhadap hubungan antara kompensasi dan kinerja. Oleh karena itu, dalam struktur organisasi dan budaya kerja seperti ini, kepemimpinan transformasional belum mampu memperkuat hubungan antara kompensasi dan kinerja secara nyata.

Selain itu, karakteristik organisasi atau budaya kerja yang ada kurang mendukung penerapan kepemimpinan transformasional secara efektif, sehingga peran pemimpin dalam memperkuat hubungan antara kompensasi dan kinerja menjadi kurang signifikan. Hal ini juga dapat mencerminkan bahwa dalam kondisi tertentu, aspek-aspek instrumental seperti kompensasi lebih dominan dalam memengaruhi kinerja dibandingkan aspek-aspek inspiratif seperti gaya kepemimpinan.

Kepemimpinan transformasional pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Pengaruh ideal, Motivasi yang menginspirasi, Rangsangan intelektual, dan Pertimbangan yang adaptasi, kemudian Kompensasi direfleksikan melalui empat indikator yaitu indikator Gaji Pokok, Insentif dan Bonus, Tunjangan dan Fasilitas, serta Keadilan Kompensasi. Sedangkan Kinerja karyawan pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator yaitu indikator Kuantitas, Kualitas, Efisiensi, Inisiatif, Tanggung Jawab dan Inisiatif.

Berdasarkan hasil analisis, indikator dengan nilai outer loading tertinggi pada variabel kepemimpinan transformasional adalah rangsangan intelektual, yang mencerminkan kemampuan pemimpin dalam mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan mencari solusi inovatif. Pada variabel kompensasi, indikator insentif dan bonus menjadi yang paling dominan, menandakan bahwa penghargaan finansial menjadi aspek utama dalam memotivasi karyawan. Sementara itu, pada variabel kinerja karyawan, indikator inisiatif memperoleh nilai tertinggi, yang menunjukkan bahwa dorongan untuk bertindak proaktif dan berkontribusi lebih merupakan bagian penting dari kinerja.

Namun, hasil ini juga memperlihatkan bahwa meskipun pemimpin mampu memberikan rangsangan intelektual yang tinggi, hal tersebut belum cukup untuk memperkuat pengaruh insentif dan bonus terhadap peningkatan inisiatif karyawan. Artinya, keterlibatan pemimpin dalam mendorong pemikiran kritis belum tentu meningkatkan efektivitas

kompensasi dalam merangsang karyawan untuk menunjukkan inisiatif, sehingga hubungan antara motivasi finansial dan kinerja tidak secara otomatis diperkuat oleh gaya kepemimpinan yang bersifat transformasional.

Variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading terendah adalah pengaruh ideal, yang menggambarkan sejauh mana pemimpin menjadi panutan dan memberikan teladan moral bagi bawahannya. Sementara itu, pada variabel kompensasi, indikator dengan nilai terendah adalah keadilan kompensasi, yaitu persepsi karyawan terhadap kesesuaian antara usaha yang dikeluarkan dan imbalan yang diterima. Sedangkan pada variabel kinerja karyawan, indikator kuantitas yang mencerminkan jumlah atau volume pekerjaan yang dihasilkan menjadi yang paling lemah kontribusinya.

Temuan ini mengindikasikan bahwa tingginya pengaruh ideal dari seorang pemimpin tidak cukup untuk memperkuat hubungan antara persepsi keadilan kompensasi dengan peningkatan kuantitas kerja karyawan. Artinya, meskipun pemimpin menunjukkan sikap yang terpuji dan menjadi panutan, hal tersebut belum tentu berdampak langsung dalam mendorong karyawan untuk bekerja lebih banyak jika mereka merasa kompensasi yang diterima belum adil. Dengan kata lain, persepsi atas keadilan dalam kompensasi lebih dominan memengaruhi produktivitas secara kuantitas dibandingkan pengaruh keteladanan pemimpin.

Sehingga disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memperkuat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan karena kompensasi bersifat langsung dan konkret, sehingga karyawan cenderung meresponsnya tanpa dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Dalam penelitian ini kepuasan terhadap imbalan yang diterima sudah cukup untuk mendorong kinerja, sementara peran pemimpin sebagai inspirator atau motivator tidak cukup signifikan dalam memperkuat hubungan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa dalam situasi tertentu, faktor material seperti kompensasi lebih dominan dibandingkan pendekatan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja.

4.5.4. Moderasi Kepemimpinan Transformasional dalam Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian ini membuktikan Kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan sehingga dapat dikatakan bahwa Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh signifikan pada hubungan antara motivasi terhadap Kinerja karyawan. Implementasi Kepemimpinan Transformasional yang baik mampu memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Implementasi kepemimpinan transformasional yang baik mampu memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan karena pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian target, tetapi juga pada pengembangan individu dan peningkatan semangat kerja.

Pemimpin dengan gaya ini cenderung memberikan inspirasi, visi yang jelas, serta dukungan emosional yang dapat meningkatkan keyakinan dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan mereka. Ketika motivasi karyawan didukung oleh pemimpin yang mampu membangkitkan semangat, memberikan penghargaan atas kontribusi, serta mendorong inovasi dan partisipasi aktif, maka motivasi tersebut akan lebih efektif dalam mendorong kinerja. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional berperan penting sebagai penguat hubungan antara motivasi dan kinerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara lebih optimal.

Kepemimpinan transformasional pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Pengaruh ideal, Motivasi yang menginspirasi, Rangsangan intelektual, dan Pertimbangan yang adaptasi, kemudian Motivasi dalam penelitian ini diukur dari enam indikator yaitu indikator Pencapaian atau Prestasi, Pengakuan, Pekerjaan itu Sendiri, Tanggung Jawab, Kemajuan, dan Pengembangan Potensi Individu.enam indikator tersebut terbukti mampu meningkatkan Kinerja karyawan yang pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator yaitu indikator Kuantitas, Kualitas, Efisiensi, Inisiatif, Tanggung Jawab dan Inisiatif.

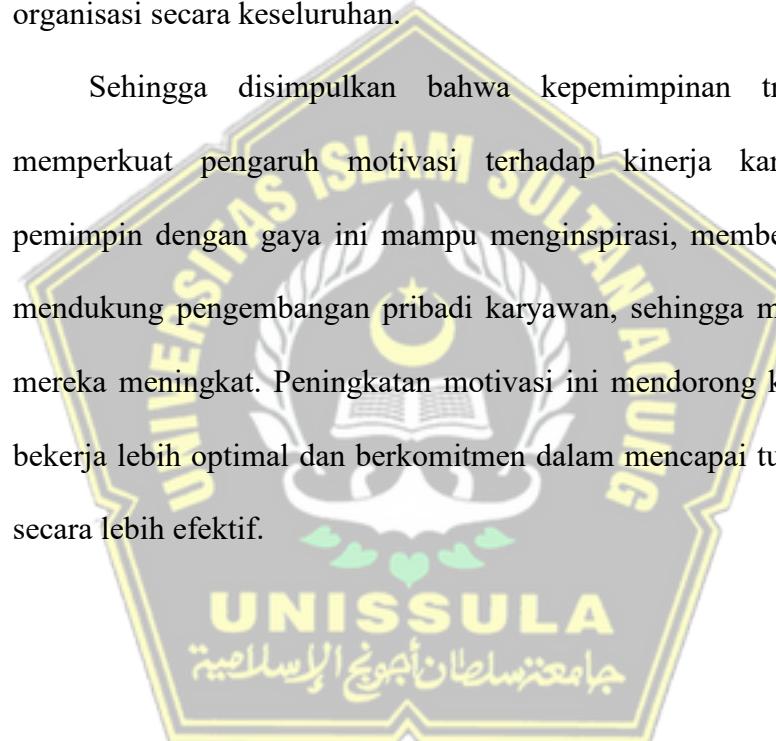
Berdasarkan hasil pengujian, indikator dengan nilai outer loading tertinggi pada variabel kepemimpinan transformasional adalah rangsangan intelektual, yang menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu mendorong karyawan untuk berpikir kritis, kreatif, dan inovatif memiliki pengaruh

paling kuat dalam mencerminkan gaya kepemimpinan ini. Pada variabel motivasi, indikator kemajuan menempati posisi tertinggi, yang mengindikasikan bahwa perasaan berkembang dan mencapai hasil yang lebih baik menjadi pendorong utama semangat kerja karyawan. Sementara itu, indikator inisiatif menjadi penentu paling kuat dalam menggambarkan variabel kinerja karyawan, yang berarti bahwa karyawan yang terdorong untuk bertindak tanpa harus menunggu perintah memiliki kontribusi besar terhadap pencapaian kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa ketika pemimpin mampu memberikan rangsangan intelektual secara konsisten, hal tersebut akan memperkuat dorongan kemajuan dalam diri karyawan, yang pada akhirnya akan mendorong munculnya inisiatif tinggi dalam bekerja. Artinya, peran pemimpin sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang merangsang pemikiran dan kemajuan individu, sehingga berujung pada peningkatan kualitas kinerja secara keseluruhan.

Indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel kepemimpinan transformasional adalah pengaruh ideal, sedangkan pada variabel motivasi adalah indikator pencapaian atau prestasi, dan pada variabel kinerja karyawan adalah kuantitas. Temuan ini mengindikasikan bahwa elemen pengaruh ideal dari seorang pemimpin, meskipun memiliki kontribusi paling rendah dibanding indikator lainnya, tetap memiliki peran dalam memperkuat hubungan antara dorongan pencapaian karyawan dan output kerja yang dihasilkan. Artinya, ketika seorang pemimpin mampu memberikan teladan yang kuat, bersikap konsisten, dan menjadi figur yang

dihormati, hal tersebut dapat mendorong karyawan untuk lebih berprestasi. Dorongan untuk berprestasi ini kemudian akan tercermin dalam peningkatan kuantitas kerja, meskipun mungkin belum menjadi faktor dominan. Dengan kata lain, pengaruh ideal dari seorang pemimpin dapat menjadi pemicu bagi karyawan untuk lebih termotivasi dalam mencapai hasil kerja yang lebih banyak, sehingga berkontribusi pada produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Sehingga disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan karena pemimpin dengan gaya ini mampu menginspirasi, memberi teladan, dan mendukung pengembangan pribadi karyawan, sehingga motivasi internal mereka meningkat. Peningkatan motivasi ini mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal dan berkomitmen dalam mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Jawaban atas pertanyaan penelitian mengenai bagaimana meningkatkan kinerja karyawan dengan memanfaatkan pengaruh kompensasi dan motivasi yang dimoderasi oleh kepemimpinan transformasional adalah dengan memastikan bahwa kompensasi diberikan secara adil, transparan, dan sesuai dengan kontribusi karyawan. Pemberian kompensasi yang berkeadilan terbukti dapat meningkatkan kepuasan dan semangat kerja, sehingga berdampak positif terhadap kinerja. Selain itu, motivasi yang kuat berperan penting dalam mendorong karyawan untuk mencapai target kerja dan tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan sebagai penguat yang mampu memperbesar pengaruh motivasi terhadap kinerja. Pemimpin transformasional yang mampu memberikan inspirasi, dukungan, dan arahan yang jelas akan membantu membangun semangat kerja karyawan, sehingga motivasi yang dimiliki dapat terarah dan berdampak lebih kuat terhadap pencapaian kinerja optimal. Dengan demikian, sinergi antara kompensasi, motivasi, dan kepemimpinan transformasional menjadi kunci strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil analisis maka pembuktian hipotesis penelitian ini adalah sebagaimana berikut :

- 1) Penelitian ini membuktikan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan
- 2) Penelitian ini membuktikan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- 3) Penelitian ini membuktikan Kepemimpinan transformasional tidak memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan
- 4) Penelitian ini membuktikan Kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami hubungan antara kompensasi, motivasi, dan kinerja karyawan dengan dimoderasi oleh kepemimpinan transformasional. Penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin layak dan adil kompensasi yang diterima, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditampilkan oleh karyawan. Temuan bahwa kompensasi yang adil secara signifikan mempengaruhi kinerja mendukung teori keadilan (*equity theory*) yang menyatakan bahwa persepsi keadilan dalam pemberian imbalan akan memengaruhi perilaku kerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kompensasi merupakan elemen kunci dalam mendorong semangat kerja, loyalitas, serta produktivitas karyawan dalam mencapai sasaran organisasi.

Selain itu, hasil bahwa motivasi memengaruhi kinerja sejalan dengan teori motivasi seperti teori kebutuhan Maslow dan teori dua faktor Herzberg, yang

menjelaskan bahwa dorongan internal dan eksternal sangat memengaruhi performa kerja. Selain itu, motivasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, yang berarti karyawan dengan tingkat motivasi yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Motivasi yang kuat memacu semangat kerja, tanggung jawab, serta dorongan untuk mencapai hasil kerja yang optimal, sehingga memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Sementara itu, kepemimpinan transformasional tidak terbukti memperkuat pengaruh kompensasi terhadap kinerja. Hal ini disebabkan karena kompensasi bersifat nyata dan langsung dirasakan, sehingga respons karyawan terhadapnya tidak terlalu bergantung pada gaya kepemimpinan. Dalam penelitian ini penghargaan material sudah cukup untuk memicu peningkatan kinerja tanpa perlu pengaruh dari figur pemimpin.

Sebaliknya, kepemimpinan transformasional justru terbukti memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja. Pemimpin dengan gaya transformasional mampu membangkitkan semangat, menjadi panutan, serta mendukung pertumbuhan pribadi karyawan, sehingga motivasi intrinsik mereka meningkat dan berujung pada peningkatan kinerja secara lebih efektif. Adapun peran kepemimpinan transformasional sebagai moderator yang memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja mendukung pendekatan kepemimpinan modern, di mana pemimpin tidak hanya mengarahkan, tetapi juga menginspirasi dan memberdayakan karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini memperkaya literatur dengan menegaskan pentingnya integrasi antara aspek kompensasi, motivasi, dan

kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan di organisasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi yang adil mampu meningkatkan semangat dan produktivitas kerja, sementara motivasi yang tinggi mendorong karyawan untuk mencapai kinerja optimal. Kepemimpinan transformasional tidak memperkuat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karena kompensasi bersifat langsung dan tidak terlalu dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Namun, kepemimpinan transformasional terbukti mampu memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui inspirasi, keteladanan, dan dukungan yang diberikan pemimpin kepada karyawan.

5.3. Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil pengukuran variabel-variabel penelitian, terdapat beberapa langkah strategis yang perlu dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

- 1) ada variabel kompensasi, meskipun insentif dan bonus menjadi indikator dengan nilai tertinggi dan perlu dipertahankan, perhatian khusus harus diberikan pada aspek keadilan kompensasi yang memiliki nilai terendah. Manajemen perlu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap sistem penggajian dan pemberian tunjangan agar lebih transparan dan adil, sehingga persepsi positif karyawan terhadap keadilan organisasi dapat meningkat.
- 2) Pada variabel motivasi, indikator kemajuan menunjukkan pengaruh paling kuat dan perlu dijaga melalui pemberian kesempatan pengembangan karier

dan pelatihan. Namun, indikator pencapaian atau prestasi yang memiliki nilai rendah menunjukkan perlunya penguatan sistem penghargaan dan pengakuan atas keberhasilan kerja, agar karyawan semakin terdorong untuk mencapai target.

- 3) Pada variabel kepemimpinan transformasional, manajemen perlu mempertahankan gaya kepemimpinan yang mendorong rangsangan intelektual, seperti pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah. Di sisi lain, indikator pengaruh ideal yang rendah menunjukkan bahwa pemimpin perlu membangun keteladanan, integritas, dan konsistensi perilaku agar mampu menjadi panutan dan sumber inspirasi bagi bawahannya.

5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam interpretasi hasilnya.

- 1) Jumlah responden yang digunakan masih terbatas, sehingga hasil temuan belum dapat digeneralisasikan secara luas ke populasi yang lebih besar atau ke konteks organisasi yang berbeda.
- 2) Penggunaan metode kuisioner sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data berpotensi menimbulkan bias, baik dari sisi persepsi subjektif responden maupun kesalahan pengisian, yang dapat mempengaruhi akurasi data.
- 3) Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi terhadap inovasi karyawan memiliki nilai efek (f^2) yang rendah sebesar 0,095, meskipun

signifikan secara statistik. Ini menunjukkan bahwa kompensasi memiliki kontribusi yang kecil dalam mendorong inovasi, sehingga diperlukan pendekatan strategis lain yang lebih efektif.

- 4) Motivasi memiliki pengaruh sedang terhadap kinerja karyawan dengan nilai f^2 sebesar 0,188, yang meskipun tidak dominan, tetap menunjukkan peran penting dalam meningkatkan kinerja.
- 5) Nilai f pada efek moderasi kepemimpinan transformasional terhadap hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan yang sangat kecil (0,009), sedangkan terhadap hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan juga tergolong kecil (0,026). Hal ini mengindikasikan bahwa peran kepemimpinan transformasional sebagai moderator masih terbatas dan perlu dikaji lebih lanjut dalam konteks yang berbeda atau dengan pendekatan yang lebih mendalam.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan limitasi penelitian yang ada maka saran untuk penelitian selanjutnya adalah :

- 1) Penelitian selanjutnya untuk dapat meneliti kembali model dengan menggunakan jumlah responden yang lebih besar dan mencakup berbagai jenis organisasi atau sektor agar hasilnya lebih representatif dan dapat digeneralisasikan.
- 2) Penelitian selanjutnya untuk dapat meneliti kembali model dengan metode pengumpulan data yang dikombinasikan dengan wawancara mendalam

atau observasi langsung untuk meminimalkan bias yang mungkin timbul dari penggunaan kuisioner semata.

- 3) Penelitian lanjutan dapat mengeksplorasi variabel lain yang berpotensi lebih kuat dalam mendorong inovasi dan kinerja, seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, atau keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Penelitian juga dapat mempertimbangkan penggunaan pendekatan longitudinal agar dapat melihat perubahan pengaruh variabel-variabel tersebut dalam jangka waktu tertentu, serta memahami dinamika hubungan sebab-akibat secara lebih akurat.



DAFTAR PUSTAKA

- Alfin Ilman Huda, et al. (2024). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai: Motivasi, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 8(1), 12–20.
- Asli, W. H., & Lubis, A. W. (2024). *Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Aplikanusa Lintasarta Medan*. Jurnal Riset Ekonomi dan Akuntansi, 2(1), 319–327.
- Shifa Rihadatul'Ays. (2024). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Melalui Motivasi.
- Asri, D. H., & Moderin, M. (2024). *Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada UMKM Kota Batam*. Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA), 8(1), 1293–1310
- Septian, L. (2024). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan*. Bandung: Penerbit Akademika.
- Fedarwin Gulo, A., & Pohan, Y. A. (2024). *Pengaruh disiplin kerja, kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Yumeida Utama Industry*. Jurnal Dunia Pendidikan, 4(3), 1125–1137
- Eriska Br Sitepu, L., et al. (2024). Strategi Peningkatan Motivasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 9(1), 21–29.
- Gulo, A. F., & Pohan, Y. A. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Kompensasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Yumeida Utama Industry. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 11(1), 35–44.
- Wahyuni, A. D., et al. (2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, pengambilan keputusan: Kepemimpinan,

komunikasi, dan motivasi (Literature review pengambilan keputusan manajerial).

- Adam, A., et al. (2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan: Motivasi, komitmen, dan kualitas SDM (Literature review metodologi riset bisnis).
- Afriyani, F., et al. (2023). Pengaruh disiplin kinerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
- Afandi Gaulam, R. (2023). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT NICSR, Tbk. *Jurnal Manajemen Strategi*, 10(1), 55–64.
- Adam, A., Fadhillah, R., & Azhari, S. (2023). Analisis Motivasi sebagai Pendorong Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 6(3), 112–120.
- Alhidayatullah, R., Saputra, Y., & Mahendra, T. (2023). Motivasi Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 67–75.
- Marinu Waruwu. (2023). Pendekatan Penelitian Pendidikan : Metode Penelitian Kualitatif, Metode Penelitian Kuantitatif dan Metode Penelitian Kombinasi (*Mixed Method*).
- Nabilatuz Zulfa Fitri. (2023). Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi PT. Pegadaian (Persero) UPC Kapasan).
- Ernawati, F. Y., Siswanto, A., & Budiyono, R. (2023). Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. BPR Sinar Mitra Sejahtera Semarang.
- Sandra, N., & Sentoso, A. (2023). Analisa pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening pada karyawan (WFH).
- Adik Ayu, & Febrian, W. D. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Ultra Teknologi Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(2), 85–93.

- Marlius, D., & Pebrina, I. (2022). Pengaruh motivasi, kompensasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Kencana Sawit Indonesia.
- Deloitte. (2022). *Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey*.
<https://www2.deloitte.com>
- Sari, B. P., & Pancasasti, R. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Shinko Plantech. *Jurnal Manajemen Perusahaan*, 5(4), 101–110.
- Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. 2022. "SmartPLS 4." Oststeinbek: SmartPLS GmbH,
<http://www.smartpls.com>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- 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.
- Arini, H. P., & Widodo, S. (2020). Pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Yamaha Music Indonesia. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen Unsurya*, 1(1),.
- Herzberg, F. (2020). *The Motivation to Work* (Revised Edition). New York: Transaction Publishers.
- Armstrong, M., and Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

- Jufrizén, J. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai dengan locus of control sebagai variabel moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41–59.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Irwin.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). "A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance." *Human Performance*, 10(2), 71–83.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1993). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. McGraw-Hill.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management* (13th ed.). South-Western College Pub.
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi Analisis Multivariante dengan Program IBM SPSS 25. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Munshi, J. (2014). A Method For Constructing Likert Scales. Available at SSRN 2419366. <http://ssrn.com/abstract=2419366>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2018). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Routledge.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.
- McClelland, D. C. (1985). Human motivation. CUP Archive.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2018). *Transformational Leadership* (2nd Edition). New York: Routledge.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2nd ed. SAGE Publications.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Sugiyono. (2017). *Statistik untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Riduwan. (2016). *Dasar-dasar Statistika*. Bandung: Alfabeta.
- Santoso, S. (2015). *Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). *A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Ghozali (2011), *Aplikasi Analisis Multivariate*
- Ghozali & Latan (2015), *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi dengan SmartPLS 3.0*

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi dengan SmartPLS 3.0*.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management* (11th ed.). Mason, OH: South-Western.
- McClelland, D. C. (1985). *Human Motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Abdillah, W., & Hartono, J. 2015. *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Andi Offset.
- Ghozali, I., & Latan, H. 2015. *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. 2019. When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Marliana, R. R. 2019. Partial Least Square-Structural Equation Modeling Pada Hubungan Antara Tingkat Kepuasan Mahasiswa Dan Kualitas Google Classroom Berdasarkan Metode Webqual 4.0. *Jurnal*

Matematika, Statistika Dan Komputasi, 16(2), 174.
<https://doi.org/10.20956/jmsk.v16i2.7851>

