

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
CV MANDIRI BAJA MULIA MELALUI MOTIVASI KARYAWAN SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

Adella Novita Candra, Christian Herdinata

Email: adellancandra@gmail.com

Jurusan Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Ciputra, Indonesia

Abstract: *This study aims to analyze the effect of leadership and compensation on employee performance with motivation as an intervening variable at CV. Mandiri Baja Mulia In this study there were four variables, namely Leadership (X1), Compensation (X2), Motivation (Z), and Employee Performance (Y). The sample in this study was 50 employees of CV. Noble Steel Mandiri. The data analysis technique used is Partial Least Square Structural Equation Model with the help of SmartPLS version 3.0 software. Data collection techniques with questionnaires. The results of this study indicate that 1.) leadership has no significant effect on motivation, 2.) leadership has a significant effect on employee performance, 3.) compensation has a significant effect on motivation, 4.) compensation has no significant effect on employee performance, 5.) motivation significant effect on employee performance, and 6.) motivation does not have a mediating role in this study.*

Keywords : *Leadership, compensation, motivation, employee performance*

PENDAHULUAN

Sebuah organisasi di perusahaan tidak terlepas dari adanya keterlibatan karyawan atau pekerja dalam menjalankan kegiatan di sebuah perusahaan. Karyawan merupakan salah satu sumber daya manusia yang penting selain dari pada modal untuk perusahaan dapat berjalan secara terus menerus. Perusahaan CV. Mandiri Baja Mulia merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa konstruksi bangunan dan sudah berdiri sejak tahun 2014. Total pekerja tetap yang dimiliki oleh CV. Mandiri Baja Mulia saat ini adalah 50 orang. Menurut (Arianto, 2017) karyawan merupakan salah satu aspek terpenting dalam sebuah perusahaan karena karyawan merupakan salah satu kunci utama dalam kesuksesan suatu perusahaan baik dimasa sekarang maupun dimasa yang akan mendatang. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan berasal dari beberapa hal, seperti salah satunya adalah kepemimpinan di sebuah perusahaan. Menurut (Albanjari, 2016) kepemimpinan merupakan kemampuan dan keterampilan seseorang yang

menduduki jabatan sebagai pemimpin di suatu kerja untuk mempengaruhi perilaku pegawai. Semakin baik kepemimpinan di sebuah perusahaan maka dapat mempengaruhi perilaku pegawai dalam mencapai tujuannya.

Selain daripada kepemimpinan, kinerja karyawan pun tidak terlepas dari faktor pemberian kompensasi kepada setiap karyawan yang bekerja dari suatu perusahaan. Menurut (Hasan, 2016) kompensasi bukan hanya penting sebagai dorongan utama menjadi seorang karyawan, tetapi juga besar pengaruhnya terhadap semangat dan kepuasan kerja. Dalam meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan harus mampu mengimbangi hasil kerja dari karyawan dengan cara memberikan kompensasi. Menurut Armstrong (2013) dalam (Rinawati, 2016) menyatakan sistem penghargaan atau imbalan (kompensasi) mendukung pencapaian strategi dan sasaran jangka pendek organisasi dengan memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja terampil, kompeten, berkomitmen sesuai dengan kebutuhan.

Tabel 1.1 Perbandingan Kompensasi CV. Mandiri Baja Mulia dengan Perusahaan Lain.

Nama Perusahaan	Bentuk Kompensasi
CV Mandiri Baja Mulia	Gaji ≤ Rp2.500.000,- Bonus <i>cash</i> (uang lemburan). Tunjangan hari raya. Fasilitas kendaraan (motor dan mobil).
CV DKB	Gaji ≥ Rp 2.500.000,- Bonus <i>cash</i> (uang lemburan) dan non

	<i>cash</i> (liburan) Tunjangan hari raya Fasilitas kesehatan Fasilitas kendaraan (motor dan mobil)
CV MMB	Gaji ≤ Rp 2.500.000,- Bonus <i>cash</i> (uang lemburan) Tunjangan hari raya Fasilitas kendaraan (mobil)

Sumber : Data Perusahaan (2019)

Melihat pada fakta yang ada dimana adanya

perbedaan perbedaan dalam bentuk pemberian kompensasi terlihat dari bentuk bonus dan fasilitas tiap-tiap perusahaan berikan. Adanya bentuk kompensasi yang diberikan oleh CV. Mandiri Baja Mulia berharap mampu memotivasi karyawan untuk dapat bekerja lebih bersemangat dan memotivasi diri.

Kinerja karyawan yang baik pun tidak terlepas dari adanya peran motivasi dari para pekerja atau karyawan di dalam organisasi maupun perusahaan tersebut sehingga menghasilkan output (kinerja) yang bagus. Menurut Flippo dalam (Heryanto, *et al.* 2009) motivasi merupakan proses psikologis yang dipicu oleh sebuah kebutuhan seperti mencapai tujuan dan perilaku yang dapat memuaskan suatu keinginan. Pada perusahaan jasa, *skill* pekerja merupakan hal terpenting dalam memenuhi pekerjaan, seperti pada pembahasan sebelumnya CV. Mandiri Baja Mulia saat ini telah memiliki 50 orang yang lama kerja yang berbeda-beda.

Tabel 1.2 Jumlah Pekerja di Tahun Tersebut dan

	Jumlah Pekerja	Jumlah Pekerja yang Keluar
Tahun 2014	16 orang	Tidak Ada
Tahun 2015	25 orang	Tidak Ada
Tahun 2016	43 orang	4 orang
Tahun 2017	49 orang	7 orang
Tahun 2018	50 orang	7 orang

Jumlah Pekerja yang Keluar

Sumber : Data Perusahaan (2019)

Melihat pada Tabel 1.2 selama tiga tahun terakhir yaitu sejak tahun 2016 jumlah pekerja bertambah setiap tahunnya akan tetapi di tiga tahun terakhir CV. Mandiri Baja Mulia pun mendapatkan pekerja yang keluar dari perusahaan. Bertambahnya pekerja di CV. Mandiri Baja Mulia tidak membuat perusahaan terlepas dari masalah, adapun yang terjadi selama tiga tahun terakhir perusahaan mengalami keterlambatan dalam menyelesaikan deadline proyek, hal ini dapat dilihat melalui Grafik 1.1

Grafik 1.1 Presentase Keterlambatan Dalam Penyelesaian Proyek CV. MBM

Sumber : Data Perusahaan (2019)

Berdasarkan Grafik 1.1 menggambarkan selama tiga tahun terakhir CV. Mandiri Baja Mulia mengalami keterlambatan dalam menyelesaikan proyek dari deadline yang sudah ditentukan sebelumnya. Pada tahun 2014 dan 2015 presentase keterlambatan adalah 0%, di tahun 2016 sebesar 10%, di tahun 2017 sebesar 28,5% dan di tahun 2018 sebesar 37,5%.

Adanya pekerja yang keluar dan digantikan dengan pekerja yang baru dengan

jumlah yang meningkat setiap tahunnya dan tetap terjadi keterlambatan dalam penyelesaian sejumlah proyek, oleh karena itu berdasarkan fenomena fakta yang terjadi penulis merumuskan perumusan masalah sebagai berikut: 1.) Apakah kepemimpinan di CV. Mandiri Baja Mulia berpengaruh terhadap motivasi karyawan di perusahaan? 2.) Apakah kepemimpinan di CV. Mandiri Baja Mulia mempengaruhi terhadap kinerja karyawan di perusahaan? 3.) Apakah kompensasi di CV. Mandiri Baja Mulia berpengaruh terhadap motivasi karyawan di perusahaan? 4.) Apakah kompensasi di CV. Mandiri Baja Mulia berpengaruh terhadap kinerja karyawan di perusahaan? 5.) Apakah motivasi karyawan di CV. Mandiri Baja Mulia berpengaruh terhadap kinerja karyawan di perusahaan? 6.) Apakah kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di perusahaan melalui motivasi sebagai variabel *intervening*?

TINJAUAN TEORITIS

Kepemimpinan

Kepemimpinan transformasional menurut Bass, 1990 dalam (Ohemeng, *et al.* 2018), adalah pemimpin yang memperluas dan meningkatkan kepentingan karyawan mereka dan menghasilkan kesadaran dalam penerimaan tujuan dan misi kelompok serta dapat menggerakkan karyawan untuk melihat diluar kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan kelompok.

Sedangkan aspek penilaian dalam kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (1993) dalam (Thomas, 2015) adalah: *Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation,* dan *individualized consideration.*

Kompensasi

Menurut (Rinawati, 2016) kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Menurut Gary Dessler dalam (Hasan, 2016) kompensasi mempunyai tiga komponen sebagai berikut:

- 1.) *Direct financial payment* (pembayaran uang secara langsung) dalam bentuk gaji, dan insentif atau bonus/komisi.
- 2.) *Indirect payment* (pembayaran tidak langsung) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.
- 3.) *Non Financial Rewards* seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi.

Motivasi

Menurut Robbins dan Judge (2016:127) motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi menurut Maslow dalam Wirawan (2013:680) adalah: Kebutuhan fisik (*physiological needs*), kebutuhan rasa aman (*safety needs*), kebutuhan sosial (*social needs*), kebutuhan harga diri (*esteem needs*), kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization*).

Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara dalam (Lusri & Siagian, 2017) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. menurut Fayol dalam Sugiono pada penelitian (Hasan, 2016), kriteria dalam mengukur kinerja adalah: *Quality, quantity, teamwork, innovation, independence*.

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kepemimpinan terhadap Motivasi

Pada penelitian (Tannady & Sitorus, 2017) mendapati bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hasil dari penelitian (Rêgo, et al. 2017) mendapati bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Seperti yang dikemukakan oleh penelitian tersebut, maka semakin baik kepemimpinan disebuah oraganisasi atau perusahaan maka akan semakin baik motivasi yang dihasilkan.

H₁: Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi karyawan CV. Mandiri Baja Mulia.

Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Pada penelitian (Roring, 2017) dan (Hasan, 2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Seperti yang dikemukakan oleh penelitian tersebut, semakin baik kepemimpinan maka akan semakin baik kinerja karyawan yang dihasilkan.

H₂: Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Mandiri Baja Mulia.

Kompensasi terhadap Motivasi

Pada penelitian (Mendoza, et al. 2018) dan (Priyanto, 2016) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Seperti yang dikemukakan oleh penelitian tersebut, maka semakin baik

kompensasi yang diberikan maka akan semakin baik motivasi yang dihasilkan.

H₃: Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi karyawan di CV. Mandiri Baja Mulia.

Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitian (Candradewi & Dewi, 2019) dan (Hasan, 2016) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Seperti yang pada penelitian tersebut, semakin baik kompensasi yang diberikan maka semakin baik kinerja karyawan yang dihasilkan untuk sebuah organisasi ataupun perusahaan.

H₄: Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Mandiri Baja Mulia.

Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitian (Hasan, 2016) variabel motivasi menunjukkan adanya hubungan yang positif atau searah dan signifikan dengan variabel kinerja karyawan, maka semakin baik motivasi yang dimiliki maka semakin baik kinerja karyawan yang dihasilkan untuk sebuah organisasi ataupun perusahaan.

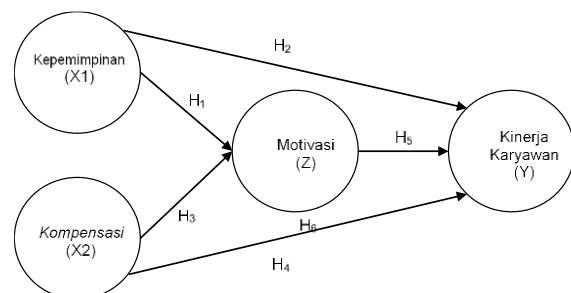
H₅: Motivasi karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Mandiri Baja Mulia.

Motivasi sebagai Variabel Intervening

Dalam penelitian (Albanjari, 2016) motivasi mampu menjadi variabel *intervening* antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Sedangkan dalam penelitian (Candradewi & Dewi, 2019) motivasi mampu menjadi variabel *intervening* antara kompensasi dengan kinerja karyawan. Maka hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa variabel motivasi memiliki peran sebagai variabel *intervening* diantara variabel bebas yaitu variabel kepemimpinan dan variabel motivasi.

H₆: Kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Mandiri Baja Mulia melalui motivasi sebagai variabel *intervening*.

Model Penelitian



Gambar 1.1 Model Analisis
 Sumber: Diolah Peneliti (2019)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) yang akan membuktikan hubungan kasual antara variabel bebas (eksogen variabel) yaitu variabel kepemimpinan dan kompensasi; variabel antara (intervening variabel) yaitu motivasi, dan variabel terikat (endogenous variable) yaitu kinerja karyawan. Analisis *Partial Least Square* (PLS) merupakan teknik statistika multivariat untuk melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dengan variabel independen berganda. PLS merupakan salah satu metode statistika yang digunakan untuk menganalisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Model yang akan digunakan adalah model struktural (*structural model*) dan model pengukuran (*measurement model*). SEM adalah metode yang mampu menunjukkan keterkaitan secara simultan antar variabel-variabel indikator dengan variabel-variabel laten (Abdillah & Jogiyanto, 2015). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan

Berdasarkan Tabel 1.3 menunjukkan bahwa karakteristik karyawan CV. Mandiri Baja Mulia pada penelitian ini didominasi oleh yang berjenis kelamin laki-laki dengan total sebanyak 48 responden (96%). Sedangkan untuk perempuan hanya berjumlah 2 responden (4%). Hal ini disebabkan karena di dunia jasa konstruksi pembangunan diperlukan tenaga laki-laki yang kuat dalam membangun sebuah proyek pembangunan. Sedangkan perempuan menepati posisi pekerjaan administrasi di dalam kantor.

Berikut ini merupakan tabel karakteristik karyawan CV. Mandiri Baja Mulia dalam penelitian ini berdasarkan lama bekerja, yaitu:

Tabel 1.4 Profil Responden Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah Responden	Persentase %
> 1 tahun	3	6
1 - 2 tahun	12	24
≥ 3 tahun	35	70
Total	50	100

Sumber: Data diolah (2019)

Berdasarkan Tabel 1.4 menunjukkan bahwa seluruh responden pada penelitian ini yang bekerja kurang dari 1 tahun sebanyak 3 responden (6%), bekerja 1 sampai 2 tahun sebanyak 12 responden (24%) , dan bekerja 3 tahun dan di atasnya

CV. Mandiri Baja Mulia yang bertempat di kota Semarang. Teknik pengambilan sampel penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh yaitu dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Data yang dimiliki CV. Mandiri Baja Mulia terdapat 50 karyawan. Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisa deskriptif yang merupakan gambaran karakteristik dan jawaban yang dimiliki oleh responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam kuesioner untuk setiap variabel yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.3 Profil Responden Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase %
Laki-Laki	48	96
Perempuan	2	4
Total	50	100

Sumber: Data diolah (2019)

sebanyak 35 responden (35%). Hal ini disebabkan tingkat perputaran tenaga kerja pada perusahaan dinilai minim sehingga mayoritas karyawan bekerja dengan lama kerja cukup lama yakni lebih dari 3 tahun.

Uji Validitas (*Convergent Validity* dan *Discriminant Validity*)

Convergent validity merupakan tahap pertama dalam *outer model*. Hasil olah data dari uji *convergent validity* dapat diketahui melalui nilai loading atau faktor loading guna mengukur ketepatan indikator. Indikator dianggap valid apabila hasil nilai loading > 0,70. Meskipun demikian, menurut Chin (1998) dalam (Ghozali, I. dan Latan, 2015:71) apabila nilai loading menunjukkan angka 0,50 – 0,60 maka indikator tersebut masih dapat diterima. Berdasarkan Tabel 1.4 menunjukkan bahwa nilai loading dari setiap indikator untuk masing-masing variabel yaitu kepemimpinan (X1), kompensasi (X2), motivasi (Z) dan kinerja karyawan (Y) memiliki nilai *outer loading factor* > 0,70 dengan demikian indikator tersebut dapat dinyatakan valid sebagai pengukur variabel latennya yang artinya indikator yang digunakan sesuai dengan topik penelitian.

Tabel 1.5 *Convergent Validity* Nilai

Indikator	Kepemimpinan (X1)	Kompensasi (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi (Z)
X1.1	0,805	0,700	0,563	0,575
X1.2	0,848	0,553	0,597	0,453
X1.3	0,868	0,618	0,714	0,570
X1.4	0,844	0,573	0,678	0,560
X2.1	0,622	0,826	0,543	0,551
X2.2	0,602	0,827	0,601	0,567
X2.3	0,528	0,800	0,598	0,538
X2.4	0,583	0,760	0,511	0,596
Z1	0,494	0,584	0,679	0,895
Z2	0,384	0,461	0,500	0,748
Z3	0,509	0,570	0,523	0,782
Z4	0,436	0,537	0,661	0,809
Z5	0,709	0,633	0,691	0,775
Y1	0,690	0,557	0,801	0,702
Y2	0,489	0,516	0,789	0,683
Y3	0,550	0,464	0,741	0,503
Y4	0,672	0,698	0,803	0,581
Y5	0,605	0,535	0,834	0,572

Loading

Sumber: Data Diolah (2019)

Selain uji nilai loading, dalam uji validitas juga melihat nilai *Average Variance Extraced* (AVE). Setiap konstruk dapat dianggap valid apabila nilai AVE >0,50 sebaliknya apabila nilai AVE < 0,50 maka dianggap tidak valid (Ghozali, I. dan Latan, 2015:74) Adapun hasil nilai *Average Variance Extraced* (AVE) terlihat pada Tabel 5.8 di bawah ini:

Tabel 1.6 Nilai *Average Variance Extraced* (AVE)

Variabel	AVE	Keterangan
Kepemimpinan	0,708	Valid
Kompensasi	0,646	Valid
Kinerja Karyawan	0,631	Valid
Motivasi	0,645	Valid

Sumber: Data Diolah (2019)

Hasil nilai *Average Variance Extraced* (AVE) pada Tabel 1.6 dari setiap variabel yaitu Kepemimpinan (X1), Kompensasi (X2), Motivasi (Z) dan Kinerja Karyawan (Y) menunjukan lebih dari 0,50 sehingga melalui hasil tersebut diketahui bahwa semua variabel dapat dinyatakan valid.

Discriminant Validity merupakan tahap kedua dari uji outer model. Uji ini juga digunakan untuk melihat ketepatan indikator yang diketahui berdasarkan hasil cross-loading. Indikator dikatakan valid apabila nilai cross-loading pada suatu konstruk lebih besar daripada konstruk lain (Ghozali dan Latan, 2015:74) Valid yang dimaksudkan dalam uji ini mengindikasikan bahwa indikator yang digunakan baik. Adapun hasil nilai *cross-loading* terlihat pada Tabel 1.7, yaitu sebagai

berikut :

Indikator	(X1)	(X2)	(Y)	(Z)
X1.1	0,805			
X1.2	0,848			
X1.3	0,868			
X1.4	0,844			
X2.1		0,826		
X2.2		0,827		
X2.3		0,800		
X2.4		0,760		
Z1				0,895
Z2				0,748
Z3				0,782
Z4				0,809
Z5				0,775
Y1			0,801	
Y2			0,789	
Y3			0,741	
Y4			0,803	
Y5			0,834	

Tabel 1.7 Nilai *Cross Loading*
Sumber: Data Diolah (2019)

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk melihat konsistensi konstruk dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk. Apabila nilai *composite reliability* menunjukkan angka > 0,70, maka konstruk tersebut reliabel, sebaliknya apabila angka menunjukkan hasil < 0,70 maka konstruk tersebut tidak reliabel (Ghozali dan Latan, 2015:75) Tabel 1.8 menunjukkan semua nilai *composite reliability* > 0,70, hal ini mengindikasikan bahwa semua variabel dapat dinyatakan reliabel sehingga alat ukur yang digunakan dapat dipercaya karena konsistensinya.

Tabel 1.8 Nilai *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	0,906	Reliabel
Kompensasi (X2)	0,879	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,895	Reliabel
Motivasi (Z)	0,901	Reliabel

Sumber: Data Diolah (2019)

Berdasarkan Tabel 1.9 menunjukkan hasil dari nilai *cronbach alpha* yang pada dasarnya

digunakan untuk menunjang dan memperkuat uji reliabilitas dalam metode PLS, yaitu Kepemimpinan (X1), Kompensasi (X2), Motivasi (Z) dan Kinerja Karyawan (Y) dapat dinyatakan reliabel karena nilai *cronbach alpha* melebihi 0,70. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini dapat dipercaya.

Tabel 1.9 Nilai *Cronbach Alpha*

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	0,862	Reliabel
Kompensasi (X2)	0,817	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,854	Reliabel
Motivasi (Z)	0,862	Reliabel

Sumber: Data Diolah (2019)

Evaluasi Goodness of Inner

Goodness of Inner Model digunakan untuk mengetahui besarnya kemampuan variabel endogen untuk menjelaskan keragaman variabel eksogen.

Berdasarkan hasil *r-Squares* kinerja karyawan bernilai 0,719 atau 71,9%. Hal ini menunjukkan keragaman variabel kepemimpinan (X1), kompensasi (X2) dan motivasi (Z) dapat mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 71,9%. Sisanya 28,1% dipengaruhi variabel lain di luar penelitian. Hasil *r-Square* motivasi (Z) sebesar 0,530 atau 53% dimana kepemimpinan (X1) dan kompensasi (X2) dapat mempengaruhi

motivasi (Z) sebesar 53%. Sisanya sebesar 47% merupakan kontribusi variabel lain di luar penelitian.

Sedangkan nilai *Q-Square* predictive relevance dapat diukur dengan cara berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2 \text{ Kinerja Karyawan}) \times (1 - R^2 \text{ Motivasi})$$

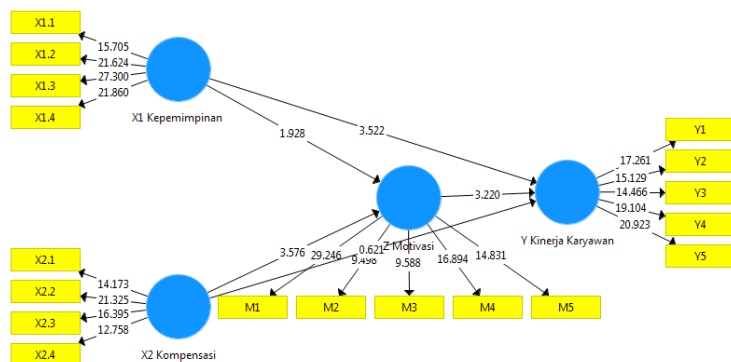
$$= 1 - (1 - 0,719) \times (1 - 0,530)$$

$$= 1 - (0,281 \times 0,470)$$

$$= 0,8679$$

Hasil dari perhitungan Nilai *Q-Square* > 0 menunjukkan model memiliki predictive relevance sebaliknya jika *Q-Square* < 0 menunjukkan model kurang memiliki predictive relevance. Nilai *Q-Square* pada penelitian ini sebesar 0,8679 atau > 0 sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance* atau menunjukkan bahwa model struktural yang disusun terbukti baik atau relevan.

Pengujian Hipotesis



Gambar 5.3 *Boostrapping*
Sumber : Data Diolah (2019)

Tabel 1.11 Nilai *Outer Loading* setelah *Boostrapping*

Indikator	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
X1.1	0,805	0,803	0,051	15,705	0,000	Diterima
X1.2	0,848	0,846	0,039	21,624	0,000	Diterima
X1.3	0,868	0,868	0,032	27,300	0,000	Diterima
X1.4	0,844	0,845	0,039	21,860	0,000	Diterima
X2.1	0,826	0,821	0,058	14,173	0,000	Diterima
X2.2	0,827	0,825	0,039	21,325	0,000	Diterima
X2.3	0,800	0,798	0,049	16,395	0,000	Diterima
X2.4	0,760	0,759	0,060	12,758	0,000	Diterima
Z1	0,895	0,893	0,031	29,246	0,000	Diterima
Z2	0,748	0,746	0,079	9,498	0,000	Diterima
Z3	0,782	0,780	0,082	9,588	0,000	Diterima
Z4	0,809	0,808	0,048	16,894	0,000	Diterima

Z5	0,775	0,771	0,052	14,831	0,000	Diterima
Y1	0,801	0,800	0,046	17,261	0,000	Diterima
Y2	0,789	0,787	0,052	15,129	0,000	Diterima
Y3	0,741	0,743	0,051	14,466	0,000	Diterima
Y4	0,803	0,801	0,042	19,104	0,000	Diterima
Y5	0,834	0,831	0,040	20,923	0,000	Diterima

Sumber: Data Diolah (2019)

Tabel 1.11 menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai *p values* lebih kecil dari 0,05 dan nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96, maka dapat disimpulkan bahwa semua indikator dapat mengukur variabel yang bersangkutan.

Pengujian signifikansi dapat juga diketahui melalui *t-statistic* lebih besar dari nilai kritis (≥ 1.96) pada tabel 1.12 dibawah ini:

Tabel 1.12 Path Coefficients

	<i>Original Sample</i>	<i>Mean</i>	<i>Standart Deviation</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P Value</i>	Keterangan
Kepemimpinan → Motivasi	0,286	0,284	0,148	1,928	0,054	Ditolak
Kepemimpinan → Kinerja Karyawan	0,409	0,421	0,116	3,522	0,000	Diterima
Kompensasi → Motivasi	0,493	0,503	0,138	3,576	0,000	Diterima
Kompensasi → Kinerja Karyawan	0,097	0,074	0,156	0,621	0,535	Ditolak
Motivasi → Kinerja Karyawan	0,439	0,448	0,136	3,220	0,001	Diterima

Sumber: Data Diolah (2019)

Tabel 1.13 Indirect Effect

	Original Sample	Mean	Standard Deviation	T-Statistic	P-Values	Keterangan
Kepemimpinan → Kinerja Karyawan	0,126	0,124	0,073	1,727	0,085	Tidak Memediasi
Kompensasi → Kinerja Karyawan	0,216	0,223	0,101	2,151	0,032	Memediasi

Sumber : Data Diolah (2019)

Jika dilihat dari table 1.13 *indirect effect* adapun pengaruh motivasi tidak dapat memediasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi dapat memediasi kompensasi terhadap kinerja karyawan akan tetapi sifat yang dihasilkan lemah.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi

Penelitian ini mendapati bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap motivasi dengan nilai *T-statistik* lebih kecil dari 1,96 yaitu 1,928. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa H_1 dalam penelitian ini ditolak. Dalam penelitian ini kepemimpinan di CV. Mandiri Baja Mulia tidak berpengaruh terhadap motivasi pekerja di perusahaan. Kepemimpinan yang diterapkan oleh perusahaan tidak mampu meningkatkan motivasi karyawan. Akan tetapi untuk mendukung pada penelitian ini, (Priyanto, 2016) pada hasil penelitiannya

menjelaskan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi, dalam hal ini penelitian tersebut dapat mendukung hasil H_1 peneliti. Melalui hasil penelitian ini adapun kepemimpinan CV. Mandiri Baja Mulia tidak mempengaruhi motivasi karyawan

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini mendapati bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai *T-statistik* lebih besar dari 1,96 yaitu 3,522. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa H_2 dalam penelitian ini dapat diterima. Maka

menyimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun kepemimpinan yang diterapkan oleh CV. Mandiri Baja Mulia berdasarkan indikator seperti *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration* (Avolio dan Bass, 1991 dalam (Ng, 2017). Pada penelitian (Hasan, 2016; Roring, 2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Seperti yang dikemukakan oleh penelitian sebelumnya, maka semakin baik pengaruh kepemimpinan yang diberikan terhadap perusahaan maka akan semakin baik kinerja karyawan yang dihasilkan di perusahaan tersebut. Kepemimpinan penting guna melihat pengaruh aturan serta pengaruh pimpinan dalam pelaksanaan pekerjaan serta kinerja karyawan dalam bekerja.

Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi

Penelitian ini mendapati bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi dengan nilai T statistik lebih besar dari 1,96 yaitu 3,576. H_3 pada penelitian ini diterima. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kompensasi dapat mempengaruhi motivasi pekerja di CV. Mandiri Baja Mulia. Pemberian kompensasi yang diberikan oleh pihak CV. Mandiri Baja Mulia itu sendiri adalah gaji, bonus (uang lemburan), tunjangan hari raya, dan fasilitas kendaraan untuk karyawan. Dan hasil penelitian ini pun di dukung pada penelitian (Mendoza et al., 2018) dan (Priyanto, 2016) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini mendapati bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai T statistik lebih kecil dari 1,96 yaitu 0,621. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa H_4 dalam penelitian ini ditolak. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian (Candradewi & Dewi, 2019) serta penelitian (Hasan, 2016) yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Melalui penelitian yang dapat mendukung hasil penelitian ini yaitu penelitian (Marpaung, et al. 2019) serta penelitian (Zainuri, MM, 2018) yang menyatakan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan hasil penelitian tersebut sama hal-nya dengan peneliti di CV. Mandiri Baja Mulia.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini mendapati bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai T statistik lebih besar dari

1,96 yaitu 3,220. H_5 pada penelitian ini diterima. Melalui hasil penelitian ini dengan adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, maka perusahaan CV. Mandiri Baja Mulia dapat meningkatkan motivasi karyawan yang dapat menunjang hasil kinerja karyawan karena semakin baik motivasi yang dimiliki maka semakin baik kinerja karyawan yang dihasilkan untuk sebuah organisasi ataupun perusahaan. Hasil penelitian ini di dukung pada penelitian (Hasan, 2016) variabel motivasi menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dengan variabel kinerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Sebagai Variabel Intervening

Penelitian ini didapati bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh sebagai variabel mediasi atau intervening sebab berdasarkan Hair (2014:224) syarat untuk variabel dapat menjadi variabel mediasi yaitu dimana pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung memiliki pengaruh yang signifikan. Akan tetapi pada penelitian ini H_1 (pengaruh tidak langsung) kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi. Hasil pada penelitian ini H_4 (pengaruh langsung) kompensasi terhadap kinerja karyawan tidak memiliki pengaruh signifikan. Dengan ini peneliti dapat menyimpulkan bahwa motivasi tidak memiliki peran mediasi pada perusahaan CV. Mandiri Baja Mulia.

Hasil penelitian ini berbanding terbalik dengan penelitian (Albanjari, 2016). Akan tetapi pada melalui penelitian (Hilmawan, 2019) dan (Priyanto, 2016) menyatakan motivasi tidak memiliki peran sebagai variabel intervening pada penelitiannya dan hal tersebut hasil penelitian sama hal-nya dengan peneliti di CV. Mandiri Baja Mulia.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dibahas pada bab sebelumnya, berikut ini merupakan kesimpulan penelitiannya: (1) Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan CV. Mandiri Baja Mulia. (2) Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Mandiri Baja Mulia. (3) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan CV. Mandiri Baja Mulia. (4) Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Mandiri Baja Mulia. (5) Motivasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Mandiri Baja Mulia. (6) Motivasi tidak dapat memediasi kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan CV. Mandiri Baja Mulia.

DAFTAR PUSTAKA

- Albanjari, F. R. (2016). Pengaruh Biografis Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Bmt Binaan Pinbuk Tulungagung. *An-Nisbah: Jurnal Ekonomi Syariah*. <https://doi.org/10.21274/an.2016.2.2.39-74>
- ARIANTO, D. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Staff Pt Kepuh Kencana Arum Mojokerto. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 5(3).
- Bonaparte do Rêgo, E., Supartha, W. G., & Kerti Yasa, N. N. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan, Kementerian Estatal Timor Leste. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 11, 3731. <https://doi.org/10.24843/eeb.2017.v06.i11.p01>
- 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>
- Dominique Mendoza, M., Nasution, H., & Matondang, N. (2018). Influence of Compensation, Job Characteristics and Leadership Style Through Motivation to Employee Performance. *KnE Social Sciences*, 3(10), 587–600. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.3406>
- Ghozali, I. dan Latan, H. (2015). *Partial Least Square: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit-UNDIP.
- Hasan, S. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, Motivasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Bandara Internasional Sultan Aji Muhammad Sulaiman. *Jurnal Benefita*, 1(3), 134–145.
- Heryanto, F., Matthew, K., Chandra, H. P., & Ratnawidjaja, S. (2018). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Pekerja Pada Perusahaan Konstruksi Di Surabaya. *Jurnal Dimensi Pratama Teknik Sipil*, 7(1), 125–132.
- Hilmawan, I. (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Taspen (Persero) Cabang Serang*. (4).
- Lusri, L., & Siagian, H. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Pt . Borwita Citra Prima Surabaya. *Agora*, 5(1), 2–8.
- Marpaung, A., Nurlaela, N., & Suruan, T. M. (2019). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Perhubungan Provinsi Papua Barat. *Cakrawala Management Business Journal*, 2(1), 234. <https://doi.org/10.30862/cm-bj.v2i1.16>
- Ng, T. W. H. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *Leadership Quarterly*, 28(3), 385–417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>
- Ohemeng, F. L. K., Amoako-Asiedu, E., & Obuobisa Darko, T. (2018). The relationship between leadership style and employee performance. *International Journal of Public Leadership*, 14(4), 274–296. <https://doi.org/10.1108/ijpl-06-2017-0025>
- Priyanto, W. B. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Industri Alas Kaki Pt. Bo Kyung Pasuruan). *Journal of Innovation in Business and Economics*, 7(2), 105. <https://doi.org/10.22219/jibe.vol7.no2.105-114>
- Rinawati STIE Pasundan Bandung, N. (2016). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt MbK Wilayah Bandung. *Bisnis Dan Iptek*, 978–979.
- Roring, F. . (2017). Pengaruh Kepemimpinan, Pembagian Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Danamon Cabang Manado. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 4(3), 144–154. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v4i3.17991>
- Tannady, H., & Sitorus, T. (2017). Role of Compensation , Organization Culture , and Leadership on Working Motivation of Faculty Member (Study Case: Universities in North Jakarta). *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, (October 2017). <https://doi.org/10.9790/487X-1910034147>
- Thomas S. K, Dharmayanti, D., Juwaeni, H., Ekonomi, J. I., Universitas, P., Kuala, S., ...

Downey, A. B. (2015). DAN PENGEMBANGAN FASILITAS WISATA AGRO (Studi Kasus di Kebun Wisata Pasirmukti , Bogor). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 17(2), 41–59. <https://doi.org/10.9744/jmk.17.2.135>

Zainuri, MM, D. D. M. (2018). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Rembang Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *BMAJ: Business Management Analysis Journal*, 1(1), 26–36. <https://doi.org/10.24176/bmaj.v1i1.2639>