

Innovation, Theory & Practice Management Journal

UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SEMARANG

Available Online: <https://jurnal2.untagsmg.ac.id/index.php/jitpm>

Website : <https://jurnal2.untagsmg.ac.id/index.php>

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(STUDI PADA DI PELABUHAN INDONESIA PERSERO SUBREGIONAL JAWA)

Hendra Darmawan

Pelabuhan Indonesia Persero Subregional Jawa

Email: hendraseamar85@gmail.com

ABSTRAK

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini juga bertujuan menganalisis peran motivasi kerja dalam memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan kompensasi dengan kinerja karyawan.

Penelitian dilakukan dengan metode survey dengan cara menyebarkan kuesioner kepada 84 orang karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Subregional Jawa Pelabuhan Tanjung Emas. Pengambilan sampel menggunakan *non probability sampling* dengan teknik proporsional sampling. Analisis data menggunakan *path analysis*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Motivasi kerja memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan kompensasi dengan kinerja karyawan secara signifikan.

Kata Kunci: kepemimpinan transformasional, kompensasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan

Pendahuluan

Setiap perusahaan baik perusahaan jasa maupun industri, menginginkan agar perusahaannya dapat terus bersaing dan *survive*. Hal ini tentu saja didorong oleh peningkatan kinerja seluruh karyawan, berupa peningkatan secara kuantitas maupun kualitas dari hasil yang maksimal yang telah dilakukan oleh karyawan terhadap pekerjaannya sesuai dengan *job description* yang telah ditentukan oleh perusahaan (Mangkunegara, 2016). Hal ini mengandung maksud bahwa pekerjaan yang dilakukan harus dapat menghasilkan sesuatu sesuai dengan yang dikehendaki, yaitu hasil optimal yang dapat dicapai.

Menurut Rivai (2014) kinerja merupakan tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar. Kinerja yang meningkat, berarti performansi yang baik, akan menjadi *feedback* bagi usaha, atau motivasi pekerja pada tahap berikutnya. Kinerja karyawan tidak lepas dari peran pemimpinnya. Menurut Bass (Yulk, 2013), peran kepemimpinan dalam memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara, yaitu: (1) pemimpin mengklasifikasikan apa yang diharapkan dari karyawannya, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka, (2) pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, (3) pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif, (4) pemimpin

memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran, dan (5) pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai.

Kepemimpinan transformasional dibutuhkan agar menginspirasi organisasi untuk meningkatkan motivasi dan inovasi. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang dapat membuat para pengikutnya memiliki rasa kagum, percaya, loyal ke pemimpin tersebut. Kepemimpinan transformasional diharapkan dapat membawa perubahan di perusahaan dan membawa perubahan ke pengikutnya. Selain itu, diharapkan juga dapat mendapatkan kepercayaan dan menjadi pendorong bagi pengikutnya (Bass dalam Yulk, 2013). Pendapat ini didukung Robbins & Judge (2013), kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan di organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Bahri (2020), Mahadewi & Netra (2020), Rinto, dkk (2017) kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Bahri (2020) dan Mahadewi & Netra (2020) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya Luhur (2014) mengungkapkan tidak adanya pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan juga melalui mediasi motivasi kerja (Sumiati, 2021; Mahadewi & Netra, 2020; Novianti, 2017). Sebaliknya, Bahri (2020) mengungkapkan motivasi kerja tidak memiliki peran mediasi terhadap hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi atau sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasanya kepada perusahaan. Guritno, dkk (2022), Dewi & Ardana (2022), Candradewi & Dewi (2019) mengungkapkan kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Guritno, dkk (2022), Sinaga & Hidayat (2020), Efendi, dkk (2020) mengungkapkan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sementara Magito (2020) dan Rezeki & Hidayat (2021). Dewi & Ardana (2022), Efendi, dkk (2020), Candradewi & Dewi (2019) mengungkapkan motivasi kerja memediasi hubungan kompensasi dengan kinerja karyawan, sementara Guritno, dkk (2022) tidak.

PT Pelabuhan Indonesia (Persero) adalah sebuah badan usaha milik negara Indonesia yang bergerak di bidang logistik, terutama pengelolaan dan pengembangan pelabuhan. Perusahaan ini mengoperasikan 94 pelabuhan yang terletak di 32 provinsi Indonesia. Secara khusus, tiga pelabuhan dari PT Pelabuhan Indonesia (Persero) yang ada di Pulau Jawa adalah Tanjung Priok, Tanjung Emas, dan Tanjung Perak.

Pada tanggal 1 Oktober Tahun 2021 terjadi penggabungan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) I yang berpusat di Belawan, PT Pelabuhan Indonesia (Persero) II yang berpusat di Tanjung Priok, PT Pelabuhan Indonesia (Persero) III yang berpusat di Tanjung Perak, PT Pelabuhan Indonesia (Persero) IV yang berpusat di Makassar untuk menjadi satu, yang menyebabkan perubahan manajemen, seperti perampangan struktur organisasi dan pengoptimalan teknologi informasi dalam bekerja, serta sistem kompensasi. Perampangan struktur organisasi menyebabkan adanya beberapa jabatan yang hilang sehingga terjadi perubahan posisi, seperti jumlah pimpinan berkurang dan tuntutan kerja dari pemimpin juga semakin tinggi dan kompleks. Sementara, menurut hasil wawancara identifikasi masalah terhadap lima orang karyawan mengungkapkan bahwa para atasan umumnya kurang akrab dengan bawahan. Pemimpin lebih berfokus menjalin relasi dengan ke atas dan kurang berfokus terhadap bawahan, seperti memotivasi, mendampingi atau peduli dengan kebutuhan-kebutuhan karyawan (Hasil wawancara, tanggal 29 Juni 2022).

Perkembangan teknologi informasi mendorong perusahaan mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi, seperti dalam presensi, penggunaan fasilitas, dan beberapa pekerjaan berat yang awalnya dilakukan secara manual sekarang dilakukan menggunakan robot. Hal ini menyebabkan pengawasan terhadap karyawan semakin ketat, tuntutan yang tinggi atas penguasaan teknologi, dan beberapa tugas manual yang hilang sehingga menyebabkan kompensasi yang diterima oleh karyawan berkurang. Misalnya, ketika belum menggunakan robot, karyawan memperoleh insentif dari jumlah kontainer yang ditangani, dan setelah menggunakan robot maka tidak ada lagi pekerjaan manual terkait kontainer sehingga insentif ini hilang. Penggabungan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) ini juga berpengaruh terhadap sistem kompensasi. Masing-masing Cabang PT Pelabuhan Indonesia (Persero) awalnya memiliki sistem kompensasi yang berbeda, terkait komponen kompensasi, dan setelah terjadi penggabungan terjadi perubahan kompensasi dan salah satunya semakin kecilnya persentasi nilai dari

masing-masing komponen (Hasil wawancara, tanggal 29 Juni 2022). Hal ini akan dapat mempengaruhi kepuasan karyawan mengenai kompensasi.

Keberhasilan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) dalam melewati transisi perubahan manajemen ini memerlukan peran kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional memiliki keunggulan dalam memulihkan, memelihara dan membangun kepercayaan konsumen, sehingga lebih cocok bagi model kepemimpinan pada organisasi yang sedang mengalami perubahan. Pemimpin transformasional berani mengambil kebijakan dan mampu merubah *mind set* karyawan yang dipimpinnya sehingga mendukung kebijakan yang mampu meningkatkan kesejahteraan perusahaan. Pemimpin transformasional juga mampu mentransformasikan ide dan gagasan untuk kemajuan dan kesejahteraan karyawan yang dipimpin menuju keberhasilan. Oleh karena itu, pemimpin di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Subregional Jawa diharapkan mampu memimpin dengan efektif dan efisien sehingga motivasi kerja karyawan tinggi yang menyebabkan kinerja karyawan juga tinggi. Perubahan manajemen salah satunya terjadi dalam kompensasi, yang dirasakan menimbulkan ketidakpuasan. Sementara kompensasi merupakan *tools* untuk meningkatkan motivasi dan kinerja.

Merger pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Subregional Jawa salah satunya juga merubah sistem kompensasi yang telah ada sehingga berpotensi untuk menurunkan motivasi kerja yang pada akhirnya juga menurunkan kinerja karyawan. Selain itu, keberhasilan merger yang salah satunya tercermin dari kinerja karyawan juga membutuhkan peran kepemimpinan yang besar seperti kepemimpinan transformasional. Beberapa hasil penelitian terdahulu memberikan hasil yang tidak konsisten mengenai peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Mengacu pada hal ini, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Subregional Jawa?”

Dari permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan, serta menganalisis peran motivasi kerja dalam memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan kompensasi dengan kinerja karyawan

Telah Pustaka

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah proses untuk merubah dan mentransformasikan individu agar mau berubah dan meningkatkan dirinya, yang didalamnya melibatkan motif dan pemenuhan kebutuhan, serta penghargaan terhadap para bawahan. Kepemimpinan ini memiliki empat dimensi, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual simulation*, dan *individualized consideration*.

Kompensasi

Kompensasi adalah penghasilan yang diterima karyawan dalam bentuk uang, baik langsung maupun tidak langsung sebagai imbalan atas kinerja karyawan. Indikator dari kompensasi menurut Simamora dalam Asriani dkk (2020) adalah puas dengan gaji pokok, puas dengan fasilitas kerja, dan puas dengan tunjangan.

Harga

Harga adalah jumlah uang yang dibutuhkan untuk memperoleh beberapa kombinasi sebuah produk dan pelayanan yang menyertainya (Angipora,2002). Tanjung (2008) mendefinisikan harga sebagai jumlah uang yang telah disepakati oleh calon pembeli dan penjual untuk ditukar dengan barang atau jasa dalam transaksi bisnis normal. Menurut Cannon,dkk, (2008), harga adalah sejumlah uang yang ditawarkan produsen kepada konsumen untuk mendapatkan kesepakatan.

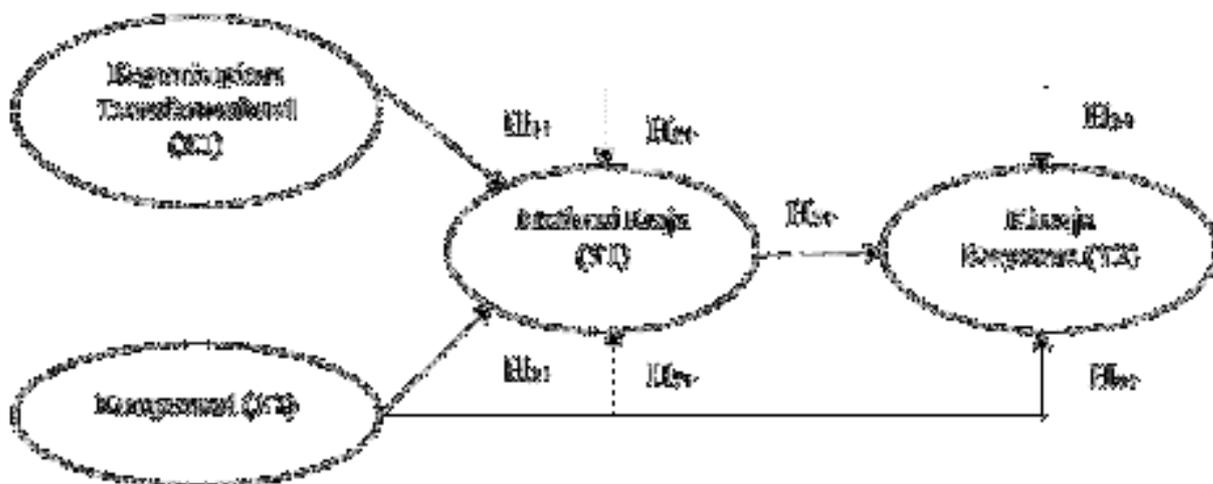
Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah kekuatan yang menggerakkan atau mendorong karyawan untuk mencapai tujuan yang diharapkan organisasi. Indikator dari motivasi kerja menurut George & Jones dalam Asriani dkk (2020) adalah termotivasi untuk bekerja, berusaha menyelesaikan pekerjaan, dan terus bekerja dengan gigih meskipun ada masalah.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu dalam melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Indikator kinerja menurut Mathis & Jackson (2011) adalah jumlah pekerjaan, kualitas kerja, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan kerjasama

Gambar 1 Pengembangan Model Penelitian



Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini (2022)

Hipotesis

- H₁ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja
- H₂ : Kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja
- H₃ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H₄ : Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H₅ : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H₆ : Motivasi kerja memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan
- H₇ : Motivasi kerja memediasi hubungan kompensasi dengan kinerja karyawan

Metode Penelitian

Jenis Penelitian dan Sumber Data

Penelitian yang akan dilakukan merupakan penelitian survei. penelitian ini menggunakan data primer, yaitu data yang didapat dari sumber pertama, baik dari individu maupun perseorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner dengan tujuan tertentu sesuai dengan kebutuhan (Sugiyono, 2013). Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner penelitian kepada responden.

Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini menggunakan dua variabel bebas, satu variabel intervening dan satu variabel tergantung. Variabel bebas terdiri dari kepemimpinan transformasional dan kompensasi, variabel intervening adalah motivasi kerja, dan variabel tergantung adalah kinerja karyawan.

Tabel 1
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	Kepemimpinan Transformasional	Proses untuk merubah dan mentransformasikan	1. <i>Idealized influence</i> : a. Atasan merupakan contoh

		individu agar mau berubah dan meningkatkan dirinya, yang didalamnya melibatkan motif dan pemenuhan kebutuhan, serta penghargaan terhadap para bawahan	<p>yang baik</p> <p>b. Menghormati atasan</p> <p>c. Atasan dapat dipercaya</p> <p>2. <i>Inspirational motivation</i>:</p> <p>a. Atasan mampu memotivasi bawahan</p> <p>b. Atasan mampu mengarahkan bawahan untuk mencapai target yang ditetapkan organisasi</p> <p>3. <i>Intellectual simulation</i></p> <p>a. Atasan mampu mendorong bawahan untuk mengeluarkan ide-ide baru</p> <p>b. Atasan memberi kesempatan bawahan untuk memecahkan masalah sesuai gagasan yang dimiliki bawahan</p> <p>c. Atasan mampu menunjukkan inovasi-inovasi kepada bawahannya</p> <p>4. <i>Individualized consideration</i></p> <p>a. Atasan memberikan perhatian kepada bawahan</p> <p>b. Atasan mendengarkan keluhan bawahan</p> <p>c. Atasan mengerti kebutuhan bawahan</p>
2	Kompensasi	Semua penghasilan yang diterima karyawan dalam bentuk uang, baik langsung maupun tidak langsung sebagai imbalan atas kinerja karyawan	<p>1. Puas dengan gaji pokok</p> <p>2. Puas dengan fasilitas kerja</p> <p>3. Puas dengan tunjangan</p>
3	Motivasi Kerja	Proses yang menggerakkan atau mendorong karyawan untuk mencapai tujuan yang diharapkan organisasi	<p>1. Termotivasi untuk bekerja</p> <p>2. Berusaha menyelesaikan pekerjaan</p> <p>3. Terus bekerja dengan gigih meskipun ada masalah</p>
4	Kinerja Karyawan	Hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu dalam melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan tanggung jawan yang diberikan organisasi	<p>1. Jumlah pekerjaan</p> <p>2. Kualitas kerja</p> <p>3. Ketepatan waktu</p> <p>4. Kehadiran</p> <p>5. Kemampuan kerjasama</p>

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini, 2022

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Subregional Jawa Pelabuhan Tanjung Emas sebanyak 109 orang.

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2013). Jumlah sampel penelitian dihitung dengan melihat Tabel Sampel Isaac dan Michael dengan taraf kesalahan 5%. Populasi penelitian sebanyak 109 sehingga jumlah sampel menurut Isaac dan Michael dengan taraf 5% adalah 84 orang.

Sampel tersebut diperoleh menggunakan cara *proporsional sampling*, yaitu sampel diambil dari tiap-tiap kelompok yang ada dalam populasi secara proporsional (Sugiyono, 2013). Kelompok yang dimaksud dalam penelitian ini adalah unit kerja yang ada di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Subregional Jawa Pelabuhan Tanjung Emas

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang harus diisi oleh responden yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan, kompensasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert*, yaitu skala dengan empat tingkat preferensi jawaban, Sangat Tidak Setuju (STS) = 1, Tidak Setuju (TS) = 2, S (Setuju) = 3, SS (Sangat Setuju) = 4.

Hasil uji validitas dari masing-masing alat ukur dengan menggunakan CFA sebagai berikut:

Tabel 2
Hasil Uji Validitas

No. Item	Loading Factor	Keterangan	KMO
X1.1	0,548	Valid	0,622
X1.2	0,775	Valid	
X1.3	0,803	Valid	
X1.4	0,686	Valid	
X1.5	0,779	Valid	
X1.6	0,679	Valid	
X1.7	0,595	Valid	
X1.8	0,855	Valid	
X1.9	0,765	Valid	
X1.10	0,674	Valid	
X1.11	0,753	Valid	
X2.1	0,512	Valid	0,641
X2.2	0,699	Valid	
X2.3	0,645	Valid	
Y1.1	0,636	Valid	0,630
Y1.2	0,707	Valid	
Y1.3	0,492	Valid	
Y2.1	0,768	Valid	0,612
Y2.2	0,715	Valid	
Y2.3	0,534	Valid	
Y2.4	0,777	Valid	
Y2.5	0,894	Valid	

Sumber: Data primer yang diolah (2022)

Hasil uji reliabilitas dari masing-masing variabel penelitian dengan menggunakan koefisien *Alpha Cronbach* sebagai berikut:

Tabel 3

Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	α	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional	0,756	Reliabel
2	Kompensasi	0,682	Reliabel
3	Motivasi Kerja	0,676	Reliabel
4	Kinerja Karyawan	0,765	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah (2022)

Teknik Analisis

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel tergantung, dengan dimediasi variabel intervening, sehingga metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*) (Ghozali, 2018).

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Karakteristik dari responden sebagai berikut:

Tabel 4
Karakteristik Responden

No	Karakteristik Responden	Jumlah	%
1	Jenis Kelamin		
	Laki-laki	51	60,71
	Perempuan	33	39,29
2	Usia		
	21-30 tahun	8	9,52
	31-40 tahun	41	48,81
	41-50 tahun	30	35,72
	> 50 tahun	5	5,95
3	Pendidikan		
	SMA/ Sederajat	15	17,86
	D1-D3	19	22,62
	S1	46	54,76
	S2	4	4,76
4	Status Perkawinan		
	Lajang	29	34,52
	Menikah	55	65,48
5	Divisi		
	Pelayanan kapal	22	26,19
	Komersial	40	47,62
	SDM dan Umum	6	7,14
	Keuangan	2	2,38
	Properti dan Rupa – rupa usaha	7	8,33
	Teknik	7	8,33

Sumber: Data primer yang diolah (2022)

Hasil uji hipotesis 1-5 menggunakan analisis regresi yang memberikan hasil sebagai berikut:

Tabel 2
Hasil Uji Hipotesis 1-5

	Variabel	β	p	Keterangan
1.	Kepemimpinan Transformasional → Motivasi Kerja	0,082	0,012	H ₁ diterima
2.	Kompensasi → Motivasi Kerja	0,296	0,000	H ₂ diterima
3.	Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Karyawan	0,164	0,000	H ₃ diterima
4.	Kompensasi → Kinerja Karyawan	0,181	0,039	H ₄ diterima

5. Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0,491	0,000	H ₅ diterima
--------------------------------------	-------	-------	-------------------------

Sumber: Data primer yang diolah (2022)

Hasil hipotesis 6-7 dilakukan dengan *Sobet Test*, dimana hasilnya sebagai berikut:

Tabel 3
Hasil Hipotesis 6-7

Variabel	Z	p	Ket
1. Kepemimpinan Transformasional → Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	3,318	0,000	H ₆ diterima
2. Kompensasi → Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	3,652	0,000	H ₇ diterima

Sumber: Data primer yang diolah (2022)

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja

H₁ diterima karena nilai beta = 0,082 atau p = 0,012 (p<0,01), yang berarti kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap motivasi kerja. Semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi motivasi kerja.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, karena semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin baik pemimpin melakukan proses untuk mengubah dan mentransformasikan karyawan agar mau berubah dan meningkatkan dirinya. Pemimpin juga mampu melibatkan motif dan pemenuhan kebutuhan, serta penghargaan terhadap para bawahan, sehingga bawahan termotivasi untuk bekerja sesuai dengan arahan dan harapan pemimpin. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, karena semakin baik kepemimpinan transformasional maka pemimpin semakin mampu memberikan arahan dan koordinasi atas potensi-potensi yang dimiliki oleh bawahan dan hal tersebut menjadi sumber motivasi bawahan untuk bekerja secara optimal, yang ditunjukkan dengan karyawan termotivasi untuk menyelesaikan tugas-tugas dengan hasil yang maksimal, ulet dan pantang menyerah.

Pada penelitian ini, semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin baik dalam memberikan inspirasi kepada bawahan, mampu menstimulasi intelektual bawahan, perhatian kepada bawahan, serta menjadi teladan, sehingga membuat karyawan lebih termotivasi dalam bekerja, berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang maksimal, serta gigih bekerja meskipun ada masalah. Hasil ini sesuai dengan pendapat Ekhsan & Setiawan (2021) bahwa ketika bawahan diperlakukan baik dengan atasan, maka bawahan akan memiliki persepsi yang positif mengenai atasan dan bawahan menanggapi perlakuan atasan tersebut dengan lebih termotivasi dalam bekerja.

Hasil penelitian ini mendukung temuan Bahri (2020), Mahadewi & Netra (2020), Rinto dkk (2017) kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan, maka motivasi kerja semakin tinggi.

Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja

H₂ diterima karena nilai beta = 0,296 atau p = 0,000 (p<0,05), yang berarti kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Semakin baik kompensasi maka semakin tinggi motivasi kerja.

Pada penelitian ini, semakin tinggi kompensasi maka semakin puas dengan besarnya gaji pokok, fasilitas kerja dan tunjangan kerja, sehingga membuat karyawan lebih termotivasi dalam bekerja, berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang maksimal, serta gigih bekerja meskipun ada masalah. Hasil ini sesuai dengan pendapat Haryani et al (2015) serta Odunlami dan Matthew (2014), kompensasi merupakan alat untuk menciptakan timbulnya dorongan kerja karyawan, yang membuat karyawan lebih memiliki gairah dalam pekerjaannya sehingga membangun rasa nyaman atas pekerjaan yang dimiliki yang kemudian dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung temuan Guritno dkk (2022), Dewi & Ardana (2022), Candradewi & Dewi (2019), kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Semakin tinggi kompensasi maka karyawan merasa semakin dihargai sehingga akan meningkatkan motivasi untuk menyelesaikan tugas-tugas kerjanya (Ghazanfar et al., 2011).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

H₃ diterima karena nilai beta = 0,164 atau $p = 0,000$ ($p < 0,01$), yang berarti kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Pada penelitian ini, semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin baik dalam memberikan inspirasi kepada bawahan, mampu menstimulasi intelektual bawahan, perhatian kepada bawahan, serta menjadi teladan, sehingga karyawan akan bekerja secara kuantitas dan kualitas lebih baik, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, jarang absen, dan mampu bekerjasama dengan rekan kerja. Hasil ini sesuai dengan pendapat Manzoor dkk (2019), kepemimpinan transformasional merupakan elemen penting dari suatu organisasi dan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Ketika efektivitas gaya kepemimpinan transformasional dalam suatu organisasi ditingkatkan pada gilirannya memengaruhi kualitas, kuantitas dan prestasi kinerja karyawan pada organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung temuan Bahri (2020) dan Mahadewi & Netra (2020), kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

H₄ diterima karena nilai beta = 0,181 atau $p = 0,039$ ($p < 0,05$), yang berarti kompensasi berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kompensasi maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Pada penelitian ini, semakin tinggi kompensasi maka semakin puas dengan besarnya gaji pokok, fasilitas kerja dan tunjangan kerja, sehingga karyawan akan bekerja secara kuantitas dan kualitas lebih baik, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, jarang absen, dan mampu bekerjasama dengan rekan kerja. Hasil ini sesuai dengan pendapat Nirmalasari & Amelia (2020), semakin baik kompensasi maka manajemen memberikan penghargaan yang memadai atas pengorbanan tenaga dan pikiran yang dicurahkan oleh karyawan, sehingga mendorong karyawan untuk memberikan umpan balik dengan bekerja seoptimal mungkin berupa pencapaian kinerja individual yang tinggi. Kompensasi yang baik juga mendorong karyawan berupaya untuk mempertahankannya dengan memberikan kinerja yang optimal.

Hasil penelitian ini mendukung temuan Awidiya & Netra (2021) dan Arif dkk (2019), kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kompensasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

H₅ diterima karena nilai beta = 0,491 atau $p = 0,000$ ($p < 0,01$), yang berarti motivasi kerja berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Pada penelitian ini, semakin tinggi motivasi kerja maka karyawan lebih termotivasi dalam bekerja, berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang maksimal, serta gigih bekerja meskipun ada masalah, sehingga karyawan akan bekerja secara kuantitas dan kualitas lebih baik, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, jarang absen, dan mampu bekerjasama dengan rekan kerja. Hasil ini sesuai dengan pendapat Bahri (2020), motivasi kerja mendorong karyawan untuk melaksanakan tugasnya secara maksimal, tekun dan disiplin, sehingga tujuan organisasi akan tercapai.

Hasil penelitian ini mendukung temuan Awidiya & Netra (2021), motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Peran Motivasi Kerja dalam Memediasi Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan

H₆ diterima karena nilai $Z = 3,318$ atau $p = 0,000$ ($p < 0,01$), yang berarti motivasi kerja memediasi secara sangat signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula motivasi kerja yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.

Pada penelitian ini, semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin baik dalam memberikan inspirasi kepada bawahan, mampu menstimulasi intelektual bawahan, perhatian kepada bawahan, serta menjadi teladan, sehingga membuat karyawan lebih termotivasi dalam bekerja, berusaha

menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang maksimal, serta gigih bekerja meskipun ada masalah, yang pada akhirnya karyawan akan bekerja secara kuantitas dan kualitas lebih baik, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, jarang absen, dan mampu bekerjasama dengan rekan kerja. Hasil ini sesuai dengan pendapat Sumiati (2021), Mahadewi & Netra (2020), dan Novianti (2017), motivasi kerja dapat mempengaruhi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan semakin baik jika nilai-nilai kepemimpinan transformasional semakin kuat dan dukungan motivasi karyawan yang semakin tinggi.

Hasil penelitian ini mendukung temuan Amalia dkk (2016), motivasi kerja memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Semakin baik peran kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga berdampak pada kerjanya. Ekhsan & Setiawan (2021) mengungkapkan motivasi kerja memiliki peran penting untuk meningkatkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Peran Motivasi Kerja dalam Memediasi Hubungan Kompensasi dengan Kinerja Karyawan

H_7 diterima karena nilai $Z = 3,652$ atau $p = 0,000$ ($p < 0,01$), yang berarti motivasi kerja memediasi secara sangat signifikan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kompensasi maka semakin tinggi pula motivasi kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Pada penelitian ini, semakin tinggi kompensasi maka semakin puas dengan besarnya gaji pokok, fasilitas kerja dan tunjangan kerja, sehingga membuat karyawan lebih termotivasi dalam bekerja, berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang maksimal, serta gigih bekerja meskipun ada masalah, yang pada akhirnya karyawan akan bekerja secara kuantitas dan kualitas lebih baik, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, jarang absen, dan mampu bekerjasama dengan rekan kerja. Hasil ini sesuai dengan pendapat Rini et al (2014), kompensasi yang diberikan perusahaan sesuai dengan harapan karyawan, akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Rasa puas dengan kompensasi yang diterima, berupa gaji, insentif, benefit, dan fasilitas akan menumbuhkan motivasi tinggi dalam bekerja, karena karyawan merasa dihargai dan didukung dalam bekerja. Motivasi yang tinggi ini membuat karyawan menjadi lebih terfokus dan perhatian pada upaya pencapaian hasil kerja yang baik dan sesuai harapan perusahaan sehingga kerjanya menjadi lebih baik.

Hasil penelitian ini mendukung temuan Dewi & Ardana (2022), motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan memiliki arti bahwa kompensasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan cara meningkatkan motivasi kerja terlebih dahulu, sebaliknya jika kompensasi yang rendah dapat menurunkan kinerja karyawan yang disebabkan karena menurunnya motivasi kerja yang dimiliki karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung temuan Efendi dkk (2020), serta Candradewi & Dewi (2019), motivasi kerja memediasi hubungan kompensasi dengan kinerja karyawan

Kesimpulan dan Saran

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan sangat kuat terhadap motivasi kerja.
2. Kompensasi berpengaruh positif dan kuat terhadap motivasi kerja.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan sangat kuat terhadap kinerja karyawan.
4. Kompensasi berpengaruh positif dan sangat kuat terhadap kinerja karyawan.
5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan sangat kuat terhadap kinerja karyawan.
6. Motivasi kerja memediasi secara sangat kuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
7. Motivasi kerja memediasi secara sangat kuat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Saran

1. Meningkatkan kinerja karyawan, khususnya dalam ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan, kehadiran dan kerjasama, dengan meningkatkan kepemimpinan transformasional, seperti atasan memberi contoh yang baik, atasan bersikap konsisten sehingga dapat dipercaya, atasan mampu mendorong bawahan untuk mengeluarkan ide-ide baru, atasan memberi kesempatan bawahan untuk memecahkan masalah sesuai gagasan yang dimiliki bawahan, atasan mampu menunjukkan inovasi kepada bawahan, atasan bersikap perhatian kepada bawahan, atasan bersedia meluangkan waktu untuk mendengarkan keluhan bawahan, dan atasan berusaha untuk mengerti kebutuhan bawahan.

2. Meningkatkan kinerja karyawan, khususnya dalam ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan, kehadiran dan kerjasama, dengan meningkatkan kompensasi, seperti meningkatkan kepuasan melalui penetapan gaji pokok dan fasilitas kerja.
3. Meningkatkan motivasi kerja, khususnya dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan hasil maksimal dan kegigihan bekerja meskipun banyak masalah, dengan meningkatkan kepemimpinan transformasional, seperti atasan memberi contoh yang baik, atasan bersikap konsisten sehingga dapat dipercaya, atasan mampu mendorong bawahan untuk mengeluarkan ide-ide baru, atasan memberi kesempatan bawahan untuk memecahkan masalah sesuai gagasan yang dimiliki bawahan, atasan mampu menunjukkan inovasi kepada bawahan, atasan bersikap perhatian kepada bawahan, atasan bersedia meluangkan waktu untuk mendengarkan keluhan bawahan, dan atasan berusaha untuk mengerti kebutuhan bawahan.
4. Meningkatkan motivasi kerja, khususnya dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan hasil maksimal dan kegigihan bekerja meskipun banyak masalah, dengan meningkatkan kompensasi, seperti meningkatkan kepuasan melalui penetapan gaji pokok dan fasilitas kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, D. R., Swasto, B., & Susilo, H. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan: Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 36(1), 137–146.
- Arif, M., Syaifani, P. E., Siswadi, Y., & Jufrizen. (2019). Effect of Compensation and Discipline on Employee Performance. *Proceeding of The 3rd International Conference on Accounting, Business & Economics (UII-ICABE 2019)*, 263–276. <https://journal.uui.ac.id/icabe/article/view/14723>
- Asriani, A., Lorenza, D., Saputri, F., & Hidayati, T. (2020). the Effect of Compensation and Motivation to Employee Performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(1), 166–172. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v4i01.933>
- Awidiya, K. R., & Netra, I. G. S. K. (2021). The Influence of Work Motivation, Compensation, and Work Environment on Employee Performance in the Housing and Land Areas of Denpasar City. *European Journal of Business and Management Research*, 6(6), 232–234. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.6.1092>
- Bahri. (2020). Analisis Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Bongaya Journal of Research in Management (BJRM)*, 3(1), 52–62.
- Candradewi, I., & Dewi, I. G. A. M. (2019). Effect of compensation on employee performance towards motivation as mediation variable. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 6(5), 134–143. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v6n5.711>
- Dewi, N. K. Y., & Ardana, I. K. (2022). Peran Motivasi Kerja dalam Memediasi Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 11(2), 230–254. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2022.v11.i02.p02>
- Efendi, R., Rifa'i, M. N., Bahrin, K., Milla, H., & Suharmi. (2020). The Mediation of Work Motivation on the Effects of Work Discipline and Compensation on Performance Batik MSMEs Employees in Yogyakarta City, Indonesia. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(1), 689–703. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i1.1375>
- Ekhsan, M., & Setiawan, I. (2021). The Role of Motivation Mediation on the Effect of Transformational Leadership Style on Employee Performance. *International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT)*, 1(1), 35–40. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v1i1.232>
- Ghazanfar, F., Chuanmin, S., Khan, M. M., & Bashir, M. (2011). A study of relationship between satisfaction with compensation and work motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 2(1), 120–131. http://www.ijbssnet.com/journals/Vol.2_No.1; January_2011/11.pdf
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Multivariate dengan Program IBM SPSS 23* (8th ed.). BP Undip.
- Guritno, B., Yuliamir, H., Rahayu, E., & Hendrajaya. (2022). Work Motivation as a Mediation of Compensation and Work Environment on Employee Performance. *Brilliant International Journal of Management and Tourism*, 2(2), 86–95.
- Luhur, R. Y. (2014). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Biro Pengawasan dan Pemeriksaan PT Bank Panin Tbk. *Jurnal OE*, 6(3), 327–344.
- Magito, M. (2020). The Effect of Compensation and Work Environment to Employee Performance of

- PT ASS. *Dinasti International Journal of Management Science (DIJMS)*, 2(1), 12–25. <https://doi.org/10.31933/dijms.v2i1.513>
- Mahadewi, I. A. P. I., & Netra, I. G. S. K. (2020). Peran Motivasi Kerja dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja Karyawan Satriya Cottage Kuta. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(12), 3661–3680. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i12.p03>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management*. Salemba Empat.
- Novianti, R. (2017). Peran Mediasi Motivasi Kerja Atas Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai PT MNC Skyvision Tbk. Cabang Surabaya). *Jurnal Penelitian Ekonomi Dan Akuntansi (JPENSI)*, 2(3), 573–587. <https://doi.org/10.30736/jpensi.v2i3.109>
- Rezeki, F., & Hidayat, R. (2021). The effect of compensation, discipline and achievement motivation on employee performance. *The Management Journal of Binaniaga*, 6(1), 13–22. <https://doi.org/10.33062/mjb.v6i1.414>
- Rinto, Nasrul, & Mahrani, S. (2017). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Intervening pada Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Kendari. *Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Organisasi (JUMBO)*, 1(1), 40–49. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v6i3.18720>
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Organizational Behavior. In *Pearson Education, Inc* (Fifteenth). Pearson Education, Inc. https://www.researchgate.net/publication/269107473_What_is_governance/link/548173090cf22525dcb61443/download%0Ahttp://www.econ.upf.edu/~reynal/Civilwars_12December2010.pdf%0Ahttps://think-asia.org/handle/11540/8282%0Ahttps://www.jstor.org/stable/41857625
- Sinaga, T. S., & Hidayat, R. (2020). Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Kereta Api Indonesia. *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(1), 15–22. <https://doi.org/10.46975/aliansi.v13i2.24>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sumiati, S. (2021). the Role of Motivation As Mediation in Improving Employee Performance of the Government of Surabaya City, East Java. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 23(1), 52–60. <https://doi.org/10.9744/jmk.23.1.52-60>
- Yulk, G. (2013). *Leadership in Organizations* (Eighth). Pearson.