

**PENGARUH KEPEMIMPINAN PATERNALITIK DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA CV LANGGENG DUMADI**

SKRIPSI



Disusun oleh:

Elok Maulydia

210501110119

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2025**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN PATERNALISTIK DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA CV LANGGENG DUMADI**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Untuk Memenuhi Salah
Satu Persyaratan Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)



Disusun oleh:

Elok Maulydia

210501110119

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2025**

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH KEPEMIMPINAN PATERNALISTIK DAN
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA CV
LANGGENG DUMADI**

SKRIPSI

Oleh

Elok Maulydia

NIM : 210501110119

Telah Disetujui Pada Tanggal 4 Maret 2025

Dosen Pembimbing,



Ikhsan Maksum, M.Sc

NIP. 199312192019031012

LEMBAR PENGESAHAN

Effect of Paternalistic Leadership, Compensation on Employee
Performance with Motivation at CV Langgeng Dumadi

SKRIPSI

Oleh

ELOK MAULYDIA

NIM : 210501110119

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 20 Maret 2025

Susunan Dewan Penguji:

1 Ketua Penguji

Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M

NIP. 197311172005011003

2 Anggota Penguji

Choirul Rozi, SS., M.Pd

NIP. 198708082023211025

3 Sekretaris Penguji

Ikhsan Maksum, M.Sc

NIP. 199312192019031012

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



Muhammad Sulhan, SE, MM

NIP. 197406042006041002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Elok Maulydia

NIM : 210501110119

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

PENGARUH KEPEMIMPINAN PATERNALISTIK DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA CV LANGGENG DUMADI adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 07 Maret 2025

Hormat saya



Maulydia
NIM: 210501110119

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah Rabbil ‘Alamin. Segala puji dan syukur saya panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan kelancaran, kemudahan, dan semangat kepada saya sehingga dapat menyelesaikan pendidikan ini dengan baik.

Skripsi ini saya persembahkan kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan, semangat, dan doa, sehingga saya dapat terus berjuang untuk meraih gelar sarjana. Ucapan terkhusus saya haturkan kepada ayahanda tercinta, Moh. Ali Imron, dan ibunda tersayang, Salimah, yang selalu mengutamakan pendidikan terbaik bagi putra-putrinya, senantiasa memanjatkan doa, memberikan cinta kasih, serta dukungan yang tiada henti.

Tidak lupa, saya sampaikan rasa terima kasih kepada kakak saya, M. Rofi Aldiyansyah, dan adik saya, Rizka Nazilia Rohmah, yang selalu sabar mendukung, serta turut berbangga atas setiap pencapaian saya. Ucapan terima kasih juga saya sampaikan kepada Bapak Ikhsan Maksam atas dedikasi dan pengorbanan waktu serta tenaga dalam memberikan bimbingan, arahan, dan dukungan yang berharga.

Kepada keluarga besar saya yang senantiasa menyampaikan motivasi, dan kepada sahabat-sahabat dari masa SMA hingga kuliah yang terus memberikan semangat dan menciptakan kenangan indah bersama, saya ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Terakhir, saya ingin mengapresiasi diri saya sendiri atas perjuangan dan keteguhan dalam mempertahankan semangat, serta upaya untuk selalu mendapatkan ridho dari Allah SWT dan orang tua. Semoga saya senantiasa termotivasi untuk memberikan yang terbaik dan mewujudkan segala hal yang diridhoi oleh Allah SWT dan kedua orang tua. Aamiin.

HALAMAN MOTTO

من جدّ و جد

Kalaupun sekarang belum kelihatan hasilnya, tenang aja, proses gak akan bohong.

Sukses itu buat yang gerak, bukan yang rebahan doang.

Start now. Start where you are. Start with fear, with pain, with doubt. Start with shaking hands and a trembling voice — but start. Start, and don't stop. Start with what you have, from where you are. Just start.

KATA PENGANTAR

Dengan penuh rasa syukur, penulis memanjatkan puji dan syukur ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Paternalistik dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada CV Langgeng Dumadi”.

Tidak lupa, shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada junjungan kita, Nabi besar Muhammad SAW, yang telah membimbing umat manusia dari jalan kegelapan menuju cahaya kebenaran, yakni agama Islam yang mulia.

Penulis menyadari bahwa penyusunan tugas akhir dalam bentuk skripsi ini tidak akan dapat terwujud tanpa adanya bantuan, arahan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan yang berbahagia ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam mendukung penyelesaian skripsi ini. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak berikut:

1. Bapak Prof. Dr. H.M. Zainuddin, M.A selaku rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.EI. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Muhammad Sulhan, S.E., M.M. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Ikhsan Maksum, M.Sc., selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang sekaligus Dosen Pembimbing Skripsi, yang telah dengan penuh dedikasi meluangkan banyak waktu, tenaga, dan pemikiran untuk memberikan bimbingan, motivasi, serta bantuan berharga kepada penulis dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.

5. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Kepada cinta pertama penulis, Bapak Moh. Ali Imron dan permata hidup penulis, Ibu Salimah, dua sosok yang memiliki peran luar biasa dalam kehidupan penulis. Ucapan terima kasih yang tak terhingga penulis haturkan atas doa yang tiada henti, cinta yang tulus, kepercayaan yang penuh, dan segala bentuk dukungan yang telah diberikan. Semua itu membuat penulis merasa dikuatkan dan didukung dalam setiap langkah, pilihan, dan keputusan yang diambil. Terima kasih juga atas kesabaran yang tanpa batas dalam mendengar keluh kesah penulis hingga akhirnya sampai pada titik ini. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan keberkahan di dunia dan memberikan tempat terbaik di akhirat kepada Bapak dan Ibu, yang telah menjadi teladan orang tua terbaik dalam kehidupan penulis.
7. Kakakku M. Rofi Aldiyansyah, dan adikku, Rizka Nazilia Rohmah, terima kasih atas peran serta dan dukungan kalian selama proses penulisan skripsi ini, serta atas kebersamaan dan perhatian yang selalu diberikan.
8. Teman-teman dekat penulis, baik yang dikenal semasa di pesantren maupun selama di bangku perkuliahan, yang selalu memberikan kebahagiaan, menciptakan kenangan indah, serta memberikan dukungan, motivasi, dan semangat yang tiada henti kepada penulis dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
9. Keluarga besar Manajemen 2021 "Eternal", yang telah menjadi teman seperjuangan penulis sepanjang perjalanan perkuliahan, dari awal hingga akhir, memberikan dukungan dan kebersamaan yang tak ternilai.

Terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu kelancaran proses penulisan skripsi ini, meskipun penulis tidak dapat menyebutkan satu per satu dengan rinci. Dengan penuh kerendahan hati, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan karya ini. Penulis juga berharap agar karya yang sederhana ini dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak. Aamiin, Allahumma Aamiin.

Penulis menyadari bahwa tulisan ini hanya merupakan sebagian kecil dari

perjalanan panjang yang akan terus dilalui. Semoga karya ini dapat memberikan manfaat, menginspirasi banyak orang, dan memotivasi untuk terus berkarya serta berinovasi.

Malang, 04 Maret 2025

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR TABEL.....	xv
ABSTRAK.....	xvi
خلاصة.....	xviii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Masalah	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II	9
KAJIAN TEORI	9
2.1 Penelitian Terdahulu	9
2.2 Kajian Teoritis	21
2.2.1 Kepemimpinan	21
2.2.2 Kompensasi	32
2.2.3 Motivasi.....	37
2.2.4 Kinerja Karyawan.....	45
2.3 Hubungan Antar Variabel	49
2.3.1 Hubungan Kepemimpinan Paternalistik terhadap Kinerja Karyawan	49
2.3.2 Hubungan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan	50
2.3.3 Hubungan Motivasi dalam memediasi Pengaruh Kepemimpinan Paternalistik terhadap Kinerja Karyawan	51
2.3.4 Hubungan Motivasi dalam Memediasi Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan	51
2.4 Kerangka Konseptual.....	52
2.5 Hipotesis Penelitian	52
BAB III	54
METODE PENELITIAN.....	54
3.1 Jenis Penelitian	54

3.2	Lokasi Penelitian.....	54
3.3	Populasi Sampel.....	55
3.3.1	Populasi	55
3.3.2	Sampel.....	55
3.4	Teknik Pengambilan Sampel.....	56
3.5	Teknik Pengumpulan Data.....	56
3.5.1	Sumber Data	56
3.5.2	Metode Pengumpulan Data.....	57
3.5.3	Skala Pengukuran	58
3.6	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	59
3.6.1	Definisi Variabel Penelitian	59
3.6.2	Operasional Penelitian	59
3.7	Teknik Pengujian Hipotesis dan Analisis Data	60
3.7.1	<i>Outer Model</i>	61
3.7.2	<i>Inner Model</i>	63
3.7.3	Uji Hipotesis.....	64
BAB IV		66
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		66
4.1	Hasil Penelitian	66
4.1.1	Profil Perusahaan	66
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan.....	67
4.1.2.1	Visi CV Langgeng Dumadi	67
4.1.2.2	Misi CV Langgeng Dumadi.....	67
4.1.3	Struktur Organisasi	67
4.2	Distribusi Karakteristik Responden	68
4.3	Deskripsi Variabel Penelitian.....	69
4.4	Hasil Analisis dengan <i>Partial Least Square (PLS)</i>	73
4.4.1	Analisis Hasil Uji Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	73
4.4.1.1	Validitas Konvergen.....	73
4.4.1.2	Validitas Diskriminan.....	74
4.4.1.3	Uji Reliabilitas.....	76
4.4.2	Analisis Hasil Uji Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	77
4.4.2.1	<i>R-Square</i>	77
4.4.2.2	<i>Path Coefficient</i>	78
4.4.3	Uji Hipotesis	79
4.5	Pembahasan Hasil Penelitian	81

4.5.1	Kepemimpinan Paternalistik terhadap Kinerja Karyawan.....	81
4.5.2	Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan	83
4.5.3	Motivasi Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Paternalistik Terhadap Kinerja Karyawan.....	84
4.5.4	Motivasi Memediasi Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	86
BAB V		89
PENUTUP		89
5.1	Kesimpulan.....	89
5.2	Saran.....	90
DAFTAR PUSTAKA		92
LAMPIRAN.....		99
SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME.....		119

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1.....	52
Gambar 4. 1.....	67

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1.....	14
Tabel 3. 1.....	58
Tabel 3. 2.....	59
Tabel 4. 1.....	68
Tabel 4. 2.....	69
Tabel 4. 3.....	70
Tabel 4. 4.....	71
Tabel 4. 5.....	72
Tabel 4. 6.....	73
Tabel 4. 7.....	74
Tabel 4. 8.....	75
Tabel 4. 9.....	76
Tabel 4. 10.....	77
Tabel 4. 11.....	78
Tabel 4. 12.....	79

ABSTRAK

Elok Maulydia, 2025, SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Kepemimpinan Paternalistik Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada CV Langgeng Dumadi”

Pembimbing : Ikhsan Maksum, M.Sc.,

Kata Kunci : Kepemimpinan Paternalistik, Kompensasi, Kinerja Karyawan, Motivasi

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Paternalistik dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di CV Langgeng Dumadi, serta mengevaluasi peran mediasi Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan analisis eksplanatori untuk menjelaskan hubungan antara berbagai variabel. Populasi penelitian ini adalah karyawan CV Langgeng Dumadi yang memenuhi kriteria tertentu, yaitu yang telah bekerja minimal satu tahun dan berstatus sebagai karyawan tetap. Oleh karena itu, metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, dengan jumlah responden sebanyak 66 orang. Data dianalisis menggunakan perangkat lunak Smart PLS 4.0 untuk mengolah data yang telah terkumpul.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Paternalistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, begitu pula dengan variabel Kompensasi yang juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Namun, Motivasi tidak terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Kepemimpinan Paternalistik dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini menekankan pentingnya peran kepemimpinan dan sistem kompensasi yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan di CV Langgeng Dumadi.

ABSTRACT

Elok Maulydia, 2025, THESIS. Title: "The Effect of Paternalistic Leadership and Compensation on Employee Performance with Motivation as an Intervening Variable at CV Langgeng Dumadi"

Supervisor : Ikhsan Maksum, M.Sc.

Keywords : Paternalistic Leadership, Compensation, Employee Performance, Motivation

This study aims to analyze the impact of Paternalistic Leadership and Compensation on Employee Performance at CV Langgeng Dumadi, as well as to evaluate the mediating role of Motivation in Employee Performance. The approach used in this research is quantitative with explanatory analysis to explain the relationships between various variables. The population of this study consists of employees at CV Langgeng Dumadi who meet certain criteria, namely those who have worked for at least one year and are permanent employees. Therefore, the sampling method used is purposive sampling, with a total of 66 respondents. Data were analyzed using Smart PLS 4.0 software to process the collected data.

The results show that Paternalistic Leadership has a positive and significant impact on Employee Performance, as well as the Compensation variable, which also shows a positive and significant effect on Employee Performance. However, Motivation was not found to play a mediating role in the relationship between Paternalistic Leadership and Compensation on Employee Performance. Therefore, this study emphasizes the importance of effective leadership and compensation systems in improving employee performance at CV Langgeng Dumadi.

خلاصة

إلوك ماوليديا، 2025، أطروحة. العنوان: "تأثير القيادة الأبوية والتعويض على أداء الموظفين مع الدافع كمتغير وسيط في CV Langgeng Dumadi

المشرف: إحسان مكسوم، ماجستير علوم
الكلمات المفتاحية: القيادة الأبوية، التعويض، أداء الموظفين، الدافع

يهدف هذا البحث إلى معرفة تأثير القيادة الأبوية والتعويض على أداء الموظفين، بالإضافة إلى دور الدافع كوسيط في هذه العلاقة. تم إجراء البحث باستخدام نهج كمي وتحليل تفسيري لشرح العلاقة بين عدة متغيرات. يستهدف البحث الموظفين الذين يستوفون معايير معينة، وهي أن يكونوا قد عملوا لمدة لا تقل عن سنة واحدة وأن يكونوا موظفين دائمين. لذلك، تم استخدام طريقة العينة القصدية، حيث بلغ عدد المستجيبين 66 موظفًا. تم استخدام برنامج كأداة لتحليل البيانات التي تم جمعها.

أظهرت نتائج البحث أن القيادة الأبوية لها تأثير إيجابي ودال إحصائيًا على أداء الموظفين. كما أن التعويض يؤثر بشكل إيجابي ودال إحصائيًا على أداء الموظفين. ومع ذلك، لم يثبت أن الدافع يعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية والتعويض وأداء الموظفين. وبالتالي، يؤكد هذا البحث على أهمية دور القيادة الجيدة ونظام التعويض الفعال في تحسين أداء الموظفين.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peningkatan pesat dalam ilmu pengetahuan dan teknologi telah mempertajam kompetisi antara berbagai institusi. Di era globalisasi abad ke-21, dengan segala dampaknya, menjadi penting bagi perusahaan untuk dapat bertahan dengan beradaptasi dan memenangkan kompetisi. Modal, metode, dan peralatan saja tidak cukup tanpa dukungan dari sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan karyawan yang dapat bekerja lebih efisien dan efektif, serta memiliki kinerja yang tinggi (Fonna, 2019).

Menurut Susanto (2019) Sumber daya manusia (SDM) memegang peranan penting dalam menentukan kemajuan atau kemunduran sebuah organisasi. Setiap organisasi, baik perusahaan maupun lembaga lain, berupaya keras untuk memperoleh SDM yang mampu mewujudkan dan mencapai tujuannya. Keberadaan SDM yang berkualitas menjadi faktor krusial yang tidak terpisahkan dari struktur organisasi dan memiliki dampak signifikan terhadap pertumbuhan perusahaan. SDM yang kompeten dalam bidangnya dapat mendorong perkembangan yang pesat dalam organisasi, sedangkan keberadaan SDM yang kurang berkualitas dapat menjadi hambatan bagi pertumbuhan dan kemajuan perusahaan. Dengan demikian, kualitas SDM menjadi kunci utama dalam memastikan kesuksesan dan kelangsungan hidup organisasi.

Manajemen sumber daya manusia berperan krusial dalam memastikan efektivitas dan keberlanjutan organisasi. Dalam hal ini, kepemimpinan memegang peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, memotivasi karyawan, dan meningkatkan keterlibatan mereka. Kepemimpinan yang efektif dapat membuat karyawan merasa dihargai, termotivasi, serta memiliki rasa kepemilikan terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas, kepuasan kerja, dan pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang konsep kepemimpinan serta penerapannya dalam manajemen sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting. (Dunan & Arisma, 2023).

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang tepat diperlukan dalam mempengaruhi, memotivasi, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan sumber daya manusia guna menciptakan kinerja yang optimal. Seorang pemimpin harus mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi organisasi serta bersikap fleksibel dalam menghadapi tingkat kematangan bawahan dan dinamika lingkungan kerja. Hal ini menjadi krusial mengingat persaingan global yang terus berubah, menuntut pemimpin untuk lebih adaptif terhadap lingkungan. Oleh karena itu, penggunaan gaya kepemimpinan yang sesuai sangat penting agar karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka secara optimal (Hafidzi *et al.*, 2023).

Dalam sebuah organisasi, peran pemimpin sangat penting dalam memastikan tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas di bidangnya. Pemimpin yang kompeten dapat mempengaruhi kinerja pegawai agar bekerja sesuai dengan arahan yang diberikan. Salah satu gaya kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan paternalistik, yaitu pendekatan di mana pemimpin bertindak sebagai figur kepatuhan yang melindungi dan membimbing bawahannya dengan otoritas yang kuat serta tanggung jawab moral yang tinggi. Pemimpin ini tidak hanya memberikan arahan dan nasihat seperti seorang ayah, tetapi juga menunjukkan perhatian mendalam terhadap setiap individu di bawah kepemimpinannya, mengenal mereka secara personal, serta memahami kebutuhan dan potensi mereka. Dengan pengalaman dan kebijaksanaan yang dimiliki, pemimpin paternalistik dianggap mengetahui apa yang terbaik untuk kesejahteraan bawahannya, sehingga mereka memimpin dengan integritas serta rasa kepedulian yang tinggi (Pratiwi & Rahmawati, 2022).

Selain gaya kepemimpinan yang esensial untuk meningkatkan kinerja karyawan, pemberian kompensasi yang sesuai dengan performa karyawan juga penting untuk mengembangkan karyawan yang berkualitas. Kompensasi merupakan faktor utama yang mendorong karyawan untuk bekerja di sebuah perusahaan. Perusahaan menawarkan beragam jenis kompensasi yang menarik bagi karyawan, yang tidak hanya membantu dalam mempertahankan mereka, tetapi juga mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja mereka lebih lanjut. Kompensasi menjadi sangat penting karena melalui pemberian ini, perusahaan memberikan

pengakuan terhadap nilai kerja karyawan dibandingkan dengan rekan-rekan mereka (Arifin *et al.*, 2019)

Kompensasi mencakup segala bentuk imbalan yang diterima karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Pengelolaan kompensasi sering kali menjadi salah satu aspek paling kompleks dan krusial dalam manajemen personalia, karena tidak hanya bersifat rumit, tetapi juga memiliki dampak signifikan bagi karyawan maupun organisasi. Pemberian kompensasi dalam bentuk bonus, hadiah, dan penghargaan dapat memberikan efek positif dengan meningkatkan motivasi serta antusiasme karyawan dalam menyelesaikan tugas mereka. Selain itu, kompensasi juga mendorong mereka untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi dalam kinerjanya.

Hafidzi *et al.*, (2023) Kinerja sebuah organisasi sangat bergantung pada kinerja individu di dalamnya. Artinya, efektivitas individu dalam bekerja memberikan kontribusi langsung terhadap keberhasilan keseluruhan organisasi. Organisasi dapat mencapai tujuannya jika pegawainya menunjukkan kinerja yang positif. Namun, jika kinerja pegawai tidak efektif atau tidak memenuhi standar yang diharapkan oleh organisasi, maka akan ada hambatan dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut. Motivasi memainkan peran krusial sebagai pendorong yang menginspirasi individu untuk bekerja sama, berkontribusi secara efektif, serta mengintegrasikan seluruh upaya mereka demi mencapai kinerja optimal dan kepuasan kerja. Dengan demikian, motivasi berkaitan dengan bagaimana mengarahkan energi dan potensi pegawai agar mereka dapat bekerja secara produktif serta sukses dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

Motivasi adalah faktor penting yang berperan besar dalam mempermudah pencapaian visi, misi, dan tujuan sebuah organisasi. Hal ini karena motivasi kerja merupakan dorongan internal pada seseorang yang mengaktifkan, menggerakkan, dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, kunci memahami motivasi kerja adalah dengan mengerti keterkaitan antara kebutuhan, dorongan, dan tujuan (Alhumaira *et al.*, 2021).

Menciptakan motivasi pada pegawai dalam suatu organisasi atau instansi tentu tidaklah mudah, karena motivasi kerja terbentuk dari berbagai faktor, salah

satunya adalah gaya kepemimpinan paternalistik. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses dalam membimbing dan memengaruhi anggota kelompok dalam menjalankan tugas mereka. Ada tiga aspek utama yang terkandung dalam kepemimpinan: (1) kepemimpinan melibatkan hubungan interpersonal antara pemimpin dan individu lain, baik bawahan maupun pengikut; (2) kepemimpinan mencerminkan keseimbangan distribusi kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok, karena setiap anggota juga memiliki peran serta pengaruhnya sendiri; dan (3) kepemimpinan mengharuskan pemimpin untuk mengoptimalkan berbagai bentuk kekuasaan guna memengaruhi serta mengarahkan perilaku pengikutnya. (Alhumaira *et al.*, 2021).

Secara umum, kepemimpinan merupakan suatu proses di mana pemimpin memotivasi dan menjadi panutan bagi pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Rivai, 2003: 133). Agar kepemimpinan efektif, seorang pemimpin harus memiliki aspek-aspek kepribadian yang mendukung hubungan yang baik dengan anggota organisasi, sehingga mempermudah pelaksanaan tugas sehari-hari. Motivasi kerja diperlukan dalam menjalankan tugas di organisasi untuk mempercepat pencapaian tujuan organisasi. Motivasi kerja dapat tumbuh dari dalam diri anggota organisasi, namun juga bisa timbul dari dorongan pimpinan yang memberikan motivasi atau arahan kepada anggotanya. Tidak dapat dipungkiri, sumber daya manusia adalah elemen penting yang menjadi penggerak utama dalam aktivitas organisasi.

Menciptakan motivasi kerja pegawai dalam suatu organisasi atau instansi tentu tidaklah mudah, karena dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, namun terdapat salah satu faktor lainnya lagi yaitu kompensasi. Kompensasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Ketika karyawan memiliki harapan untuk memperoleh kompensasi yang layak, mereka akan terdorong untuk bekerja lebih optimal karena merasa dihargai atas kontribusinya. Pengakuan melalui kompensasi ini memotivasi mereka untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Dengan tingkat motivasi yang tinggi, kinerja karyawan pun meningkat, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, kompensasi yang

adil dan sesuai menjadi salah satu kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan efektif. (Hardiansyah *et al.*, 2018)

CV Langgeng Dumadi merupakan perusahaan yang pada awalnya bergerak pada bidang produksi kayu olahan pallet, peti, dan sejenisnya. Lalu seiring berjalannya waktu CV Langgeng Dumadi resmi mendapat Ijin Usaha Jasa Kontruksi (IUJK) yang berlaku untuk melakukan Kegiatan Usaha Jasa Pelaksana Konstruksi (Kontraktor). Sejak saat itu, CV Langgeng Dumadi melayani permintaan layanan kontruksi bangunan seperti pembuatan bangunan, jembatan, rabat beton jalan lingkungan, drainase, bendungan, jaringan pengairan, dan tembok penahan tanah. CV Langgeng Dumadi bertempat di Dusun Jambu, Desa Jiyu, Kecamatan Kutorejo, Kabupaten Mojokerto, Jawa Timur (Imron, wawancara pribadi, 04 Maret 2024).

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara langsung yang dilakukan oleh peneliti dengan Direktur Utama CV Langgeng Dumadi serta beberapa karyawan pada hari Senin, 04 Maret 2024, diperoleh informasi bahwa pemimpin perusahaan ini digambarkan sebagai sosok yang peduli terhadap kesejahteraan bawahannya, baik dalam urusan pekerjaan maupun aspek-aspek lain di luar pekerjaan yang mempengaruhi karyawan. Karyawan juga mengungkapkan bahwa hubungan antar rekan kerja di perusahaan ini terjalin dengan rasa kekeluargaan. Hal ini menciptakan suasana kerja yang nyaman dan aman, di mana setiap karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan teratur sesuai dengan peran masing-masing.

Imron, selaku pemilik CV Langgeng Dumadi, menyatakan bahwa meskipun struktur sistem di perusahaannya belum sepenuhnya sistematis, hal tersebut tidak berdampak negatif pada kinerja karyawan. Menurutnya, faktor utama yang menjaga stabilitas kinerja adalah pendekatan kepemimpinan yang bersifat kekeluargaan.

"Saya percaya bahwa hubungan baik dengan karyawan adalah kunci utama dalam menjalankan usaha. Saya tidak ingin mereka merasa tertekan, tetapi justru nyaman dan termotivasi untuk bekerja lebih baik," ungkap Imron.

Dari hasil observasi, terlihat bahwa gaya kepemimpinan ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis. Komunikasi antara atasan dan bawahan

berjalan dengan baik, sehingga karyawan merasa dihargai. Imron juga menegaskan bahwa ketika seorang karyawan melakukan kesalahan, ia tidak langsung memberikan sanksi berat atau melakukan pemecatan, melainkan lebih memilih untuk memberikan bimbingan serta kesempatan bagi mereka untuk memperbaiki diri.

"Jika ada karyawan yang melakukan kesalahan, saya lebih memilih menegur dan membimbing mereka terlebih dahulu. Saya ingin mereka belajar dari kesalahan, bukan merasa takut atau tertekan," jelasnya. Pendekatan ini terbukti efektif dalam meningkatkan loyalitas serta motivasi kerja para karyawan.

Selain itu, Imron juga menekankan pentingnya sistem apresiasi dalam meningkatkan semangat kerja. *"Saya selalu berusaha memberikan penghargaan bagi karyawan yang bekerja dengan baik, entah dalam bentuk bonus, insentif, atau sekadar pujian. Hal-hal kecil seperti ini dapat meningkatkan semangat kerja mereka,"* tambahnya. Dari pengamatan yang dilakukan, pemberian insentif kepada karyawan yang menunjukkan kinerja unggul terbukti berdampak positif terhadap semangat kerja mereka.

Dengan demikian, meskipun struktur sistem perusahaan belum tertata secara sistematis, pendekatan kepemimpinan yang humanis serta sistem apresiasi yang diterapkan telah berhasil menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan di CV Langgeng Dumadi. (Observasi, 30 April 2024).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Paternalistik dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di CV Langgeng Dumadi, dengan Motivasi sebagai variabel mediasi. Selain itu, penelitian ini juga berupaya menjelaskan kontradiksi antara hasil penelitian ini dan penelitian sebelumnya, di mana temuan sebelumnya menunjukkan hasil yang berlawanan dengan yang diperoleh dari karyawan CV Langgeng Dumadi.

Penelitian yang dilakukan oleh Hidayat (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan paternalistik memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, penelitian sebelumnya umumnya menemukan bahwa konflik berdampak positif pada kinerja, tetapi penelitian lain mengungkapkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan (Sari *et al.*,

2020). Selain itu, penelitian Nuraeni *et al.*, (2019) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan, serta kompensasi juga berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja.

Dari penelitian diatas, terdapat alasan yang mendorong ketertarikan peneliti untuk membahas topik ini adalah karena adanya indikasi bahwa kepemimpinan paternalistik, motivasi kerja, dan kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Dari uraian tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “PENGARUH KEPEMIMPINAN PATERNALISTIK DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA CV LANGGENG DUMADI”.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah kepemimpinan paternalistik berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV Langgeng Dumadi?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV Langgeng Dumadi?
3. Apakah motivasi dapat memediasi pengaruh kepemimpinan paternalistik terhadap kinerja karyawan CV Langgeng Dumadi?
4. Apakah motivasi dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan CV Langgeng Dumadi?

1.3 Tujuan Masalah

1. Menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan CV Langgeng Dumadi.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan CV Langgeng Dumadi.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi dalam memediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan CV Langgeng Dumadi.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi dalam memediasi kompensasi terhadap kinerja karyawan CV Langgeng Dumadi.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat yang signifikan, baik dari segi teori maupun praktik:

1. Manfaat teoritis

Temuan penelitian ini diharapkan dapat memperluas pemahaman tentang pengaruh kepemimpinan paternalistik dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi sebagai variabel intervening di CV Langgeng Dumadi. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

2. Manfaat praktis

a. Bagi Pembaca

Dapat dijadikan sebagai sumber bacaan dan bahan informasi terkait dengan pengaruh kepemimpinan, motivasi, serta kompensasi bagi perusahaan.

b. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang bermanfaat bagi para pemimpin dalam meningkatkan kualitas kepemimpinan, motivasi kerja, serta sistem kompensasi. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk membantu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan. Lebih jauh, temuan ini diharapkan dapat menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan serta mempertahankan kinerja mereka melalui kompensasi yang sesuai, yang pada akhirnya akan memberikan manfaat bagi perusahaan.

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini merujuk pada studi-studi yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Adapun rincian penelitian terdahulu adalah sebagai berikut:

1. Bukit *et al.*, (2019) meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Hasilnya menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja, semakin baik kinerja pegawai. Selain itu, gaya kepemimpinan juga berpengaruh langsung terhadap kinerja. Penelitian ini menemukan bahwa motivasi dan kepemimpinan menjelaskan 61,5% variasi kinerja pegawai, sementara 38,5% sisanya dipengaruhi faktor lain seperti lingkungan kerja, fasilitas, dan kesejahteraan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mempertimbangkan variabel tambahan yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai.
2. Nuraeni & Syukur (2019) meneliti pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif serta kompensasi yang adil dapat meningkatkan motivasi kerja, yang pada akhirnya berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai. Ketiga faktor ini saling berkaitan, sehingga organisasi perlu mengelolanya dengan baik untuk mengoptimalkan kinerja karyawan secara keseluruhan.
3. Sholihin (2019) meneliti pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan AMA YPK Yogyakarta, dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja, di mana kepemimpinan memiliki dampak yang lebih besar (koefisien 0,399). Studi ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif dan kompensasi yang memadai berperan penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Novialni & Pragiwani (2020) dalam Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Mitra Karunia Indah menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan tersebut. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif, motivasi kerja yang tinggi, serta kompensasi yang layak berperan krusial dalam meningkatkan kepuasan karyawan. Studi ini menggunakan metode survei dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner daring.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Puspitasari & Dahlia (2020) dalam Pengaruh Pengendalian Internal, Motivasi, Kompensasi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai mengungkapkan bahwa pengendalian internal, motivasi, kompensasi, dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di UPTD Kebersihan Kecamatan Jatiasih, Bekasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian internal dan motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, begitu pula kepemimpinan yang juga memberikan dampak signifikan. Namun, kompensasi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menekankan pentingnya peningkatan pengendalian internal, motivasi, dan kepemimpinan dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara optimal.
6. Penelitian Rahmawati & Paludi (2020) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Jaya Land mengungkapkan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara simultan maupun parsial. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa kepemimpinan memberikan dampak paling besar, disusul oleh motivasi dan kompensasi. Oleh karena itu, disarankan agar Kepala Divisi PT Jaya Land terus meningkatkan kepemimpinan yang efektif dengan memberikan contoh yang baik, memotivasi karyawan, menawarkan solusi atas permasalahan, serta memberikan pengakuan dan penghargaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian

lanjutan dianjurkan untuk mengeksplorasi faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan.

7. Penelitian Hamidi (2020) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Viking Engineering. Kepemimpinan yang efektif dan tingkat motivasi yang tinggi berkontribusi pada peningkatan produktivitas karyawan. Analisis regresi linier dan uji ANOVA mengonfirmasi adanya hubungan positif antara kedua variabel tersebut dengan kinerja karyawan. Namun, penelitian ini belum mempertimbangkan faktor lain seperti lingkungan kerja atau kesejahteraan karyawan, sehingga diperlukan penelitian lanjutan untuk memahami faktor tambahan yang dapat memengaruhi kinerja secara lebih komprehensif.
8. Basuki & Sari (2021) dalam penelitian mereka yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Non-Medis RSIA YK Madira Palembang menemukan bahwa kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan non-medis di rumah sakit tersebut. Hasil uji t menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, analisis koefisien determinasi menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut mampu menjelaskan 70% variasi dalam kinerja karyawan. Berdasarkan temuan ini, disarankan agar manajemen meningkatkan komunikasi, memperkuat disiplin kerja, dan memastikan pemberian gaji sesuai dengan standar yang berlaku guna meningkatkan kinerja karyawan.
9. Malik & Arifin (2021) dalam penelitiannya Pengaruh Kepemimpinan Paternalistik terhadap Kinerja Tugas dan Kontekstual Karyawan menemukan bahwa kepemimpinan paternalistik berdampak positif pada kinerja tugas dan kontekstual karyawan. Kepercayaan terhadap pemimpin menjadi mediator parsial dalam hubungan dengan kinerja tugas dan mediator penuh untuk kinerja kontekstual.

Penelitian ini juga mengidentifikasi tiga dimensi kepemimpinan paternalistik kebajikan, otoriter, dan moral yang relevan dalam organisasi di Indonesia. Uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's alpha sebesar 0.876, menandakan bahwa model kepemimpinan ini efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan.

10. Hartati & Putra (2022) menemukan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Parepare. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif serta motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja pegawai. Dengan demikian, organisasi disarankan untuk memperkuat aspek kepemimpinan dan menciptakan lingkungan yang mendukung motivasi kerja guna mengoptimalkan kinerja pegawai.
11. Janah & Bhirawa (2022) dalam penelitiannya mengenai pengaruh kompensasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di CV. Gudange Tahu Takwa (GTT) Kediri menemukan bahwa ketiga faktor tersebut berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Studi ini menekankan pentingnya kompetensi teknis, sikap, dan motivasi kerja dalam meningkatkan produktivitas. Sebagai langkah strategis, perusahaan disarankan untuk melakukan evaluasi berkala terhadap karyawan serta menyediakan program pelatihan guna meningkatkan keterampilan dan komunikasi di lingkungan kerja.
12. Setyowati & Ardista (2022) dalam penelitiannya mengenai pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Permata Birama Sakti menemukan bahwa kedua faktor tersebut memiliki dampak positif dan signifikan, baik secara parsial maupun simultan. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi berkontribusi sebesar 16,8% terhadap variasi kinerja karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai Adjusted R Square. Berdasarkan temuan ini, manajemen disarankan untuk lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan serta mendorong kerja tim guna meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Penelitian ini

memberikan wawasan bagi perusahaan dalam mengoptimalkan strategi kepemimpinan dan kebijakan kompensasi.

13. Prasodjo et al., (2022) dalam penelitiannya yang berjudul Gaya Kepemimpinan Camat Biringkanaya Kota Makassar Periode 2019-2021 diketahui bahwa Hasil penelitian secara mendetail menunjukkan bahwa Camat Biringkanaya sebagian besar menerapkan gaya kepemimpinan paternalistik. Pengelolaan urusan pemerintahan kecamatan dapat dilakukan dengan baik apabila terdapat mekanisme sistem manajemen yang efektif, efisien, dan inovatif dalam organisasi kantor camat. Di samping itu, camat cenderung mengambil keputusan secara langsung, meskipun pelaksanaan tugas oleh aparat kecamatan dan unsur-unsur pendukungnya masih belum optimal.

Presentasi hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 30 responden yang bekerja sebagai pegawai di Kecamatan Biringkanaya, terdapat penilaian terhadap gaya kepemimpinan yang dievaluasi menggunakan instrumen dengan kategori sangat sesuai, sesuai, netral, tidak sesuai, dan sangat tidak sesuai. Namun, rincian presentasi spesifik mengenai hasil tersebut tidak disebutkan dalam kutipan yang ada.

14. Putra *et al.*, (2022) dalam penelitiannya tentang pengaruh motivasi dan pengalaman kerja terhadap produktivitas karyawan di LPD Se-Kecamatan Tabanan menemukan bahwa kedua faktor tersebut memiliki dampak positif dan signifikan. Motivasi kerja yang tinggi terbukti membantu karyawan menyelesaikan tugas dengan lebih baik, sementara pengalaman kerja meningkatkan keterampilan serta proaktivitas mereka, yang berujung pada peningkatan produktivitas. Hasil uji F menunjukkan bahwa motivasi dan pengalaman kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas, dengan nilai F sebesar 220,366 dan tingkat signifikansi 0,000, mengindikasikan bahwa model penelitian yang digunakan relevan untuk dikembangkan lebih lanjut.
15. Fadhlillah & Hijriah (2023) dalam penelitiannya tentang pengaruh kompensasi, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja

karyawan di Bank Syariah "X" Surabaya menemukan bahwa ketiga faktor tersebut berpengaruh signifikan. Kompensasi menjadi faktor utama dalam meningkatkan kinerja karyawan, sementara motivasi kerja dan budaya organisasi juga memberikan kontribusi positif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya.

16. Tricayanti *et al.*, (2023) menemukan bahwa kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Brothers Palembang, baik secara parsial maupun simultan. Analisis menunjukkan bahwa kedua variabel ini menjelaskan 45,4% variasi kinerja karyawan, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Kepemimpinan berperan dalam pengembangan sumber daya manusia dengan menciptakan rasa aman dan memberikan inspirasi, sedangkan kompensasi merupakan bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan. Hasil penelitian mengonfirmasi bahwa kepemimpinan dan kompensasi secara simultan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Tabel 2. 1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Judul. Peneliti, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Dan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi (Bukit <i>et al.</i> , 2019)	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya kepemimpinan (X1), • Motivasi (Z) • Disiplin kerja (Z) • Kinerja karyawan (Y) 	Penelitian ini menggunakan metode explanatory research dengan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan kausal antarvariabel melalui pengujian hipotesis. Data dikumpulkan dengan instrumen penelitian dan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai t hitung masing-masing 8,604 dan 14,235 serta tingkat signifikansi 0,000. Secara keseluruhan, kedua variabel ini menjelaskan 61,5% variabilitas kinerja pegawai, sementara 38,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar

			dianalisis menggunakan teknik Path Analysis untuk mengidentifikasi hubungan antarvariabel.	model penelitian.
2.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja di Kecamatan Bantaeng Kabupaten Bantaeng. (Nuraeni & Syukur, 2019)	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya kepemimpinan (X1) • Kompensasi (X2) • Motivasi kerja (Z) • Kinerja pegawai (Y) 	Studi ini menggunakan metode penelitian asosiatif dengan pendekatan kuantitatif.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Selain itu, motivasi kerja juga memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebagai variabel intervening, motivasi kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja. Kepemimpinan yang efektif serta kompensasi yang layak dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka.
3.	Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Kompensasi, Terhadap Kinerja Karyawan Ama Ypk Yogyakarta Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. (Sholihin, 2019)	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan (X1), • Budaya Organisasi (X2), • Kompensasi (X3). • Kinerja Karyawan (Y). 	Penelitian ini menggunakan kuesioner skala Likert 5 poin dan analisis regresi linier berganda, serta menerapkan uji mediasi untuk mengidentifikasi peran variabel mediasi.	Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan di AMA YPK Yogyakarta. Meskipun motivasi bukan variabel intervening, faktor-faktor tersebut tetap memiliki dampak signifikan. Organisasi disarankan mempertimbangkan faktor lain yang juga memengaruhi kinerja karyawan.
4.	Pengaruh	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan 	Penelitian ini	Penelitian ini

	Kepemimpinan, Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Perusahaan Pt. Mitra Karunia Indah (Novialni & Pragiwani, 2020)	(X1), <ul style="list-style-type: none"> • Motivasi (X2), • Kompensasi (X3), • Kepuasan kerja (Y) 	dilakukan melalui survei dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner online yang disebarakan melalui Google Form..	mengungkapkan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Mitra Karunia Indah. Hasilnya menegaskan pentingnya faktor-faktor tersebut dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.
5.	Pengaruh pengendalian internal, motivasi, kompensasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. (Puspitasari & Dahlia, 2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Pengendalian internal (X1), • Motivasi (X2), • Kompensasi (X3), • Kepemimpinan (X4), • Kinerja pegawai (Y). 	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pegawai sebagai populasi.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian internal, motivasi, dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di UPTD Kebersihan Kecamatan Jatiasih Bekasi, sementara kompensasi tidak memiliki dampak yang signifikan. Temuan ini menegaskan pentingnya peningkatan pengendalian internal, motivasi, dan kepemimpinan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.
6.	Pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT Jaya Land (Rahmawati & Paludi, 2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan (X1), • Motivasi (X2), • Kompensasi (X3) • Kinerja karyawan (Y). 	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Jaya Land, dengan kepemimpinan sebagai faktor paling dominan. Studi lanjutan disarankan untuk mengkaji faktor lain yang turut memengaruhi kinerja karyawan.
7.	Pengaruh gaya	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya 	Studi ini	Penelitian ini

	<p>kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. (Hamidi, 2020)</p>	<p>kepemimpinan (X1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivasi kerja (X2), • Kinerja karyawan (Y). 	<p>menggunakan metode penelitian dengan data primer dari kuesioner karyawan PT. Viking Engineering dan observasi lingkungan kerja, serta data sekunder dari dokumen perusahaan dan referensi terkait.</p>	<p>menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Viking Engineering. Model regresi linier yang digunakan efektif dalam menjelaskan variabilitas kinerja, dan uji ANOVA mengonfirmasi signifikansi hubungan tersebut. Stabilitas motivasi kerja juga berperan penting dalam memenuhi permintaan konsumen. Namun, penelitian ini terbatas pada dua variabel independen tanpa mempertimbangkan faktor lain yang mungkin turut memengaruhi kinerja karyawan.</p>
8.	<p>Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Non Medis Rsia Yk Madira Palembang. (Basuki & Sari, 2021)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan (X1), • Disiplin kerja (X2), • Kompensasi (X3), • Kinerja karyawan (Y). 	<p>Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dan kualitatif.</p>	<p>Penelitian ini mengungkapkan bahwa kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan non-medis di RSIA YK Madira Palembang. Uji F dan uji t mengonfirmasi pengaruh tersebut, dengan variabel independen menjelaskan 70% variasi kinerja. Manajemen disarankan untuk meningkatkan komunikasi, menegakkan disiplin, dan memastikan kompensasi sesuai standar.</p>
9.	<p>Pengaruh Kepemimpinan Paternalistik Terhadap</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan Paternalistik (X1) • Kinerja tugas (Y1), 	<p>Penelitian ini menerapkan metode kuantitatif</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan paternalistik</p>

	Kinerja Tugas dan Kontekstual Karyawan; Pemediasi Rasa Percaya (Malik & Arifin, 2021)	<ul style="list-style-type: none"> • Kontekstual Karyawan (Y2) • Rasa percaya (Z). 	eksplanatori.	berpengaruh positif terhadap kinerja tugas dan kontekstual karyawan. Kepercayaan terhadap pemimpin berperan sebagai mediator parsial dalam kinerja tugas dan mediator penuh dalam kinerja kontekstual. Temuan ini menegaskan bahwa semakin tinggi kepemimpinan paternalistik, semakin kuat kepercayaan karyawan, yang berdampak pada peningkatan kinerja.
10.	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Parepare. (Hartati & Putra, 2022)	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan (X1), • Motivasi kerja (X2), • Lingkungan kerja (X3), • Kinerja pegawai (Y). 	Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sementara lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh secara parsial. Namun, ketiga faktor tersebut secara simultan berdampak signifikan. Koefisien determinasi mengindikasikan bahwa variabel independen menjelaskan 84,5% variasi kinerja pegawai.
11.	Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Gudange Tahu Takwa (Gtt) Kediri (Janah & Bhirawa, 2022)	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi Teknis (X1) • Sikap (X2) • Motivasi Kerja (X3) • Kinerja Karyawan (Y) 	Penelitian ini menerapkan metodologi kuantitatif.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga faktor tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Disarankan agar perusahaan rutin mengevaluasi kemampuan, sikap, dan motivasi karyawan serta menyediakan pelatihan untuk meningkatkan komunikasi antar karyawan.

12.	Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan (Setyowati & Ardista, 2022)	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan (X1), • Kompensasi (X2), • Kinerja karyawan (Y) 	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Permata Birama Sakti, dengan kontribusi sebesar 16,8%. Manajemen disarankan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan mendorong budaya kerja berbasis tim.
13.	Gaya Kepemimpinan Camat Biringkanaya Kota Makassar Periode 2019 – 2021 (Prasodjo <i>et al.</i> , 2022)	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya kepemimpinan (X1), • Motivasi (X2), • Disiplin kerja (X3), • Kinerja karyawan (Y). 	Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah penelitian kuantitatif dengan tipe penelitian deskriptif.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam menjalankan kepemimpinannya, Camat Biringkanaya dominan menggunakan gaya kepemimpinan paternalistik. Pengelolaan urusan pemerintahan kecamatan dapat dilaksanakan dengan baik jika dalam tubuh organisasi kantor camat bersangkutan berlangsung mekanisme sistem manajemen yang efektif, efisien, dan inovatif. Hal ini tercermin dari hasil penelitian di mana camat menerapkan gaya kepemimpinan paternalistik, meskipun terdapat indikasi bahwa pelaksanaan tugas oleh aparat kecamatan dan unsur-unsur pendukungnya belum maksimal.
14.	Pengaruh motivasi kerja dan pengalaman kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada LPD se-	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi kerja (X1), • Pengalaman kerja (X2), • Produktivitas kerja (Y). 	Metode penelitian yang diterapkan dalam studi ini mencakup: <ol style="list-style-type: none"> 1. Observasi. 2. Penyebaran 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas

	kecamatan Tabanan (Putra <i>et al.</i> , 2022)		kuesioner.	karyawan. Motivasi yang tinggi meningkatkan efektivitas kerja, sementara pengalaman mendorong ketekunan. Uji F juga mengonfirmasi pengaruh simultan kedua variabel tersebut terhadap produktivitas.
15.	Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah "X" di Surabaya. (Fadhilillah & Hijriah, 2023)	<ul style="list-style-type: none"> • Kompensasi (X1), • Motivasi (X2), • Budaya organisasi (X3), • Kinerja Karyawan (Y). 	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif.	Kompensasi, motivasi kerja, dan budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di Bank Syariah Surabaya. Kompensasi yang memadai, motivasi yang tinggi, serta budaya organisasi yang positif berkontribusi pada peningkatan produktivitas. Ketiga faktor ini dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya.
16.	Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan CV. Brothers Palembang. (Tricayanti <i>et al.</i> , 2023)	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan (X1), • Kompensasi (X2), • Kinerja karyawan (Y). 	Penelitian ini menggunakan metode kuesioner dengan skala Likert sebagai instrumen pengukuran.	Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di CV. Brothers Palembang, dengan kontribusi sebesar 45,4%. Kepemimpinan berperan dalam pengembangan sumber daya manusia, menciptakan rasa aman, serta memberikan inspirasi, sementara kompensasi merupakan imbalan atas kontribusi karyawan.

Sumber: Data diolah 2024

Penelitian sebelumnya umumnya menekankan pengaruh signifikan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Bukti

et al., (2019) menekankan bahwa motivasi kerja dan gaya kepemimpinan secara langsung memengaruhi kinerja pegawai dengan kontribusi variabel-variabel ini mencapai 61,5%. Penelitian Nuraeni & Syukur (2019) menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi berperan positif dalam meningkatkan motivasi kerja, yang kemudian meningkatkan kinerja pegawai. Di sisi lain, Sholihin (2019) menyoroti bahwa kompensasi tidak selalu memainkan peran dominan dibandingkan gaya kepemimpinan dalam mendorong kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa faktor motivasi menjadi variabel kunci sebagai mediator.

Penelitian saat ini berbeda dari penelitian sebelumnya dalam konteks spesifik objek studi, yaitu CV Langgeng Dumadi, yang memiliki struktur sistem perusahaan yang tidak sepenuhnya sistematis namun tetap mampu mempertahankan kinerja tinggi berkat gaya kepemimpinan paternalistik. Selain itu, pendekatan kekeluargaan yang diterapkan pemimpin perusahaan serta kompensasi yang adil menjadi elemen pembeda utama dibandingkan penelitian lain yang lebih menekankan pada sistem kepemimpinan formal dan struktural. Dengan fokus pada motivasi sebagai variabel mediasi, penelitian ini memberikan kontribusi baru dalam mengeksplorasi dampak hubungan interpersonal dalam meningkatkan kinerja karyawan, yang berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih banyak berorientasi pada struktur organisasi dan kompensasi formal.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Kepemimpinan

2.2.1.1 Definisi Kepemimpinan

Menurut Hartati & Putra (2022) kepemimpinan merupakan suatu proses atau rangkaian kegiatan yang saling berkaitan tetapi tidak mengikuti suatu tatanan yang sistematis. Rangkaian ini mencakup kegiatan-kegiatan untuk memobilisasi, memimpin, melatih, dan memantau orang lain untuk mencapai sesuatu secara individu atau kolektif. Kepemimpinan merupakan suatu proses di mana seorang individu mempengaruhi dan membimbing anggota kelompok dalam mencapai tujuan organisasi. Secara alami, kepemimpinan dijalankan oleh seseorang yang berperan sebagai pemimpin dan berfungsi sebagai strategi dalam mengarahkan kelompok.

Menurut Tricayanti et al. (2023), Kepemimpinan merupakan kompetensi

krusial yang berperan dalam menentukan kinerja dan keberhasilan organisasi. Sebagai sebuah seni, kepemimpinan memiliki pendekatan yang beragam, bergantung pada karakter pemimpin, jenis pekerjaan, dan karakteristik bawahan. Peran kepemimpinan mencakup mendorong pegawai untuk bertindak dengan benar, menunjukkan komitmen, serta memotivasi mereka dalam mencapai tujuan bersama. Selain itu, kepemimpinan juga diartikan sebagai kemampuan memengaruhi orang lain melalui komunikasi langsung maupun tidak langsung agar mereka memahami dan menerima arahan. Fungsi kepemimpinan erat kaitannya dengan interaksi sosial dalam kelompok atau organisasi, di mana efektivitasnya terwujud melalui hubungan antar individu. Secara operasional, terdapat lima fungsi utama kepemimpinan:

1. Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah, di mana pemimpin memberikan perintah atau arahan yang jelas terkait apa yang harus dilakukan, bagaimana melaksanakannya, kapan waktu pelaksanaan, dan di mana tugas tersebut harus dijalankan. Kepemimpinan yang efektif dalam fungsi ini memastikan bahwa keputusan yang diambil dapat diimplementasikan dengan baik oleh anggota tim atau bawahan.

2. Fungsi Konsultatif

Dalam fungsi ini, komunikasi bersifat dua arah, di mana pemimpin tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga membuka ruang bagi umpan balik dan saran dari anggota tim. Tujuannya adalah memperbaiki dan menyempurnakan keputusan yang telah dibuat serta menciptakan proses pengambilan keputusan yang lebih efektif dan inklusif.

3. Fungsi Partisipatif

Fungsi ini menekankan keterlibatan aktif bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin tidak hanya bertindak sebagai pemberi instruksi, tetapi juga mengajak anggota tim untuk berkontribusi dalam diskusi, mengemukakan ide, dan turut serta dalam perencanaan serta pelaksanaan kebijakan organisasi. Pendekatan ini meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab dalam bekerja.

4. Fungsi Delegasi

Dalam fungsi ini, pemimpin memberikan kepercayaan kepada bawahannya dengan mendelegasikan tugas dan tanggung jawab tertentu. Delegasi yang efektif memungkinkan pemimpin untuk fokus pada hal-hal strategis, sementara bawahan diberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan meningkatkan kapasitas mereka dalam menjalankan tugas secara mandiri.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi ini berfokus pada pemantauan, evaluasi, dan pengendalian terhadap jalannya pekerjaan untuk memastikan bahwa tugas dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin bertanggung jawab untuk menilai kinerja tim, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta mengambil langkah korektif jika diperlukan agar organisasi tetap berjalan sesuai dengan visi dan misi yang telah dirancang.

Kepemimpinan sangat berpengaruh dalam organisasi dan pemimpin harus mempunyai berbagai cara untuk mempengaruhi bawahannya. Menurut Tricayanti (2023) Indikator kepemimpinan meliputi:

1. Bersifat adil

Seorang pemimpin harus bersikap objektif dan tidak memihak dalam mengambil keputusan serta memberikan perlakuan yang sama kepada seluruh anggota tim. Sikap adil menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, meningkatkan kepercayaan bawahan, dan mendorong loyalitas terhadap organisasi.

2. Memberi sugesti

Pemimpin yang efektif mampu memberikan dorongan, motivasi, dan arahan yang menginspirasi bawahannya. Sugesti yang diberikan dapat berupa ajakan, nasihat, atau pemikiran yang membangun agar bawahan lebih termotivasi dalam bekerja dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih optimal.

3. Mendukung tercapainya tujuan

Dalam mencapai tujuan organisasi, peran kepemimpinan menjadi faktor pendukung utama. Agar efektif, tujuan tersebut harus selaras dengan kondisi internal organisasi serta memberikan kesempatan bagi bawahan untuk berkolaborasi dalam mencapainya.

4. Sebagai Katalisator

Seorang pemimpin berfungsi sebagai katalisator ketika mampu mengembangkan potensi sumber daya manusia, memberikan dorongan yang memotivasi, serta meningkatkan semangat kerja secara optimal.

5. Menciptakan rasa aman

Seorang pemimpin memiliki tanggung jawab untuk menumbuhkan rasa aman bagi bawahannya dengan mempertahankan sikap positif dan optimisme dalam menghadapi tantangan, sehingga bawahan merasa nyaman dan terbebas dari rasa cemas.

6. Sebagai wakil organisasi

Bawahan memandang pemimpin sebagai perwakilan dalam segala bidang kegiatan organisasi, terutama yang menjunjung tinggi prinsip keteladanan. Seorang pemimpin adalah figur utama yang kata-katanya memberi kesan terhadap organisasi.

7. Sumber inspirasi

Pemimpin berperan sebagai sumber motivasi bagi bawahannya dengan membangkitkan semangat kerja, sehingga mereka dapat memahami dan menerima tujuan organisasi dengan antusias serta bekerja secara efektif untuk mencapainya.

8. Bersikap menghargai

Setiap individu mengharapkan pengakuan dan apresiasi dari orang lain. Dalam sebuah organisasi, bawahan memerlukan pengakuan serta penghargaan dari atasan mereka. Oleh karena itu, seorang pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memberikan penghargaan dalam berbagai bentuk kepada bawahannya.

2.2.1.2 Macam – Macam Gaya Kepemimpinan

Menurut Mattayang (2019) Kepemimpinan yang efektif dan efisien tercapai bila dilandasi oleh fungsi dan tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin harus berusaha untuk menjadi bagian dari konteks kelompok atau organisasi yang dipimpinya Untuk mewujudkan tujuan dan fungsi kepemimpinan secara internal, dilakukan kegiatan kepemimpinan dan dipisahkan kegiatan-kegiatan tersebut sehingga kepemimpinan terlihat jelas pada setiap polanya. Meskipun organisasi

pengoperasi dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai jenis dan bentuk, beberapa pendapat ahli menyarankan bahwa:

1. Tipe Otoritas

Dalam konteks kepemimpinan, gaya otokratis didasarkan pada kekuasaan dan paksaan yang absolut yang harus dipatuhi tanpa ragu. Seorang pemimpin otokratis bertindak tanpa konsultasi dengan bawahannya dan mengharuskan kepatuhan total terhadap setiap perintah dan kebijakan yang ditetapkan. Pemimpin otoriter biasanya bekerja dengan tekun dan teliti, mengikuti peraturan dan kebijakan yang ada, bahkan jika itu terkesan kaku, dan mengharapkan kepatuhan tanpa cela dari para bawahan. Dalam kepemimpinan otokratis, para bawahan tidak memiliki hak untuk memberikan masukan atau komentar terhadap tindakan pemimpin, karena pemimpin menganggap dirinya sebagai pengemudi tunggal yang bertanggung jawab atas keseluruhan organisasi. Nilai-nilai yang mendasari kepemimpinan otokratis mencerminkan penonjolan "kekuasaan", dengan perilaku yang menunjukkan: (1) perlakuan terhadap bawahan sebagai alat semata dalam organisasi; (2) penekanan pada pelaksanaan tugas tanpa mempertimbangkan kepentingan atau kebutuhan bawahan; (3) pengabaian terhadap peran bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

2. Tipe Paternalistik

Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan paternalistik seringkali memandang dirinya sebagai figur yang memiliki tanggung jawab untuk melindungi dan membimbing para anggota organisasi, seperti seorang ayah terhadap anak-anaknya. Para pengikut dalam organisasi sering mengharapkan hal ini, menginginkan pemimpin mereka menjadi sosok yang dapat mereka andalkan sebagai figur pelindung dan penasehat. Dalam konteks nilai organisasi, pemimpin paternalistik cenderung mengutamakan nilai kebersamaan. Mereka menekankan pentingnya kerja sama dan memperlakukan semua anggota organisasi secara adil dan setara. Dengan demikian, kesetiaan dan perhatian terhadap kepentingan bersama menjadi ciri khas dalam kepemimpinan paternalistik, di mana pemimpin berupaya untuk

memastikan bahwa semua individu dalam organisasi merasa dihargai dan didukung.

3. Tipe Kharismatik

Pemimpin kharismatik memiliki daya tarik yang kuat sehingga dapat memengaruhi orang lain dan menarik banyak pengikut. Seorang pemimpin kharismatik sangat dikagumi oleh banyak orang, meskipun para pengikutnya seringkali tidak dapat menjelaskan secara konkret mengapa mereka begitu mengagumi pemimpin tersebut. Orang cenderung percaya bahwa individu tertentu memiliki "kekuatan ajaib" yang membuat mereka terlihat sebagai pemimpin kharismatik. Dalam organisasi atau instansi yang dipimpin oleh seseorang yang kharismatik, para anggota biasanya tidak mempertanyakan nilai-nilai, sikap, atau gaya kepemimpinan pemimpin tersebut. Meskipun pemimpin kharismatik mungkin menggunakan gaya otoriter, para bawahannya tetap setia dan mengikuti kepemimpinannya.

4. Tipe Demokratis

Kepemimpinan demokratis menekankan aspek kemanusiaan dengan memberikan bimbingan yang efektif kepada pengikutnya. Gaya kepemimpinan ini menghargai potensi setiap individu serta terbuka terhadap masukan dan saran dari bawahan. Seorang pemimpin demokratis dihormati dan dihargai, bukan ditakuti, karena perilakunya yang mendorong bawahan untuk mengembangkan daya inovasi dan kreativitas mereka dalam lingkungan organisasi. Pemimpin demokratis secara serius mendengarkan pendapat, saran, bahkan kritik dari orang lain, terutama dari bawahan. Jenis kepemimpinan ini mengutamakan peran manusia sebagai elemen kunci dalam setiap kelompok atau organisasi. Kepemimpinan demokratis menunjukkan perilaku yang melindungi dan menyelamatkan, serta berfokus pada pengembangan organisasi atau kelompok. Pemimpin ini melibatkan seluruh anggota kelompok dalam pengambilan keputusan dan selalu menghargai pendapat serta kreasi bawahan. Pemimpin memberikan sebagian tanggung jawab kepada bawahan dalam pelaksanaan program yang akan dicapai.

5. Tipe Militeristik

Tipe kepemimpinan ini cenderung mengandalkan perintah dan komando secara tegas serta bersifat otoriter, menuntut kepatuhan penuh dari bawahan. Gaya kepemimpinan ini memiliki kesamaan dengan sistem militer, meskipun pada dasarnya lebih mendekati kepemimpinan otoriter.

2.2.1.3 Indikator Kepemimpinan

Menurut Saputra *et al.*, (2023) indikator yang terdapat pada kepemimpinan meliputi:

1. Komunikasi

Komunikasi yang efektif dalam kepemimpinan sangat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Ketika seorang pemimpin mampu menyampaikan informasi dengan jelas dan terbuka, karyawan merasa lebih diberdayakan dan dihargai. Transparansi dalam komunikasi memastikan bahwa semua anggota tim memahami tujuan organisasi dan peran mereka dalam mencapainya, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan dan komitmen. Selain itu, memberikan umpan balik yang bersifat konstruktif secara rutin membantu karyawan dalam meningkatkan kinerja mereka serta merasa didukung dalam perkembangan profesionalnya. Keterlibatan aktif dalam dialog dengan karyawan juga mendorong rasa kebersamaan dan tanggung jawab bersama terhadap keberhasilan tim dan organisasi.

2. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan yang efektif adalah indikator penting dari kepemimpinan yang berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang dapat membuat keputusan dengan cepat dan tepat membantu organisasi untuk bergerak maju tanpa hambatan, meningkatkan efisiensi operasional. Mengikutsertakan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan komitmen serta tanggung jawab mereka terhadap pelaksanaan keputusan yang telah ditetapkan. Ketika keputusan didasarkan pada data dan analisis yang akurat, hal ini meningkatkan kredibilitas dan kepercayaan karyawan terhadap kepemimpinan. Keputusan yang partisipatif dan berbasis data tidak hanya memperkuat struktur

organisasi tetapi juga memberdayakan karyawan untuk berkontribusi secara maksimal.

3. Motivasi

Motivasi merupakan elemen kunci dalam kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja karyawan secara positif. Pemimpin yang mampu memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap kinerja yang baik akan meningkatkan semangat kerja dan loyalitas karyawan. Menetapkan tujuan yang jelas dan realistis memberikan arah yang pasti bagi karyawan, memotivasi mereka untuk bekerja lebih keras dalam mencapainya. Selain itu, memberikan kesempatan untuk pengembangan karier dan pelatihan membuat karyawan merasa dihargai dan didukung, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi mereka untuk terus belajar dan berkembang. Dengan berfokus pada motivasi, pemimpin dapat membangun lingkungan kerja yang aktif dan berdaya guna.

4. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah indikator penting dalam kepemimpinan yang berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Ketika seorang pemimpin menetapkan tanggung jawab yang jelas, karyawan tahu apa yang diharapkan dari mereka, sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih fokus dan efisien. Melakukan evaluasi kinerja secara berkala membantu karyawan memahami area yang perlu diperbaiki serta merayakan pencapaian mereka. Selain itu, pemimpin yang menunjukkan akuntabilitas pribadi meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap integritas dan keadilan dalam organisasi. Dengan menciptakan budaya akuntabilitas, pemimpin dapat mendorong karyawan untuk mengambil tanggung jawab atas tindakan mereka, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

5. Mengendalikan Bawahan

Kemampuan mengelola bawahan secara adil dan efektif mencerminkan kepemimpinan yang berdampak positif pada kinerja karyawan. Pemimpin yang menegakkan disiplin dengan adil akan menciptakan lingkungan kerja yang tertib dan harmonis. Selain itu, memberikan bimbingan serta arahan

yang jelas dapat membantu karyawan mengatasi tantangan dan meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, pemimpin yang cepat dalam mengidentifikasi dan mengatasi masalah dapat mengurangi gangguan dalam operasional dan memastikan kelancaran alur kerja. Dengan mengendalikan bawahan secara efektif, pemimpin tidak hanya menjaga ketertiban tetapi juga mendorong karyawan untuk mencapai hasil terbaik dalam pekerjaan mereka.

2.2.1.4 Dimensi dalam Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Gaya kepemimpinan paternalistik memiliki beberapa indikator, yaitu *benevolence*, *morality*, dan *authoritarianism* (Cheng, 2004). Adapun indikator gaya kepemimpinan paternalistik menurut Pratiwi & Rahmawati (2022) ialah:

1. *Benevolence* (Kebajikan)

Paternalistik *benevolence* atau kebajikan adalah bentuk kepemimpinan paternalistik yang memberikan kebebasan kepada karyawan untuk berkreasi demi kemajuan organisasi. Atasan hanya memberikan pengawasan secukupnya selama proses kerja berlangsung. Selain itu, atasan juga menunjukkan kebaikan dengan memperhatikan kehidupan pribadi karyawan, seperti secara rutin menanyakan kondisi keluarga.

2. *Morality* (Bermoral)

Paternalistik *morality* adalah gaya kepemimpinan paternalistik yang memberikan teladan positif kepada karyawan dengan mematuhi peraturan yang berlaku, baik peraturan perusahaan maupun norma sosial. Pemimpin dengan gaya ini bertanggung jawab dan memimpin melalui contoh, tidak hanya dalam konteks pekerjaan tetapi juga dalam kehidupan pribadi sehari-hari.

3. *Authoritarianism* (Otoriter)

Paternalistik Otoriter adalah bentuk kepemimpinan paternalistik di mana pemimpin berani membuat keputusan sendiri demi kebaikan karyawan. Dalam hal ini, otoriter yang dimaksud adalah bersikap tegas.

2.2.1.5 Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam

Istilah kepemimpinan dalam perspektif Islam dapat kita pahami dari Al-Qur'an. Salah satu surat dalam Al-Qur'an yang menjelaskan tentang kepemimpinan adalah surat Al-Baqarah (2) ayat 30.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا

وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya : “Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, Sesungguhnya Aku hendak menjadikan khalifah di bumi. Mereka berkata “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah disana, sedangkan kami bertasbih, memuji-Mu, dan menyucikan nama-Mu? Dia berfirman, Sungguh Aku lebih mengetahui apa yang tidak kamu ketahui” (Q.S. al-Baqarah [2]: 30)

Ayat tersebut menggunakan istilah *Khalifah*, yang merujuk pada pemimpin yang bertanggung jawab dalam menegakkan kebaikan dan mencegah keburukan. Istilah lain yang digunakan adalah *Imam*, yaitu pemimpin yang menjalankan tugasnya berdasarkan petunjuk Allah, sebagaimana disebutkan dalam Al-Qur’an surat Al-Anbiya’ ayat 73. Dalam Islam, kepemimpinan diartikan sebagai upaya membimbing, menuntun, dan menunjukkan jalan yang diridhai oleh Allah SWT. Kepemimpinan Islam memiliki perbedaan mendasar dari bentuk kepemimpinan lainnya, karena berlandaskan nilai-nilai Islam dengan tujuan utama mengharap ridha Allah (Olifiansyah *et al.*, 2020).

Menurut Mahyudin (2022), kepemimpinan merupakan proses membimbing, mengarahkan, serta menunjukkan jalan yang sesuai dengan ridha Allah SWT. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk mengembangkan kemampuan orang-orang yang dipimpin agar mereka dapat bertindak mandiri dalam usahanya mencapai ridha Allah SWT di dunia dan di akhirat. Kepemimpinan dalam Islam didasarkan pada prinsip keseimbangan, bersikap moderat dalam menghadapi persoalan. Kepemimpinan ini tidak memberikan kekuasaan secara otoriter atau kebebasan secara mutlak sehingga terlepas dari nilai-nilai. Kepemimpinan dalam Islam bukanlah model demokrasi yang dapat diterapkan secara mutlak sepanjang sejarah dan perubahan zaman.

Menurut Suhartawan (2021) terdapat empat (4) wawasan al-qur’an tentang ciri-ciri kepemimpinan, yaitu:

1. Amanah

Amanah merupakan sifat utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin,

yang berarti bertanggung jawab atas tugas dan wewenang yang diembannya dengan jujur dan adil. Pemimpin yang amanah akan mengutamakan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi serta tidak menyalahgunakan kekuasaan untuk keuntungan sendiri. Dalam Islam, amanah juga berkaitan dengan kepercayaan yang diberikan oleh rakyat atau bawahannya, sehingga seorang pemimpin harus menjaga kepercayaan tersebut dengan menjalankan tugasnya sesuai nilai-nilai kebaikan dan petunjuk Allah SWT. Amanah dalam kepemimpinan diwujudkan melalui transparansi dalam pengambilan keputusan, kejujuran dalam menyampaikan informasi, serta konsistensi dalam menegakkan aturan tanpa pilih kasih.

2. Musyawarah

Musyawarah berasal dari kata kerja *syawara-yusyawiru* atau *syura*, yang berarti proses pengambilan keputusan melalui konsultasi atau diskusi bersama. Ini adalah konsep penting dalam Islam yang menekankan pentingnya kolektifitas dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Musyawarah adalah salah satu ciri-ciri kepemimpinan yang diterangkan dalam Al-Qur'an. Musyawarah diartikan sebagai proses berunding dan berembuk untuk mencapai keputusan yang tepat dan benar.

Seorang pemimpin yang baik harus mampu mengkoordinir pendapat bawahannya dan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Namun, tidak selalu pemimpin harus mendengarkan bawahannya. Pemimpin harus pandai dalam menilai situasi dan kondisi untuk mengetahui kapan dia harus mendengarkan pendapat bawahan dan kapan dia harus membuat keputusan secara mandiri. Hal ini menunjukkan keseimbangan antara konsultasi dan otoritas dalam kepemimpinan. Musyawarah mencerminkan nilai-nilai kebersamaan, kebijaksanaan, dan keadilan dalam kepemimpinan Islam.

3. Tanggung Jawab

Pengembangan tanggung jawab merupakan salah satu karakteristik kepemimpinan Qur'ani. Seorang pemimpin Qur'ani bertanggung jawab untuk melindungi serta memastikan kesejahteraan bawahannya, sekaligus

mempertanggungjawabkan tindakannya secara hukum. Pada tingkat yang lebih luas, pemimpin harus mengutamakan kesejahteraan seluruh anggota kelompoknya. Oleh karena itu, pengembangan tanggung jawab dilakukan melalui kerja sama semua anggota, bukan secara otoriter, melainkan dengan pendekatan yang manusiawi.

Prinsip ini mengharuskan pemimpin memiliki keterampilan berpikir bijaksana, berkomunikasi dengan jelas, berdiskusi secara tenang, serta mampu membujuk dengan efektif dan menjalankan tugas dengan penuh kesungguhan. Dalam teori kepemimpinan modern, keterampilan ini dikenal sebagai kemampuan dalam memberikan arahan dan komunikasi kerja untuk meningkatkan partisipasi kelompok serta menumbuhkan rasa tanggung jawab.

4. Adil

Adil dalam konteks ini mencerminkan pengambilan keputusan yang seimbang, setara, dan berdasarkan keadilan bagi semua pihak yang terlibat. Seorang pemimpin yang adil memastikan bahwa keputusan yang diambil tidak memihak kepada pihak tertentu, melainkan memperhatikan kepentingan semua orang yang terlibat. Adil dalam konteks kepemimpinan berarti bahwa seorang pemimpin harus sungguh-sungguh tulus dalam melaksanakan tugasnya dan mengarahkannya semata-mata karena Allah. Ketika kedua prinsip ini telah tertanam dalam dirinya, maka akan muncul perilaku yang positif dan baik.

Seorang pemimpin yang adil mempertimbangkan pendapat semua pihak dalam proses musyawarah. Dia tidak hanya mendengarkan pendapat dari kalangan teratas atau kalangan yang sependapat dengannya, tetapi juga memberikan ruang bagi semua pihak untuk berbicara dan mengemukakan pendapat mereka. Dengan demikian, musyawarah menjadi sarana untuk mencapai keputusan yang adil dan seimbang.

2.2.2 Kompensasi

2.2.2.1 Definisi Kompensasi

Menurut Ratnasari *et al.*, (2020), kompensasi mencakup segala bentuk

penghasilan yang diterima oleh karyawan, baik berupa uang maupun barang, yang diberikan baik secara langsung maupun tidak langsung sebagai penghargaan atas kontribusi mereka terhadap perusahaan.

Menurut Sulaeman *et al.*, (2021), kompensasi merupakan penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dalam bentuk uang atau barang, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kompensasi meliputi berbagai bentuk penghargaan finansial, fasilitas, serta tunjangan yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kerja mereka.

Menurut Aryani *et al.*, (2021) kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan sumber daya manusianya. Istilah ini merujuk pada penghargaan finansial yang diperoleh seseorang sebagai hasil dari hubungan kerja mereka dengan suatu organisasi.

Menurut Sitompul & Ratnasari (2019), Kompensasi adalah salah satu fungsi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM) yang berkaitan dengan berbagai bentuk imbalan yang diterima individu sebagai penghargaan atas tugas yang dilaksanakan dalam organisasi. Pegawai menginvestasikan tenaga dan usaha mereka dengan harapan memperoleh imbalan, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial. Oleh karena itu, sebagai bentuk penghargaan terhadap kinerja dan kontribusi pegawai, organisasi memberikan balas jasa, penghargaan, penghasilan, atau kompensasi.

Penetapan besar kecilnya kompensasi tidak bisa dilakukan secara sembarangan tanpa mempertimbangkan perkembangan lingkungan sekitar yang mempengaruhi perusahaan. Penetapan kompensasi oleh perusahaan tanpa perhitungan yang rasional dan dasar hukum yang jelas akan sulit diterapkan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, ada pandangan bahwa besar kompensasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: 1) Produktivitas, 2) Kemampuan perusahaan untuk membayar, 3) Ketersediaan perusahaan untuk membayar, dan 4) Keseimbangan antara penawaran dan permintaan tenaga kerja (Khair, 2019).

2.2.2.2 Indikator Kompensasi

Indikator untuk mengukur kompensasi karyawan menurut Yulandri & Onsardi (2020) meliputi beberapa aspek berikut:

1. Upah dan Gaji: Merupakan pembayaran tetap yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan berdasarkan pekerjaan yang telah dilakukan. Upah atau gaji ini biasanya diberikan secara periodik, baik mingguan maupun bulanan, dan merupakan bentuk pembayaran utama atas kontribusi karyawan kepada perusahaan.
2. Insentif: Merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas pencapaian atau hasil kerja yang melebihi target yang telah ditetapkan. Insentif ini umumnya berupa uang tambahan atau bonus, yang bertujuan untuk memotivasi karyawan agar lebih berprestasi dan efisien dalam bekerja.
3. Tunjangan: Merupakan kompensasi yang diberikan selain gaji pokok, yang dapat mencakup tunjangan kesehatan, tunjangan transportasi, tunjangan makan, atau tunjangan lainnya. Tunjangan ini penting untuk mendukung kesejahteraan karyawan dan sering menjadi faktor penentu dalam menarik serta mempertahankan karyawan.
4. Fasilitas: Fasilitas adalah sarana atau barang yang disediakan oleh perusahaan untuk mendukung kelancaran pekerjaan karyawan. Fasilitas ini bisa berupa alat kerja, kendaraan dinas, tempat tinggal, atau fasilitas lain yang berkaitan dengan kebutuhan pekerjaan atau kenyamanan karyawan di lingkungan kerja.

2.2.2.3 Tujuan Kompensasi dari Perusahaan untuk Karyawan

Menurut Widodo & Yandi (2022) selain dampak positif yang dapat diperoleh perusahaan, pemberian kompensasi kepada karyawan juga memiliki tujuan-tujuan tertentu. Berikut adalah beberapa tujuan kompensasi dari perusahaan untuk karyawannya:

- a. Mempertahankan Karyawan Berprestasi yang Sudah Ada: Tujuan utama adalah untuk menjaga agar karyawan potensial dan berkualitas tetap bekerja di perusahaan. Ini juga membantu mengurangi tingkat pergantian karyawan yang tinggi.
- b. Mendapatkan Karyawan yang Berkualitas: Memberikan tingkat kompensasi yang kompetitif dibandingkan dengan perusahaan lain adalah salah satu cara untuk menarik karyawan atau calon pelamar yang berkualitas.

- c. Menjaga Keadilan dalam Perusahaan: Tujuan ini adalah untuk menciptakan hubungan yang adil antara manajemen dan karyawan, serta berfungsi sebagai apresiasi terhadap kontribusi karyawan terhadap perusahaan, mencakup aspek seperti upah, bonus, dan insentif.
- d. Mengefisiensi Biaya: Dengan menyusun program kompensasi yang terukur dan rasional, perusahaan dapat menarik serta mempertahankan tenaga kerja dengan biaya yang efisien. Kompensasi yang kompetitif juga berperan dalam meningkatkan motivasi dan etos kerja karyawan.
- e. Memenuhi Administrasi Legalitas: Kompensasi yang diberikan harus selaras dengan peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah. Selain itu, pengelolaan administrasi kompensasi bertujuan untuk memastikan kepatuhan terhadap ketentuan hukum yang berlaku.
- f. Memicu Adanya Perubahan Perilaku dan Sikap yang Semakin Baik: Kompensasi yang adil dan sesuai diharapkan mampu mendorong karyawan untuk bersikap positif, meningkatkan produktivitas, loyalitas, pengalaman, serta rasa tanggung jawab, sekaligus membentuk perilaku lain yang menguntungkan bagi perusahaan.

2.2.2.4 Jenis – Jenis Kompensasi

Menurut Widodo & Yandi (2022) kompensasi dibagi menjadi dua jenis:

1. Kompensasi langsung (*direct compensation*): Kompensasi yang langsung diterima karyawan, seperti gaji pokok, tunjangan, dan insentif, merupakan hak yang harus dipenuhi oleh perusahaan sebagai bagian dari tanggung jawabnya.
 - Gaji: Imbalan yang diberikan secara berkala kepada karyawan tetap dengan kepastian penerimaan.
 - Tunjangan: Bentuk kompensasi dari perusahaan sebagai apresiasi terhadap kontribusi karyawan dalam mencapai target perusahaan.
 - Insentif: Penghargaan finansial yang diberikan kepada karyawan tertentu atas pencapaian yang melampaui standar yang ditetapkan.
2. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*): kompensasi ini adalah

upaya perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan di luar gaji, tunjangan, atau insentif. Kompensasi tidak langsung bisa berupa fasilitas seperti rumah, pelayanan kesehatan gratis, dan lain-lain.

Kompensasi juga menjadi faktor penting bagi karyawan dalam meningkatkan kinerja mereka. Besarnya kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga perusahaan perlu berkomunikasi dengan karyawan untuk menentukan besaran kompensasi yang adil agar karyawan bekerja dengan profesional. Keberhasilan dalam menentukan kompensasi yang layak bagi karyawan akan mempengaruhi kualitas sumber daya manusia dan berkaitan dengan efektivitas serta efisiensi perusahaan. Selain itu, kompensasi yang sesuai juga akan mempengaruhi keberlangsungan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Jika kompensasi tidak sesuai dengan harapan karyawan, dapat terjadi penolakan hingga demonstrasi karyawan.

2.2.2.5 Kompensasi dalam Perspektif Islam

Kompensasi berperan dalam meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola kompensasi secara adil dan rasional. Jika karyawan merasa kompensasi yang diterima tidak mencukupi, kemungkinan besar kinerja, motivasi, dan kepuasan kerja mereka akan menurun. Mengenai balasan atas pekerjaan atau kompensasi, Allah berfirman:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ بِأَحْسَنِ مَا

كُنُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Artinya : “Barang siapa mengerjakan kebajikan, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka pasti akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan akan Kami beri balasan dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan”. (Q.S. an-Nahl [16]: 97).

Kompensasi merupakan penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk balas jasa atas kontribusi mereka terhadap perusahaan. Penetapan kompensasi harus dilakukan dengan cara yang adil tanpa merugikan pihak manapun. Prinsip keadilan bagi semua makhluk dijelaskan dalam surat Al-Baqarah ayat 279:

فَإِنْ لَمْ تَفْعَلُوا فَأْذَنُوا بِحَرْبٍ مِّنَ اللَّهِ وَرَسُولِهِ وَإِنْ تُبْتُمْ فَلَكُمْ رُءُوسَ أَمْوَالِكُمْ لَا

تَظْلِمُونَ وَلَا تُظْلَمُونَ ﴿٢٧٩﴾

Artinya :“Maka jika kamu tidak mengerjakan (meninggalkan sisa riba), maka ketahuilah, bahwa Allah dan Rasul-Nya akan memerangimu. Dan jika kamu bertaubat (dari pengambilan riba), maka bagimu pokok hartamu; kamu tidak menganiaya dan tidak (pula) dianiaya”. (Q.S. al-Baqarah [3]: 279)

Islam memandang kompensasi atau reward sangat erat kaitannya dengan konsep moral. Kompensasi dalam Islam tidak hanya terbatas pada materi, tetapi juga mencakup dimensi akhirat yang dikenal sebagai pahala. Kompensasi di dunia ditandai oleh dua aspek: adil dan layak. Adil berarti bahwa kompensasi yang diberikan harus jelas, transparan, dan profesional. Pada hari pembalasan, Rasulullah SAW akan menjadi saksi terhadap "orang yang mempekerjakan buruh dan pekerjaannya diselesaikan olehnya, namun tidak memberi upah kepadanya." Jika para karyawan merasa kompensasi yang diberikan tidak layak dan tidak adil, hal tersebut dapat menjadi sumber kecemburuan sosial.

2.2.3 Motivasi

2.2.3.1 Definisi Motivasi

Menurut Halawa (2021), istilah motivasi (motivation) berasal dari bahasa Latin *movere*, yang berarti 'menggerakkan' *to move*. Motivasi merupakan dorongan yang muncul dari dalam diri individu akibat inspirasi, semangat, dan keinginan untuk melakukan suatu aktivitas dengan penuh keikhlasan, antusiasme, serta kesungguhan, sehingga menghasilkan kualitas kerja yang optimal dan memuaskan.

Sementara itu, Hartati & Putra (2022) mendefinisikan motivasi sebagai serangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku manusia dalam mencapai tujuan. Motivasi berfungsi untuk mendorong karyawan agar dapat mewujudkan tujuan yang diinginkan. Proses motivasi ini berlangsung dalam sebuah siklus yang terdiri dari tiga elemen utama, yaitu kebutuhan, dorongan untuk bertindak, dan sasaran yang ingin dicapai.

Menurut Saputro (2021) motivasi secara umum didefinisikan sebagai kekuatan psikologis yang menghasilkan proses kompleks dari pikiran dan perilaku

yang diarahkan pada tujuan. Proses ini berpusat pada kekuatan psikologis internal individu serta kekuatan eksternal dari lingkungan atau konteks, yang menentukan arah, intensitas, dan ketekunan perilaku individu yang ditujukan untuk mencapai tujuan tertentu.

Adha *et al.*, (2019) menjelaskan bahwa motivasi adalah suatu proses yang menggambarkan sejauh mana seseorang berusaha, mengarahkan, dan bertahan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Tiga komponen utama dalam motivasi ini meliputi intensitas, arah, dan ketekunan. Intensitas mengacu pada seberapa besar upaya yang dilakukan oleh individu, yang menjadi fokus utama dalam motivasi. Namun, meskipun intensitas tinggi, hasil yang optimal hanya dapat tercapai jika upaya tersebut diarahkan pada tujuan yang sesuai dengan kepentingan organisasi..

2.2.3.2 Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Afandi dalam (Astuti *et al.*, 2022), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu:

1. **Kebutuhan hidup**

Kebutuhan dasar seperti makan, minum, tempat tinggal, dan udara mendorong individu untuk bertindak secara proaktif dan berusaha dengan sungguh-sungguh untuk memenuhinya.

2. **Kebutuhan masa depan**

Keinginan untuk mencapai kehidupan yang lebih baik dan sejahtera mendorong individu untuk terus berusaha dan berjuang mencapai tujuan jangka panjang. Hal ini menciptakan suasana yang penuh harapan, di mana individu merasa termotivasi untuk berkembang dan memberikan yang terbaik dalam setiap aspek kehidupan mereka. Dalam lingkungan yang demikian, tercipta keharmonisan antar individu, di mana mereka saling mendukung dan bekerja bersama menuju tujuan bersama. Optimisme yang tumbuh dalam lingkungan ini memberi dorongan kuat bagi setiap orang untuk mengatasi tantangan yang ada, menciptakan rasa percaya diri, dan memperkuat semangat untuk terus maju meskipun menghadapi kesulitan..

3. **Kebutuhan harga diri**

Kebutuhan akan penghargaan diri, serta pengakuan dan apresiasi atas

pencapaian dari rekan kerja dan lingkungan sekitar, merupakan aspek penting bagi individu. Meskipun penghargaan biasanya diberikan atas prestasi, hal ini tidak selalu menjadi satu-satunya faktor. Oleh karena itu, pemimpin harus memahami bahwa semakin besar pencapaian seseorang dalam organisasi atau masyarakat, semakin tinggi pula posisinya di lingkungan tersebut.

4. **Kebutuhan pengakuan prestasi kerja**

Keinginan untuk memperoleh pengakuan atas pencapaian kerja mendorong individu untuk mengoptimalkan kemampuan, keterampilan, dan potensi mereka guna menghasilkan kinerja yang memuaskan. Kebutuhan ini mencerminkan kapasitas seseorang dalam meningkatkan prestasi secara menyeluruh.

2.2.3.3 Tujuan dan Manfaat Motivasi

Menurut Astuti et al. (2022), motivasi internal bertujuan untuk meningkatkan moral, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan, serta menjaga stabilitas tenaga kerja dan kedisiplinan. Motivasi ini juga berperan dalam memperkuat loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kualitas produk atau layanan. Selain itu, motivasi internal turut mendukung kesejahteraan karyawan, memperkuat rasa tanggung jawab, dan meningkatkan efisiensi operasional melalui pemanfaatan alat dan bahan baku secara lebih optimal.

Manfaat dari motivasi internal (Astuti *et al.*, 2022) mencakup peningkatan moral dan kepuasan kerja, produktivitas, serta stabilitas tenaga kerja di perusahaan. Selain itu, motivasi internal membantu meningkatkan kedisiplinan, mengoptimalkan proses rekrutmen, menciptakan lingkungan kerja yang positif, serta mendorong loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan. Kesejahteraan karyawan pun turut meningkat sebagai hasil dari motivasi internal yang efektif.

Motivasi berasal dari dua sumber, yaitu:

1. **Sumber Internal:** Motivasi internal berasal dari dalam diri individu, seperti rasa kepuasan pribadi, pencapaian, dan keinginan untuk berkembang. Individu yang termotivasi secara internal akan terlibat

dalam aktivitas karena merasa itu bermakna atau menyenangkan, tanpa mengharapkan imbalan eksternal. Ini mencakup minat terhadap suatu kegiatan atau tantangan pribadi untuk mengatasi batasan diri.

2. Sumber Eksternal: Motivasi eksternal berasal dari faktor luar, seperti hadiah, penghargaan, atau tekanan dari lingkungan. Misalnya, seseorang bekerja keras untuk mendapatkan bonus, pujian, atau untuk memenuhi ekspektasi orang lain. Faktor eksternal ini memberikan dorongan untuk bertindak, baik untuk memperoleh penghargaan maupun untuk menghindari hukuman.

2.2.3.4 Teori – Teori Motivasi Kerja

Dalam karya Benny, B et al., (2021:253), terdapat beberapa teori motivasi kerja, yaitu:

- a. Teori Kebutuhan

Teori ini mendefinisikan kebutuhan sebagai ketidakseimbangan atau perbedaan antara kondisi aktual dan dorongan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini mencakup aspek fisiologis, rasa aman, perasaan memiliki, harga diri, serta aktualisasi diri.

- b. Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) – Alderfer

Teori ini mengelompokkan kebutuhan manusia ke dalam tiga kategori utama: kebutuhan eksistensi, yang mencakup aspek fisik seperti makanan, minuman, pakaian, pernapasan, gaji, dan keamanan kerja; kebutuhan hubungan sosial, yang berkaitan dengan interaksi dan kepuasan dalam lingkungan kerja; serta kebutuhan pertumbuhan, yang mencerminkan pengembangan diri, keterampilan, dan peningkatan kapasitas individu.

- c. Teori Insting

Berdasarkan teori evolusi Charles Darwin, tindakan cerdas merupakan refleksi alami yang bersifat instingtif dan diwariskan. Perilaku manusia, meskipun terkadang tampak rasional, sering kali dipengaruhi oleh naluri dasar yang berkembang untuk bertahan hidup dan bereproduksi. Dengan demikian, tidak semua perilaku dapat direncanakan atau dikendalikan secara sadar, karena banyak yang dipengaruhi oleh faktor instingtif yang

lebih mendalam.

d. Teori *Drive*

Konsep *drive*, yang populer dalam teori motivasi sejak 1918, didefinisikan oleh Woodworth sebagai energi internal yang mendorong individu untuk bertindak memenuhi kebutuhan. *Drive* muncul ketika kebutuhan belum terpenuhi, memotivasi tindakan, baik fisik maupun psikologis. Konsep ini menjadi dasar penting dalam teori motivasi, menunjukkan bahwa perilaku manusia dipengaruhi oleh dorongan dasar untuk mencapai kepuasan. *Drive* berkaitan dengan ketidakseimbangan dalam tubuh, seperti rasa lapar yang memotivasi seseorang untuk mencari makanan guna mengembalikan keseimbangan. Motivasi dalam konteks ini dianggap sebagai dorongan untuk mengatasi tekanan atau kondisi yang tidak seimbang.

e. Teori Lapangan

Teori ini, yang dikembangkan oleh Kurt Lewin, mengadopsi pendekatan kognitif untuk menganalisis perilaku dan motivasi. Berbeda dari teori yang berfokus pada insting atau kebiasaan, teori ini lebih menitikberatkan pada persepsi individu terhadap situasi nyata. Lewin berpendapat bahwa perilaku merupakan hasil interaksi antara individu dan lingkungannya pada suatu waktu tertentu, sejalan dengan prinsip dalam psikologi Gestalt.

2.2.3.5 Indikator Motivasi

Menurut Fachrezi & Khair (2020) terdapat 7 indikator motivasi, yaitu:

1. Kerja Keras

Motivasi yang kuat dalam kepemimpinan tercermin dalam dorongan untuk bekerja keras. Pemimpin yang berhasil memotivasi karyawan untuk bekerja keras menunjukkan dedikasi dan komitmen terhadap tugas mereka. Karyawan yang termotivasi cenderung menunjukkan upaya ekstra, berusaha menyelesaikan tugas dengan sebaik mungkin, dan tidak ragu untuk menginvestasikan waktu dan energi tambahan untuk mencapai tujuan. Kerja keras yang terus-menerus dapat memperbaiki produktivitas dan kualitas kerja, yang pada gilirannya memberikan dampak positif terhadap kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan.

2. Tingkat Cita-Cita yang Tinggi

Tingkat cita-cita yang tinggi dalam karyawan adalah salah satu indikator motivasi yang signifikan. Pemimpin yang mampu menanamkan visi yang menginspirasi dalam timnya mendorong karyawan untuk menetapkan target yang ambisius. Karyawan yang memiliki cita-cita tinggi cenderung lebih bersemangat dalam mengejar tujuan mereka dan berusaha keras untuk mencapai prestasi luar biasa. Dengan memelihara dan mendukung cita-cita tinggi ini, pemimpin dapat menciptakan budaya kerja yang dinamis dan inovatif, dimana setiap individu terdorong untuk mencapai potensi maksimal mereka.

3. Orientasi Tugas/Sasaran

Motivasi yang efektif dalam kepemimpinan juga terlihat dalam orientasi tugas atau sasaran yang jelas. Pemimpin yang menetapkan tujuan yang spesifik dan realistis membantu karyawan memahami apa yang perlu dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Orientasi tugas yang jelas memberikan arah yang pasti dan fokus yang kuat, sehingga karyawan dapat mengalokasikan waktu dan sumber daya mereka dengan lebih efisien. Dengan menetapkan sasaran yang jelas, karyawan menjadi lebih termotivasi dan merasa memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas mereka tepat waktu dan dengan kualitas yang baik.

4. Usaha untuk Maju

Motivasi dalam kepemimpinan juga tercermin melalui upaya untuk maju dan berkembang. Pemimpin yang mendorong untuk terus meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka menciptakan lingkungan kerja yang berfokus pada pertumbuhan. Karyawan yang didorong untuk mengambil inisiatif dalam meningkatkan kompetensi mereka merasa lebih dihormati dan termotivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik. Upaya untuk maju ini tidak hanya memperkaya kemampuan individu, tetapi juga meningkatkan daya saing dan inovasi dalam tim serta organisasi.

5. Ketekunan

Ketekunan adalah salah satu indikator penting dari motivasi dalam

kepemimpinan. Pemimpin yang mampu menanamkan sikap gigih dalam menghadapi tantangan dan hambatan membantu karyawan untuk tidak mudah menyerah. Ketekunan mendorong karyawan untuk terus mencoba dan mencari solusi meskipun menghadapi kesulitan. Dengan ketekunan, karyawan lebih mungkin mencapai tujuan jangka panjang dan mempertahankan kinerja tinggi bahkan dalam situasi yang menantang. Sikap ini memperkuat ketahanan tim dan organisasi secara keseluruhan.

6. Rekan Kerja yang Dipilih

Pemilihan rekan kerja yang tepat adalah indikator lain dari motivasi dalam kepemimpinan. Pemimpin yang mendorong karyawan untuk bekerja sama dengan rekan yang memiliki kompetensi dan sikap yang positif menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan harmonis. Rekan kerja yang dipilih dengan baik dapat saling mendukung dan memotivasi satu sama lain, meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan. Sinergi yang terbentuk dari kerjasama yang baik mempercepat pencapaian tujuan bersama dan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan produktif.

7. Pemanfaatan Waktu

Pemanfaatan waktu yang efektif adalah indikator motivasi yang penting dalam kepemimpinan. Pemimpin yang mampu mengajarkan dan mendorong karyawan untuk mengelola waktu mereka dengan baik membantu meningkatkan efisiensi kerja. Karyawan yang termotivasi untuk menggunakan waktu mereka secara produktif lebih mampu menyelesaikan tugas tepat waktu, mengurangi stres, dan meningkatkan kualitas hasil kerja. Dengan pemanfaatan waktu yang optimal, karyawan dapat mencapai keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan dan kinerja mereka.

2.2.3.6 Motivasi dalam perspektif islam

Manusia memiliki kewajiban untuk selalu melakukan perbuatan baik, sesuai dengan firman Allah pada surat Al – Baqarah ayat 148 yang berbunyi:

وَلِكُلِّ وَّجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيٰهَا فَاَتَّبِعُوا الْحَيْرَاتِ اَيْنَ مَا تَكُوْنُوا يٰۤاَيُّهَا اللّٰهُ جَمِيعًا اِنَّ

اللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿١٤٨﴾

Artinya: “Dan setiap umat mempunyai kiblat yang dia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah dalam kebaikan. Dimana saja kamu berada, pasti Allah akan mengumpulkan kamu semuanya. Sungguh, Allah Mahakuasa atas segala sesuatu.” (Q.S. al-Baqarah [2]: 148)

Istilah "berlomba-lomba" menginspirasi seseorang untuk bersemangat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan tujuan meraih ridha serta rezeki dari Allah. (Anugraha & Prasetyo, 2019).

Seringkali, banyak orang bekerja hanya untuk kepentingan duniawi tanpa mempertimbangkan kehidupan akhirat yang abadi. Namun, kini saatnya bagi pekerja dan karyawan untuk memiliki motivasi kerja yang tidak hanya berfokus pada pencapaian dunia, tetapi juga membentuk kepribadian yang baik sesuai ajaran Islam. Dengan motivasi ini, mereka dapat menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan spiritual, yang pada akhirnya memberikan dampak positif bagi diri sendiri dan organisasi (Umiyarzi, 2021):

1. Niat yang Baik dan Benar (Mengharap Ridha Allah SWT)

Sebelum memulai pekerjaan, seseorang perlu memahami niat dan motivasi yang mendasarinya. Niat inilah yang akan menentukan arah dan hasil dari pekerjaannya. Jika seseorang bekerja hanya untuk memperoleh gaji, maka itu yang akan didapatkan. Namun, jika tujuannya adalah untuk menabung bagi kehidupan akhirat, mencari rezeki yang halal, serta menafkahi keluarga, maka ia akan memperoleh hasil sesuai dengan niatnya.

2. Takwa dalam Bekerja

Takwa dalam bekerja berarti menjalankan pekerjaan dengan niat ikhlas untuk mencari ridha Allah, menjaga amanah, dan menjauhi perbuatan yang dilarangnya. Seorang yang bertakwa dalam pekerjaan akan berusaha bekerja dengan jujur, adil, dan bertanggung jawab, serta menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik. Selain itu, mereka tetap melaksanakan kewajiban agama, seperti salat dan sedekah, tanpa mengabaikan pekerjaan. Takwa juga mencakup upaya menciptakan lingkungan kerja yang positif, saling menghormati, dan mendukung sesama, sehingga pekerjaan tidak hanya menghasilkan keuntungan

duniawi, tetapi juga membawa manfaat bagi diri sendiri, keluarga, dan masyarakat, serta mendekatkan diri kepada Allah.

3. Ikhlas dalam Bekerja

Keikhlasan adalah syarat utama agar suatu amal diterima oleh Allah SWT. Setiap aktivitas, termasuk bekerja, jika dilakukan dengan penuh keikhlasan, akan mendatangkan rahmat-Nya. Dalam Islam, mencari rezeki yang halal merupakan kewajiban, yang menunjukkan betapa pentingnya aspek ini dalam kehidupan. Oleh karena itu, motivasi bekerja tidak hanya sekadar memenuhi kebutuhan duniawi, tetapi juga menjadi bagian dari ibadah wajib lainnya. Islam sebagai *way of life* tidak hanya mengajarkan akhlak dan moralitas, tetapi juga memberikan pedoman dalam membangun kehidupan dan peradaban yang berkualitas.

4. Menyadari bahwa Bekerja adalah Ibadah

Dalam pandangan Islam, konsep ibadah mencakup ruang lingkup yang luas, tidak hanya sebatas hubungan antara manusia dengan Allah, tetapi juga mencakup interaksi sosial (muamalah). Setiap aktivitas yang dilakukan, baik secara individu maupun dalam masyarakat, dapat dianggap sebagai ibadah asalkan memenuhi syarat yang telah ditetapkan dalam Islam.

2.2.4 Kinerja Karyawan

2.2.4.1 Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Yanuari (2019), kinerja (performance) berasal dari kata "*to perform*," yang berarti hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan. Kinerja mencerminkan pencapaian atau prestasi seseorang terkait dengan tugas yang diberikan.

Sadat *et al.*, (2020) menjelaskan bahwa kinerja adalah pencapaian yang diperoleh oleh suatu perusahaan, baik yang berorientasi pada profit maupun non-profit, dalam periode tertentu. Kinerja dapat dipandang sebagai hasil dari usaha individu yang dicapai melalui kemampuan dan tindakan dalam situasi tertentu.

Tricayanti *et al.*, (2023) menyebutkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang diraih seseorang ketika menjalankan tugas, berdasarkan keterampilan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu yang dilalui.

Adinda *et al.*, (2023) menyatakan bahwa kinerja mencerminkan hasil kerja pegawai, baik dari kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Sedangkan Widodo & Yandi (2022) mengartikan kinerja sebagai hasil atau tingkat keberhasilan yang dicapai seorang pekerja, yang tercermin dari output yang dihasilkan, baik dalam jumlah maupun kualitas, dan dinilai berdasarkan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut..

2.2.4.2 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Sholihin (2019), dalam menilai kinerja karyawan, terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja individu, antara lain:

1. Kualitas: mengacu pada standar atau tingkat kebaikan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan, yang mencakup ketelitian, kecermatan, dan kesesuaian dengan persyaratan yang ditetapkan. Karyawan yang menghasilkan kualitas kerja tinggi mampu menyelesaikan tugas dengan tepat, meminimalkan kesalahan, dan memenuhi ekspektasi yang diinginkan oleh perusahaan atau atasan.
2. Kuantitas: berhubungan dengan jumlah atau volume pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam periode waktu tertentu. Karyawan yang produktif dapat menyelesaikan lebih banyak tugas atau menghasilkan output dalam jumlah yang lebih besar, yang mencerminkan efisiensi dan daya tahan dalam bekerja.
3. Ketepatan Waktu: menilai sejauh mana karyawan mampu menyelesaikan tugas atau proyek sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Kemampuan untuk mengelola waktu dengan baik dan memenuhi tenggat waktu menunjukkan bahwa karyawan memiliki keterampilan dalam perencanaan, prioritas pekerjaan, serta keseriusan dalam menjalankan tanggung jawab.
4. Efektivitas: mengukur sejauh mana karyawan dapat mencapai tujuan atau hasil yang diinginkan dengan menggunakan sumber daya yang ada secara optimal. Karyawan yang efektif tidak hanya menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga memastikan bahwa pekerjaan tersebut mencapai hasil maksimal, baik dari segi kualitas maupun dampak positif bagi organisasi.
5. Komitmen kerja: mencerminkan sejauh mana karyawan berinvestasi

emosional dan mental dalam pekerjaan mereka. Komitmen ini terlihat dalam loyalitas, tanggung jawab, serta keinginan untuk terus berkembang dan berkontribusi pada kemajuan perusahaan, yang tercermin dalam dedikasi dan semangat yang ditunjukkan dalam setiap tugas yang dilaksanakan.

2.2.4.3 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Tricayanti *et al.*, (2023), terdapat berbagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan Karyawan

Faktor yang memengaruhi kinerja adalah kemampuan. Kemampuan individu, yang dikenal dengan istilah *ability*, mencakup tingkat kecerdasan (IQ) yang umumnya berada dalam kisaran 110 hingga 120. Kecerdasan ini berperan penting dalam mendukung keterampilan individu dalam menyelesaikan berbagai tugas pekerjaan. Oleh karena itu, sangat penting untuk memastikan pembagian tugas sesuai dengan kemampuan karyawan, serta menerapkan prinsip "orang yang tepat di tempat yang tepat," yaitu memberikan tugas berdasarkan keahlian masing-masing.

2. Motivasi Karyawan

Motivasi karyawan adalah faktor penting yang mempengaruhi kinerja, karena dapat meningkatkan semangat dan dedikasi dalam menyelesaikan tugas. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih produktif, memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaannya, dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Motivasi ini dapat berasal dari berbagai sumber, seperti penghargaan, pengakuan, gaji yang memadai, peluang pengembangan karir, serta lingkungan kerja yang mendukung. Semakin tinggi motivasi, semakin besar kemungkinan karyawan untuk memberikan kinerja yang optimal.

2.2.4.4 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Parashakti & Setiawan (2019), kinerja karyawan dapat dikategorikan ke dalam tiga dimensi. Kategori-kategori tersebut adalah:

1. Hasil Kerja

Ini mencakup kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dilakukan karyawan

dalam aktivitasnya. Hasil kerja bisa berupa barang atau jasa yang dapat diukur dari segi jumlah maupun kualitasnya. Indikator yang digunakan untuk menilai hasil kerja termasuk kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan efektivitas pelaksanaannya.

2. Perilaku Kerja

Saat berada di tempat kerja dan melaksanakan tugasnya, karyawan menunjukkan dua jenis perilaku: perilaku kerja dan perilaku pribadi. Indikator yang digunakan untuk menilai perilaku kerja mencakup disiplin kerja, profesionalisme, dan kemampuan bekerja sama.

3. Sifat Pribadi yang Relevan dengan Pekerjaan

Ini merujuk pada sifat-sifat pribadi yang diperlukan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Indikator yang digunakan untuk menilai sifat pribadi ini meliputi keterampilan, pengetahuan, dan kejujuran.

2.2.4.5 Kinerja Karyawan dalam Perspektif Islam

Dalam perspektif Islam, kinerja adalah hasil dari usaha terbaik yang dilakukan dengan penuh dedikasi, yang bertujuan tidak hanya meraih kesuksesan di dunia, tetapi juga memperoleh berkah di akhirat. (Anugrahadi & Prasetyo, 2019).

Islam mengajarkan bahwa setiap individu yang menunjukkan kinerja yang baik perlu mendapatkan pengakuan dan motivasi berupa penghargaan, sebagaimana yang disebutkan dalam firman Allah berikut ini. (Siagian *et al.*, 2023).

إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴿٣٠﴾

Artinya: “*Sungguh, mereka yang beriman dan mengerjakan kebajikan, kami benar-benar tidak akan menyia-nyiakan pahala orang yang mengerjakan perbuatan yang baik itu.*” (Q.S. Al-Kahfi [15]: 30).

Kinerja Islami dinilai berdasarkan pandangan karyawan terhadap kinerja rekan kerja mereka, dengan menggunakan indikator yang berlandaskan pada perilaku tertentu. Variabel-variabel dalam kinerja Islami ini terdiri dari empat indikator utama. (Fahrullah, 2018; Anugrahadi & Prasetyo, 2019):

1. Ihsan

Ihsan dalam Islam mengajarkan untuk melakukan setiap pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan seoptimal mungkin, dengan niat tulus dan upaya

maksimal. Konsep ini mencakup pelaksanaan tugas dengan integritas, kesungguhan, dan perhatian terhadap kualitas serta dampak yang ditimbulkan. Ihsan juga mengajarkan rasa tanggung jawab dan kesadaran bahwa setiap tindakan baik akan mendapatkan pahala dari Allah. Dengan ihsan, seseorang bekerja tidak hanya keras, tetapi juga dengan sikap penuh kasih, menciptakan lingkungan yang produktif dan bermanfaat.

2. Kesabaran dalam konteks seorang anggota organisasi mengimplikasikan adanya keterampilan untuk menahan diri dan bersabar saat menjalankan tanggung jawab, serta meningkatkan toleransi terhadap aturan yang telah ditetapkan, sehingga mengurangi keluhan yang tidak perlu.
3. Lathif, yang merupakan salah satu dari Asmaul Husna, menggambarkan sifat Allah yang Maha Penyayang. Indikator ketiga ini mengajarkan pentingnya bagi para anggota organisasi untuk mencontoh karakteristik tersebut dengan mengutamakan perilaku yang sopan dan santun dalam praktik kerja, serta bersedia mendengarkan keluhan-keluhan dengan penuh perhatian.
4. Itqan merupakan konsep yang menekankan pentingnya menjalankan setiap pekerjaan dengan teliti dan detail, sehingga menghasilkan sesuatu yang rapi, baik, dan terstruktur. Dalam ajaran Islam, setiap tindakan harus dilakukan dengan penuh ketertiban, ketepatan, dan profesionalisme. Setiap prosesnya harus dijalankan dengan baik serta tidak boleh dilakukan secara asal-asalan.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Kepemimpinan Paternalistik terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan tepat menjadi salah satu faktor utama dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin berfungsi sebagai pilar utama dalam pengembangan organisasi, memberikan dorongan, dan memengaruhi semangat kerja karyawan secara positif. Oleh karena itu, pemimpin perlu mempertimbangkan dan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk mencapai hasil yang optimal. (Jayanti *et al.*, 2019).

Menurut Sitompul & Ratnasari (2019), kepemimpinan merupakan proses memengaruhi atau menjadi teladan bagi pengikutnya melalui komunikasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin organisasi harus mampu

membangun hubungan yang harmonis dengan bawahannya untuk menciptakan integrasi yang efektif.

Kepemimpinan paternalistik adalah gaya kepemimpinan yang mengarahkan kehidupan bawahan dalam struktur hierarkis, dengan pengaruh kuat dan kendali ketat untuk mencapai tujuan. Meski memiliki wewenang penuh, pemimpin tetap memperhatikan kesejahteraan bawahan dan menjalin hubungan baik. Ciri utamanya mencakup otoritarianisme, kepedulian terhadap kesejahteraan, serta tindakan bermoral tinggi dan altruistik (Nabila *et al.*, 2023).

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sari *et al.*, (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan, baik secara keseluruhan maupun simultan, berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun, ketika dianalisis secara terpisah, kepemimpinan tetap memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, Hidayat (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan paternalistik memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H1 = Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2.3.2 Hubungan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Sulaeman *et al.*, (2021), kompensasi merupakan imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan, baik dalam bentuk uang maupun barang, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kompensasi mencakup berbagai penghargaan finansial, fasilitas, dan tunjangan yang diterima karyawan dalam hubungan kerjanya.

Ratnasari *et al.*, (2020) juga mendefinisikan kompensasi sebagai seluruh pendapatan yang diterima karyawan, baik berupa uang atau barang, sebagai balas jasa atas kontribusi mereka terhadap perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penelitian yang dilakukan oleh Dwianto *et al.*, (2019) menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal serupa juga ditemukan dalam penelitian Poluakan (2019), yang menyatakan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diberikan, semakin meningkat pula kinerja karyawan.

H2 = Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.3 Hubungan Motivasi dalam memediasi Pengaruh Kepemimpinan Paternalistik terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Halawa (2021), motivasi adalah dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang, yang dipicu oleh inspirasi, semangat, dan keinginan untuk melaksanakan suatu aktivitas dengan penuh keikhlasan, kebahagiaan, dan kesungguhan, sehingga menghasilkan pekerjaan yang berkualitas dan memuaskan. Hartati & Putra (2022) mendefinisikan motivasi sebagai serangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku manusia dalam mencapai tujuan.

Penelitian sebelumnya oleh Hafidzi *et al.*, (2023) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja..

H3 = Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi.

2.3.4 Hubungan Motivasi dalam Memediasi Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan elemen penting yang memengaruhi perilaku manusia, karena dorongan ini membuat individu bertindak untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka. Motivasi dapat berupa dorongan internal yang menginspirasi seseorang untuk mencapai tujuan atau mengurangi ketegangan yang disebabkan oleh kebutuhan yang belum terpenuhi. Ketika seseorang termotivasi, mereka cenderung berperilaku dengan cara-cara tertentu yang ditujukan untuk memenuhi dorongan tersebut. Proses ini meningkatkan semangat individu untuk berusaha lebih keras dan bekerja secara optimal guna mencapai hasil yang diinginkan, baik dalam konteks pribadi maupun profesional (Jufrizen, 2021).

Penelitian yang dilakukan oleh Hafidzi *et al.*, (2023) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi kerja. Dengan kata lain, semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan, semakin tinggi motivasi kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada peningkatan kinerja mereka. Sebaliknya, jika gaya

kepemimpinan tidak efektif, motivasi kerja karyawan cenderung menurun, yang dapat memengaruhi kinerja mereka secara negatif.

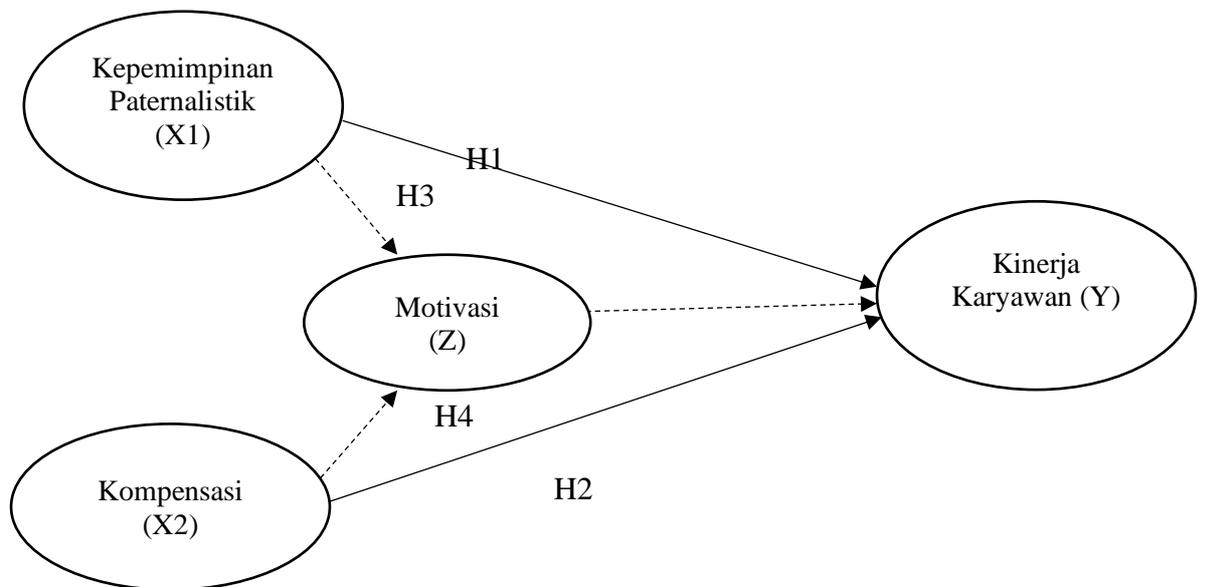
H4 = Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi.

2.4 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini dibentuk berdasarkan penelitian sebelumnya dan tinjauan literatur yang luas dari berbagai sumber.

Gambar 2. 1

Kerangka Konseptual



Keterangan:

- ▶ = Pengaruh Langsung
- - - - -▶ = Pengaruh Tidak Langsung

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian adalah pernyataan atau dugaan sementara yang diajukan oleh peneliti mengenai suatu fenomena yang sedang diteliti. Hipotesis ini berfungsi untuk mengarahkan penelitian dengan merumuskan hubungan antara dua atau lebih variabel yang akan diuji kebenarannya melalui data yang dikumpulkan. Beberapa komponen penting dalam hipotesis mencakup dugaan sementara yang bersifat

prediktif, yaitu mengarah pada hasil yang mungkin terjadi, serta hubungan antar variabel yang akan diuji. Selain itu, hipotesis juga mencakup elemen uji kebenaran, yang berarti hipotesis akan diuji secara sistematis menggunakan metode penelitian yang sesuai untuk mengkonfirmasi atau membantah dugaan tersebut berdasarkan bukti empiris. Dengan demikian, hipotesis bukan hanya menjadi dasar penelitian, tetapi juga pedoman yang memandu analisis dan interpretasi data untuk mencapai pemahaman yang lebih mendalam tentang fenomena yang diteliti (Yam & Taufik, 2021).

H1 = Kepemimpinan Paternalistik (X1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H2 = Kompensasi (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H3 = Motivasi memediasi pengaruh kepemimpinan paternalistik terhadap kinerja karyawan

H4 = Motivasi memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan kuantitatif, di mana data yang dikumpulkan disajikan dalam bentuk angka. Menurut Badruttamam & Pertiwi (2023), metode kuantitatif melibatkan berbagai teknik untuk menguji teori dengan menganalisis hubungan antar variabel. Variabel-variabel tersebut diukur dan menghasilkan data numerik yang dapat dianalisis menggunakan metode statistik.

Penelitian ini sangat relevan karena hasilnya dapat dipertanggungjawabkan secara autentik, mudah dipahami dan dijelaskan, serta memiliki tingkat kredibilitas yang tinggi berkat data berbentuk angka. Secara umum, tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis keterkaitan antar variabel. Oleh karena itu, desain penelitian yang digunakan adalah desain eksplanatori.

Menurut Sari (2023), Penelitian eksplanatori adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis atau teori, serta memberikan penjelasan mendalam mengenai fenomena yang terjadi dengan menganalisis dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi suatu kejadian atau kondisi. Dalam penelitian eksplanatori, peneliti tidak hanya mendeskripsikan data, tetapi juga berusaha menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti secara lebih rinci.

3.2 Lokasi Penelitian

Fokus penelitian ini adalah para karyawan CV Langgeng Dumadi. Penelitian ini dilakukan di CV Langgeng Dumadi yang berlokasi di Dsn. Jambu, Ds. Jiyu, Kecamatan Kutorejo, Kabupaten Mojokerto, Jawa Timur. Penulis menggunakan CV Langgeng Dumadi dalam penelitiannya karena perusahaan ini memiliki fenomena menarik terkait kinerja karyawan. Meskipun sistem perusahaan belum sepenuhnya sistematis, kinerja karyawan tetap baik, yang diduga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang bersifat kekeluargaan. Pemilik perusahaan memperhatikan kesejahteraan karyawan serta membina komunikasi yang baik dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperbaiki kesalahan.

Selain itu, kompensasi yang baik turut meningkatkan motivasi dan semangat kerja para karyawan.

3.3 Populasi Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Amin *et al.*, (2023) populasi dapat diartikan sebagai keseluruhan elemen dalam penelitian yang mencakup objek dan subjek dengan ciri-ciri dan karakteristik tertentu. Pada prinsipnya, populasi adalah semua anggota kelompok manusia, hewan, peristiwa, atau benda yang berada di suatu tempat secara terencana dan menjadi target kesimpulan dari hasil akhir suatu penelitian.

Dalam penelitian kuantitatif, populasi adalah kelompok keseluruhan objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu dan menjadi fokus dalam suatu penelitian. Populasi mencakup semua elemen yang relevan dengan topik penelitian, dan hasil penelitian diharapkan dapat digeneralisasi untuk seluruh populasi tersebut. Populasi dapat berupa orang, objek, kejadian, atau fenomena lainnya yang memenuhi kriteria yang ditetapkan oleh peneliti. Karena dalam penelitian seringkali sulit untuk menjangkau seluruh populasi, peneliti biasanya memilih sampel yang mewakili populasi tersebut. (Suriani & Jaelani, 2023).

Populasi yang menjadi objek penelitian ini adalah karyawan CV Langgeng Dumadi, yang berjumlah total 66 orang. Berdasarkan judul, lokasi, dan jumlah populasi yang ada, dapat disimpulkan bahwa jenis populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah populasi finit. Menurut Rosyida & Priantilianingtiasari (2023), populasi finit merujuk pada populasi yang jumlah anggotanya diketahui secara pasti.

3.3.2 Sampel

Sampel adalah bagian kecil dari populasi yang dipilih untuk mewakili seluruh kelompok atau individu dalam suatu penelitian. Sampel digunakan karena seringkali sulit atau tidak memungkinkan untuk menjangkau seluruh populasi. Pemilihan sampel dilakukan dengan metode tertentu untuk memastikan bahwa sampel yang diambil dapat mencerminkan karakteristik populasi secara akurat. Hasil yang diperoleh dari sampel kemudian digunakan untuk menarik kesimpulan atau membuat generalisasi tentang populasi yang lebih besar. (Suriani & Jailani, 2023).

Untuk memperoleh sampel yang representatif dari suatu populasi, terdapat dua metode pengambilan sampel, *probability sampling* dan *non-probability sampling*. *Probability sampling* melibatkan pemilihan sampel secara acak, yang memberikan setiap anggota populasi kesempatan yang sama untuk terpilih, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi ke populasi secara luas. Sebaliknya, *non-probability sampling* memilih sampel berdasarkan kriteria atau karakteristik tertentu yang relevan dengan penelitian, tanpa menggunakan proses acak, yang dapat membatasi kemampuan generalisasi hasil penelitian. Pemilihan metode pengambilan sampel ini bergantung pada tujuan penelitian, karakteristik populasi, dan keterbatasan yang ada (Hardani *et al.*, 2020). Dalam penelitian ini, sampel yang diambil adalah karyawan CV Langgeng Dumadi yang berjumlah 66 orang, dengan pengalaman kerja minimal satu tahun dan berstatus sebagai karyawan tetap.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sampel yang diterapkan dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling*. Teknik ini tidak menggunakan pemilihan sampel secara acak, sehingga tidak setiap elemen dalam populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih. Sampel dipilih berdasarkan kriteria tertentu, seperti kesesuaian elemen dengan tujuan penelitian, alih-alih mengandalkan prinsip probabilitas. Oleh karena itu, meskipun sampel yang diambil mungkin tidak sepenuhnya mewakili populasi secara keseluruhan, pemilihan lebih difokuskan pada elemen-elemen yang dianggap relevan dan penting untuk penelitian. (Trilaksono & Prabowo, 2023).

Dalam penelitian ini, teknik pemilihan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Metode ini termasuk dalam kategori non-random sampling, di mana peneliti memilih sampel secara sengaja dengan mempertimbangkan karakteristik khusus yang relevan dengan tujuan penelitian. Dengan pendekatan ini, diharapkan sampel yang dipilih dapat memberikan informasi yang sesuai dengan permasalahan yang diteliti (Lenaini, 2021). Kriteria yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan CV Langgeng Dumadi yang memiliki masa kerja sekitar satu tahun atau lebih dan telah berstatus sebagai karyawan tetap..

3.5 Teknik Pengumpulan Data

3.5.1 Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh langsung dari subjek

penelitian, yang mencakup dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara langsung dengan pihak terkait atau kuesioner yang disebarakan selama penelitian. Sedangkan data sekunder diperoleh dari berbagai referensi yang relevan. Data sekunder juga mencakup bahan-bahan studi kepustakaan, jurnal, artikel, laporan, peta, peraturan perundang-undangan, berbagai media massa, dan sumber lainnya yang berkaitan dengan penelitian (Zurohman *et al.*, 2023).

3.5.2 Metode Pengumpulan Data

Data yang diuji dan dianalisis dalam penelitian ini dikumpulkan melalui tiga metode berikut:

1. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan informasi untuk tujuan penelitian yang dilakukan melalui interaksi tanya jawab secara langsung antara pewawancara dan responden (Irawan *et al.*, 2021). Dalam proses ini, peneliti mengajukan serangkaian pertanyaan yang harus dijawab oleh responden dengan jujur dan tanpa adanya paksaan. Oleh karena itu, peneliti perlu mempersiapkan segala hal dengan matang sebelum wawancara dilakukan.

2. Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan memanfaatkan dokumen-dokumen sebagai sumber informasi. Data yang diperoleh melalui cara ini termasuk dalam kategori data sekunder. Teknik ini memungkinkan pengumpulan data melalui dokumen yang berupa teks atau gambar (Hardani *et al.*, 2020).

3. Kuisisioner (angket)

Kuesioner adalah alat yang digunakan dalam penelitian untuk mengumpulkan data atau informasi dari responden melalui serangkaian pertanyaan tertulis. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dirancang untuk menggali informasi yang relevan dengan tujuan penelitian. Kuesioner dapat berupa pertanyaan terbuka, yang memungkinkan responden memberikan jawaban secara bebas, atau pertanyaan tertutup, yang mengharuskan responden memilih dari pilihan yang telah disediakan. Metode ini sering digunakan untuk

mengumpulkan data secara sistematis dan efisien dari sejumlah besar responden. (Irawan *et al.*, 2021).

3.5.3 Skala Pengukuran

Tanggapan dari responden terhadap kuesioner yang diberikan akan dianalisis menggunakan skala Likert. Skala likert adalah alat ukur yang digunakan untuk menilai sikap, opini, atau persepsi responden terhadap suatu pernyataan tertentu. Instrumen ini biasanya menyajikan serangkaian opsi jawaban, seperti dari "sangat setuju" hingga "sangat tidak setuju," yang masing-masing diberi nilai numerik. Dengan cara ini, peneliti dapat mengumpulkan data kuantitatif tentang intensitas sikap responden, yang memudahkan analisis statistik serta membantu mengidentifikasi pola atau tren dalam data yang terkait dengan variabel yang diteliti. (Ayla *et al.*, 2022).

Dengan menggunakan skala Likert, responden dapat dengan mudah memberikan tanggapan terhadap pertanyaan dalam kuesioner, menggunakan angka atau simbol untuk menunjukkan tingkat persetujuan mereka. Angka-angka ini memiliki makna khusus, mencerminkan seberapa besar kesepakatan atau ketidaksetujuan responden terhadap pertanyaan tersebut (Hanafiah *et al.*, 2020).

Proses pengukuran dengan skala ini melibatkan pemberian pilihan jawaban dengan rentang angka dari 1 hingga 5, di mana setiap angka mewakili tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan tertentu. Berikut adalah penjelasan lebih rinci mengenai opsi yang tersedia dalam skala pengukuran Likert.

Tabel 3. 1
Tingkat Persetujuan pada Skala *Likert*

Bobot Nilai	Penilaian	Keterangan
1	STS	Sangat Tidak Setuju
2	TS	Tidak Setuju
3	KS	Kurang Setuju
4	S	Setuju
5	SS	Sangat Setuju

3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

3.6.1 Definisi Variabel Penelitian

Terdapat 2 variabel pada penelitian ini, yaitu:

1. Variabel independen (X) adalah variabel yang berdiri sendiri dan memengaruhi variabel lainnya. Sementara itu, variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen.
2. Pada penelitian ini terdapat 3 variabel bebas, yaitu: Kepemimpinan (X1), dan Kompensasi (X2).
3. Variabel terikat (Y), adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas (Rahmadi, 2011). Pada penelitian ini variabel terikatnya yaitu Kinerja Karyawan (Y).
4. Variabel mediasi (Z), adalah variabel yang berperan dalam memperkuat atau melemahkan pengaruh antara dua atau lebih variabel lainnya (Priyatna & Cahyaningrum, 2019). Pada penelitian ini variabel mediasinya ialah Motivasi (Z).

3.6.2 Operasional Penelitian

Tabel 3. 2
Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Definisi	Indikator	Sumber
1	Kepemimpinan Paternalistik (X1)	Kepemimpinan menurut Prasodjo <i>et al.</i> , (2020) Kepemimpinan paternalistik adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin mengarahkan dan mempengaruhi pekerja, sering ditemukan di masyarakat tradisional, khususnya agraris. Popularitasnya dipengaruhi oleh ikatan primordial, hubungan pribadi yang erat, sistem keluarga besar, dan peran adat istiadat dalam masyarakat komunal.	1. Komunikasi 2. Pengambilan Keputusan 3. Akuntabilitas 4. Mengutamakan kepentingan bersama 5. Pengaturan alur dan proses kerja	Prasodjo <i>et al.</i> , (2020) & Malik & Arifin (2021)
2	Kompensasi	Menurut Yulandri	1. Upah dan gaji	Yulandri & Onsardi

	(X2)	& Onsardi (2020) Kompensasi adalah imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kontribusi mereka, berupa gaji, tunjangan, bonus, atau penghargaan lainnya, baik finansial maupun non-finansial, untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja mereka.	2. Insentif 3. Tunjangan 4. Fasilitas	(2020) & Setyowati <i>et al.</i> , (2022)
3	Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja karyawan menurut Parashakti & Setiawan (2019) adalah hasil pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan, mencakup kualitas, kuantitas, dan efektivitas dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan standar yang ditetapkan.	1. Hasil Kerja 2. Perilaku Kerja 3. Sifat Pribadi yang Relevan dengan Pekerjaan.	Parashakti & Setiawan (2019) & Hartati & Putra (2022)
4	Motivasi (Z)	Motivasi menurut Fachrezi & Khair (2020) ialah dorongan internal yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan atau melakukan tindakan tertentu dengan semangat dan komitmen. Motivasi berperan sebagai pendorong bagi pegawai untuk bekerja dengan tekun demi mencapai tujuan instansi secara efektif.	1. Kerja Keras 2. Orientasi Tugas/Sasaran 3. Ketekunan 4. Fasilitas kerja 5. Kondisi kerja	Fachrezi & Khair (2020) & Putra <i>et al.</i> , (2022)

Sumber: Data diolah 2024

3.7 Teknik Pengujian Hipotesis dan Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian berfungsi untuk menguji hipotesis dan menjawab pertanyaan penelitian. Melalui analisis data, keseluruhan informasi

dipecah menjadi bagian-bagian lebih kecil untuk mengidentifikasi komponen yang paling dominan. Pada penelitian ini, aplikasi Smart PLS 3.2.2. digunakan untuk mengolah data, yang bertujuan mengatasi kelemahan metode regresi (Ghozali, 2016).

Analisis SEM-PLS adalah pendekatan pemodelan kausal yang bertujuan untuk memaksimalkan variansi variabel laten kriteria yang dapat dijelaskan oleh variabel laten prediktor. *Partial Least Square* (PLS) adalah metode statistik yang digunakan untuk menganalisis hubungan antara variabel-variabel yang saling berhubungan dalam model prediksi. Metode ini sering diterapkan dalam analisis jalur atau model struktural (SEM) untuk mengidentifikasi hubungan antara variabel independen dan dependen, terutama ketika data memiliki distribusi tidak normal atau jumlah sampel yang terbatas. PLS juga digunakan untuk menguji dan memvalidasi model pengukuran dalam penelitian di bidang sosial dan bisnis. Model persamaan PLS menggambarkan semua hubungan antara variabel dependen dan independen dalam suatu analisis. Analisis PLS dilakukan menggunakan program SMART PLS 3, yang dapat menggambarkan hubungan-hubungan dalam model berdasarkan teori, sehingga mampu menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi karakteristik kewirausahaan, kompetensi kewirausahaan, serta kinerja usaha dan hubungan serta pengaruhnya (Aulia, 2020).

Dalam PLS, terdapat dua jenis model, yaitu model pengukuran dan model struktural. Model pengukuran menggambarkan hubungan antara indikator yang diamati dengan variabel laten, sementara model struktural menjelaskan hubungan antar variabel laten. Oleh karena itu, model pengukuran harus valid dan reliabel, sedangkan model struktural dievaluasi berdasarkan daya penjelasan (*explanatory power*) dan signifikansi koefisien jalur. (Aulia, 2020).

3.7.1 Outer Model

Analisis *Outer Model*, atau model pengukuran, adalah proses penilaian untuk mengevaluasi reliabilitas dan validitas variabel penelitian, yang juga dikenal sebagai hubungan antara indikator dengan variabel laten. Model ini secara rinci menguraikan hubungan kausal antara variabel laten, baik yang bersifat endogen maupun eksogen, beserta indikator atau pengukuran yang ada dalam variabel

tersebut. Variabel eksogen adalah variabel yang variabilitasnya dipengaruhi oleh faktor eksternal model, yang juga dikenal sebagai variabel independen. Pengujian pada outer model memberikan wawasan untuk analisis validitas dan reliabilitas. Pengujian yang dilakukan pada *outer model* mencakup hal-hal berikut (Musyaffi et al., 2022).

Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan valid dan reliabel, sehingga layak dijadikan sebagai instrumen pengukuran. Uji reliabilitas berfungsi untuk menilai konsistensi jawaban responden terhadap setiap pertanyaan yang diajukan, sedangkan uji validitas bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen pengukuran benar-benar mengukur konsep yang dimaksudkan dan memberikan data yang relevan serta akurat. Berikut merupakan bentuk analisis *outer model* menurut Abdillah & Hartono (2015):

1. Uji Validitas
 - a. Validitas Konvergen (*Convergen Validity*)

Validitas konvergen mengukur sejauh mana instrumen pengukuran yang berbeda, yang seharusnya mengukur konstruk yang sama, memiliki hubungan yang signifikan. Hal ini dianalisis melalui nilai loading factor pada variabel endogen dan eksogen. Untuk model yang mapan, nilai loading factor yang disarankan adalah 0,7, sementara untuk model baru atau penelitian pertama, nilai minimum yang diterima adalah 0,5. Semakin tinggi korelasi antar instrumen, semakin tinggi validitas konvergen, yang menunjukkan bahwa pengukuran tersebut dapat dipercaya.
 - b. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas diskriminan adalah jenis validitas yang mengukur sejauh mana suatu instrumen pengukuran dapat membedakan antara dua konstruk atau variabel yang seharusnya tidak berkorelasi satu sama lain. Dalam hal ini, konstruk yang berbeda diharapkan menunjukkan hubungan yang lemah atau tidak ada korelasi sama sekali. Validitas diskriminan penting untuk memastikan bahwa setiap konstruk atau variabel yang diukur bersifat unik dan tidak tumpang tindih dengan konstruk lainnya.
2. Uji Reliabilitas

a. *Composite Reliability*

Composite reliability (CR) adalah ukuran yang digunakan untuk menilai konsistensi internal indikator-indikator yang membentuk suatu konstruk laten dalam model pengukuran. CR menggambarkan sejauh mana indikator-indikator tersebut dapat bersama-sama mencerminkan konstruk laten yang diukur dan seberapa reliabel konstruk tersebut dalam mengukur variabel yang dimaksud. Nilai CR yang lebih tinggi, biasanya di atas 0,7, menunjukkan bahwa konstruk laten memiliki reliabilitas yang baik, artinya indikator-indikatornya saling mendukung dan dapat dipercaya untuk mengukur konstruk tersebut secara akurat.

b. *Cronbach's Alpha*

Cronbach's Alpha adalah ukuran reliabilitas yang digunakan untuk menilai konsistensi internal suatu instrumen pengukuran, seperti kuesioner atau tes. Nilai Cronbach's Alpha mencerminkan sejauh mana item-item dalam instrumen tersebut saling berkorelasi dan mengukur konstruk yang sama secara konsisten. Nilai Cronbach's Alpha berkisar antara 0 hingga 1, dengan nilai lebih tinggi (biasanya di atas 0,7) menunjukkan konsistensi yang baik. Sebaliknya, nilai di bawah 0,7 menandakan bahwa instrumen tersebut memiliki reliabilitas yang rendah. Untuk pengujian indikator, dilakukan beberapa langkah berikut:

1. Signifikansi bobot, di mana nilai bobot indikator formatif harus memiliki hubungan yang signifikan dengan konstruk yang diukur.
2. Multikolinearitas, yang digunakan untuk memeriksa apakah ada hubungan antara indikator-indikator dan apakah terjadi multikolinearitas. Data dianggap mengindikasikan multikolinearitas jika nilai VIF (Variance Inflation Factor) lebih dari 5 hingga 10.

3.7.2 Inner Model

Pengujian ini dilakukan dengan mengevaluasi R-square, Q-square, Goodness of Fit (GoF), dan F-square. R-square digunakan untuk mengevaluasi seberapa besar pengaruh variabel laten dependen dan apakah pengaruh tersebut signifikan. Sementara itu, *Q-square* digunakan untuk mengukur sejauh mana model dapat

menghasilkan nilai observasi yang akurat. (Aulia, 2020).

Pengujian model struktural bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel laten dalam model, serta mengevaluasi seberapa baik model tersebut dalam menjelaskan data yang diperoleh. Selain itu, pengujian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel-variabel yang diteliti, serta mengukur kekuatan dan arah hubungan antar variabel. Dengan demikian, pengujian model struktural memungkinkan peneliti untuk memperoleh bukti yang mendukung hipotesis yang diajukan dan menilai validitas serta keandalan hubungan dalam model penelitian. Pengujian model struktural dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut menurut Musyaffi *et al.*, 2022:

1. *R-Square*

R-Square adalah ukuran yang digunakan dalam pengujian model struktural untuk menilai sejauh mana variabel independen dapat menjelaskan variasi dalam variabel dependen. Dalam konteks model struktural, nilai *R-Square* menunjukkan proporsi variasi dalam variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen atau konstruk dalam model. Semakin tinggi nilai *R-Square*, semakin baik model dalam menjelaskan data, sementara nilai *R-Square* yang rendah menunjukkan bahwa model kurang mampu menjelaskan variasi data dengan baik.

2. *Path Coefficient*

Path Coefficient mengukur kekuatan dan arah hubungan antara variabel dalam model struktural. Setiap jalur (*path*) dalam model struktural memiliki koefisien yang menunjukkan seberapa besar pengaruh satu variabel terhadap variabel lainnya. Koefisien jalur ini dihitung menggunakan analisis regresi dan dapat menunjukkan hubungan positif atau negatif antara variabel. Nilai *path coefficient* yang lebih tinggi menunjukkan pengaruh yang lebih kuat, sedangkan nilai yang lebih rendah menunjukkan pengaruh yang lebih lemah. Pengujian terhadap koefisien jalur ini membantu mengidentifikasi variabel mana yang memiliki pengaruh terbesar dalam model.

3.7.3 Uji Hipotesis

Pengujian ini dilakukan terhadap pernyataan yang kebenarannya masih

diragukan atau belum pasti. Dalam pengujian tersebut, digunakan data sampel yang dibedakan menjadi dua kategori: sampel kecil ($n < 30$) dan sampel besar ($n \geq 30$). Untuk sampel kecil, pengujian hipotesis menggunakan tabel t (t-tabel), sedangkan untuk sampel besar, digunakan distribusi Z (Z-tabel) (Siregar *et al.*, 2024).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Profil Perusahaan

CV Langgeng Dumadi merupakan perusahaan yang berdiri sejak 18 Oktober 2000 dan berlokasi di Dusun Jambu, Desa Jiyu, Kecamatan Kutorejo, Kabupaten Mojokerto, Jawa Timur. Perusahaan ini memulai usahanya di bidang produksi kayu olahan, seperti palet dan peti. Seiring perkembangan, CV Langgeng Dumadi memperluas cakupan usahanya ke bidang jasa konstruksi setelah memperoleh Sertifikat Badan Usaha Jasa Pelaksana Konstruksi pada 23 Oktober 2009 dan Izin Usaha Jasa Konstruksi (IUJK) pada 1 April 2010. Perusahaan kini melayani berbagai proyek konstruksi, termasuk pembangunan gedung, jembatan, jalan lingkungan, drainase, bendungan, dan jaringan pengairan.

Selain bergerak di bidang konstruksi, CV Langgeng Dumadi juga menjalankan usaha di berbagai sektor lainnya. Dalam bidang bangunan, perusahaan melibatkan diri pada pekerjaan sipil, listrik, air, dan engineering, termasuk perencanaan, pengawasan, pemeliharaan, hingga pelaksanaan proyek. Perusahaan ini juga aktif dalam perdagangan umum, seperti ekspor dan impor, pengadaan barang, serta penyediaan alat-alat bangunan, suku cadang mesin, alat tulis, dan perangkat listrik. Di bidang jasa, CV Langgeng Dumadi menyediakan jasa pengadaan tenaga kerja, jasa kebersihan (*cleaning service*), serta layanan telekomunikasi, termasuk warung internet dan penyediaan perangkat telekomunikasi beserta suku cadangnya.

Dengan cakupan usaha yang luas dan fleksibel, CV Langgeng Dumadi menjalankan kegiatan bisnisnya sesuai dengan izin dari instansi terkait, baik secara langsung maupun melalui kerja sama dengan pihak lain. Pendekatan kepemimpinan paternalistik dan kebijakan kompensasi yang diterapkan perusahaan menciptakan suasana kerja yang kondusif, sehingga karyawan dapat bekerja dengan motivasi tinggi untuk mendukung keberhasilan perusahaan. Komitmen terhadap kualitas, pelayanan, dan pengembangan terus mendorong CV Langgeng Dumadi menjadi perusahaan yang kompetitif di bidang konstruksi dan sektor lainnya.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

4.1.2.1 Visi CV Langgeng Dumadi

Menjadi perusahaan yang terkemuka dan terpercaya dalam bidang konstruksi, perdagangan umum, penyediaan barang, jasa telekomunikasi, dan tenaga kerja, dengan memberikan layanan yang berkualitas, inovatif, dan berkelanjutan guna mendukung pembangunan ekonomi dan kemajuan masyarakat.

4.1.2.2 Misi CV Langgeng Dumadi

1. Menyediakan layanan konstruksi berkualitas di bidang sipil, listrik, air, dan engineering.
2. Mengembangkan perdagangan umum lokal, ekspor, dan impor secara profesional.
3. Menyediakan barang dan jasa, termasuk alat bangunan, perangkat telekomunikasi, dan komputer.
4. Memberikan layanan telekomunikasi modern seperti warung internet dan telekomunikasi.
5. Menyediakan tenaga kerja profesional, termasuk layanan kebersihan (cleaning service).
6. Menjalinkan kerja sama dengan pihak lokal dan internasional untuk memperluas jaringan usaha.
7. Melaksanakan usaha dengan mematuhi etika bisnis dan peraturan yang berlaku.

4.1.3 Struktur Organisasi

Gambar 4. 1

Struktur Organisasi

SRUKTUR ORGANISASI

Direktur utama	Moh. Ali Imron S.H.
Wakil Derektur Utama	M. Rofi Aldiansyah S.Pt.
Administrasi dan Keuangan	Miftachul Huda S.E.
Tenaga Ahli	Muhammad Iqbal Maulana S.T.
Penanggung Jawab Lapang	Jawahirul Maknun Khoirul Anam
Kepala Tukang	Slamet M. Rohman

Sumber: CV Langgeng Dumadi (2025)

4.2 Distribusi Karakteristik Responden

Berikut adalah karakteristik responden yang telah berpartisipasi dalam pengisian kuesioner pada penelitian ini:

Tabel 4. 1
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden	Presentase
20 – 25	11	16,67%
26 – 30	9	13,64%
31 – 35	12	18,18%
36 – 40	13	19,70%
41 – 45	10	15,15%
45 – 50	11	16,66%
Jumlah	66	100%

Sumber: Data Diolah (2025)

Berdasarkan data yang diperoleh, responden dalam penelitian ini dapat dibagi berdasarkan rentang usia. Sebanyak 16,67% responden berusia antara 20 hingga 25 tahun, diikuti oleh 13,64% responden yang berusia antara 26 hingga 30 tahun.

Karyawan yang berusia 31 hingga 35 tahun mencakup 18,18% dari total responden, sementara 19,70% responden berusia antara 36 hingga 40 tahun. Karyawan dengan usia 41 hingga 45 tahun berjumlah 15,15%, sedangkan 16,66% responden berada pada rentang usia 45 hingga 50 tahun. Hal tersebut menunjukkan bahwa kebanyakan karyawan di CV Langgeng Dumadi memiliki rentang usia 36 – 40 tahun.

4.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Tabel 4. 2
Tanggapan Variabel Kepemimpinan Paternalistik

No	Indikator	Skala Kuisioner					Jumlah	Rata-Rata
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
1.	X1.1.1	0	3	11	24	28	66	4,17
2.	X1.1.2	0	3	8	21	34	66	4,30
3.	X1.1.3	0	2	11	20	33	66	4,27
4.	X1.2.1	0	2	4	26	34	66	4,39
5.	X1.2.2	0	3	12	29	22	66	4,06
6.	X1.3.1	0	2	10	24	30	66	4,24
7.	X1.3.2	1	2	7	22	34	66	4,30
8.	X1.4.1	0	6	3	21	36	66	4,32
9.	X1.4.2	0	5	8	26	27	66	4,14
10.	X1.5.1	0	4	11	23	28	66	4,14
11.	X1.5.2	0	3	12	20	31	66	4,20

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil analisis skala Likert, mayoritas responden menunjukkan sikap yang positif terhadap seluruh indikator yang diberikan. Skor rata-rata berkisar antara 4,06 hingga 4,39, yang secara umum berada pada kategori Setuju (S) hingga Sangat Setuju (SS). Indikator X1.2.1 mendapatkan skor tertinggi sebesar 4,39, yang mencerminkan tingkat penerimaan yang sangat tinggi terhadap pernyataan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa pernyataan dalam indikator ini sangat relevan dan sesuai dengan pandangan atau kebutuhan responden.

Sebaliknya, indikator X1.2.2 memiliki skor terendah sebesar 4,06, yang meskipun masih dalam kategori "Setuju," mencerminkan intensitas dukungan yang sedikit lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Hal ini dapat menjadi perhatian untuk evaluasi lebih lanjut dalam meningkatkan persepsi positif pada indikator tersebut.

Secara keseluruhan, tanggapan responden sangat mendukung pernyataan-pernyataan dalam kuisioner, dengan kecenderungan mendekati kategori Sangat Setuju pada sebagian besar indikator. Temuan ini menunjukkan bahwa program atau aspek yang diukur melalui indikator tersebut telah berhasil memenuhi harapan atau kebutuhan responden. Namun, beberapa indikator dengan skor lebih rendah dapat menjadi fokus untuk perbaikan lebih lanjut guna meningkatkan penerimaan secara keseluruhan.

Tabel 4.3
Tanggapan Responden Tentang Kompensasi

No	Indikator	Skala Kuisioner					Jumlah	Rata-Rata
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
1.	X2.1.1	0	5	9	19	33	66	4,21
2.	X2.1.2	0	2	12	25	27	66	4,17
3.	X2.2.1	0	2	11	25	28	66	4,20
4.	X2.2.2	0	4	11	24	27	66	4,12
5.	X2.3.1	0	2	15	18	31	66	4,18
6.	X2.3.2	1	1	8	24	32	66	4,29
7.	X2.4.1	1	1	7	24	33	66	4,32
8.	X2.4.2	0	0	11	23	32	66	4,32

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan data indikator X2, responden secara umum menunjukkan sikap positif terhadap semua pernyataan. Skor rata-rata untuk setiap indikator berkisar antara 4,12 hingga 4,32, dengan mayoritas berada di kategori Setuju (S) hingga Sangat Setuju (SS).

Indikator X2.4.1 dan X2.4.2 memperoleh skor tertinggi sebesar 4,32, yang menunjukkan tingkat penerimaan tertinggi oleh responden. Pernyataan dalam kedua indikator ini sangat relevan dan sesuai dengan harapan responden. Selanjutnya, indikator X2.3.2 juga mencatat skor tinggi sebesar 4,29, yang menunjukkan dukungan yang hampir sama kuatnya.

Di sisi lain, indikator X2.2.2 memiliki skor terendah sebesar 4,12, yang meskipun masih dalam kategori "Setuju," menunjukkan bahwa ada ruang untuk meningkatkan persepsi positif pada indikator tersebut. Indikator lain seperti X2.1.2 dan X2.3.1, yang memiliki skor rata-rata di sekitar 4,17–4,18, juga dapat menjadi perhatian untuk evaluasi lebih lanjut guna meningkatkan dukungan responden.

Secara keseluruhan, data ini menunjukkan bahwa pernyataan-pernyataan dalam indikator X2 diterima dengan baik oleh responden, dengan kecenderungan mendekati kategori Sangat Setuju pada sebagian besar indikator. Fokus dapat diarahkan pada indikator dengan skor yang relatif lebih rendah untuk meningkatkan hasil secara menyeluruh.

Tabel 4. 4
Tanggapan Responden Tentang Kinerja Karyawan

No	Indikator	Skala Kuisioner					Jumlah	Rata-Rata
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
1.	Y1.1.1	0	2	10	24	30	66	4,24
2.	Y1.1.2	1	2	7	22	34	66	4,30
3.	Y1.2.1	0	3	8	20	35	66	4,32
4.	Y1.2.2	1	2	12	21	30	66	4,17
5.	Y1.3.1	1	5	3	25	32	66	4,24
6.	Y1.3.2	1	2	9	17	37	66	4,32

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil analisis indikator Y1, mayoritas responden menunjukkan sikap yang sangat positif terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan. Skor rata-rata untuk setiap indikator berkisar antara 4,17 hingga 4,32, yang semuanya termasuk dalam kategori Setuju (S) hingga Sangat Setuju (SS).

Indikator dengan skor tertinggi adalah Y1.2.1 dan Y1.3.2, yang masing-masing memiliki rata-rata 4,32. Ini menunjukkan bahwa pernyataan dalam kedua indikator tersebut sangat relevan dan mendapat dukungan kuat dari responden. Indikator lain seperti Y1.1.2 dan Y1.3.1 juga mencatat skor tinggi (4,30 dan 4,24), mencerminkan penerimaan positif yang konsisten.

Sementara itu, indikator dengan skor terendah adalah Y1.2.2 dengan rata-rata 4,17. Meskipun skor ini tetap berada di kategori "Setuju," intensitas dukungan terhadap pernyataan ini sedikit lebih rendah dibandingkan dengan indikator lainnya. Hal ini dapat menjadi area perhatian untuk evaluasi lebih lanjut guna meningkatkan penerimaan.

Secara keseluruhan, tanggapan terhadap indikator Y1 menunjukkan tingkat kepuasan yang sangat baik, dengan kecenderungan yang kuat menuju kategori Sangat Setuju pada sebagian besar indikator. Hasil ini mencerminkan bahwa

pernyataan yang diajukan telah memenuhi harapan dan persepsi positif responden secara keseluruhan.

Tabel 4. 5
Tanggapan Responden Tentang Motivasi

No	Indikator	Skala Kuisisioner					Jumlah	Rata-Rata
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
1.	Z1.1.1	0	1	8	18	39	66	4,44
2.	Z1.1.2	0	3	7	22	34	66	4,32
3.	Z1.2.1	0	1	8	29	28	66	4,27
4.	Z1.2.2	0	3	5	32	26	66	4,23
5.	Z1.3.1	0	0	7	30	29	66	4,33
6.	Z1.3.2	0	1	5	27	33	66	4,39
7.	Z1.4.1	0	3	13	22	28	66	4,14
8.	Z1.4.2	1	3	11	22	29	66	4,14
9.	Z1.5.1	0	1	7	23	35	66	4,39
10.	Z1.5.2	1	3	13	14	35	66	4,20

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil analisis indikator Z1, mayoritas responden memberikan tanggapan yang sangat positif terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan. Skor rata-rata untuk semua indikator berkisar antara 4,14 hingga 4,44, yang semuanya termasuk dalam kategori Setuju (S) hingga Sangat Setuju (SS).

Indikator dengan skor tertinggi adalah Z1.1.1 dengan rata-rata 4,44, menunjukkan bahwa pernyataan dalam indikator ini sangat diterima dan mendapat dukungan paling kuat dari responden. Indikator lain yang juga memiliki skor tinggi adalah Z1.3.2 dan Z1.5.1, masing-masing dengan skor 4,39, yang mencerminkan tingkat penerimaan yang hampir sama tingginya.

Sebaliknya, indikator Z1.4.1 dan Z1.4.2 memiliki skor terendah, yaitu 4,14. Meskipun skor ini tetap berada dalam kategori "Setuju," intensitas dukungan terhadap pernyataan-pernyataan ini sedikit lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Indikator Z1.5.2 juga mencatat skor yang relatif lebih rendah (4,20) dibandingkan skor rata-rata lainnya.

Secara keseluruhan, tanggapan terhadap indikator Z1 sangat positif, dengan kecenderungan yang kuat menuju kategori Sangat Setuju (SS) pada sebagian besar indikator. Hasil ini mencerminkan bahwa pernyataan-pernyataan dalam indikator

Z1 telah memenuhi ekspektasi dan mendapat penerimaan yang baik dari responden. Namun, beberapa indikator dengan skor lebih rendah, seperti Z1.4.1 dan Z1.4.2, dapat menjadi area perhatian untuk perbaikan lebih lanjut guna meningkatkan persepsi responden secara keseluruhan.

4.4 Hasil Analisis dengan *Partial Least Square (PLS)*

4.4.1 Analisis Hasil Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

4.4.1.1 Validitas Konvergen

Validitas konvergen menggambarkan sejauh mana indikator-indikator pengukuran mencerminkan konstruk yang dimaksud. Analisis validitas konvergen dapat dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* pada variabel endogen dan eksogen. Pada penelitian dengan model yang telah banyak diuji, nilai *loading factor* yang disarankan adalah 0,7. Namun, untuk model baru atau penelitian pertama, nilai *loading factor* yang lebih rendah, yaitu 0,5, masih dapat diterima (Abdillah & Hartono, 2015). Pengujian validitas konvergen dilakukan menggunakan aplikasi Smart PLS 4.0, dengan hasil yang dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4. 6
Hasil Uji Validitas Konvergen

Variabel	Indikator	<i>Loading Factor</i>	Keterangan
Kepemimpinan Paternalistik	X1.1.1	0.807	Valid
	X1.1.2	0.865	Valid
	X1.1.3	0.811	Valid
	X1.3.2	0.754	Valid
	X1.4.1	0.811	Valid
	X1.4.2	0.722	Valid
	X1.5.1	0.717	Valid
	X1.5.2	0.793	Valid
Kompensasi	X2.1.2	0.775	Valid
	X2.2.1	0.715	Valid
	X2.2.2	0.814	Valid
	X2.3.1	0.847	Valid
	X2.3.2	0.752	Valid
	X2.4.1	0.828	Valid
	X2.4.2	0.799	Valid
Kinerja Karyawan	Y1.1.1	0.742	Valid
	Y1.1.2	0.792	Valid
	Y1.2.1	0.911	Valid

	Y1.2.2	0.847	Valid
	Y1.3.1	0.873	Valid
	Y1.3.2	0.828	Valid
Motivasi	Z1.1.2	0.704	Valid
	Z1.2.1	0.787	Valid
	Z1.2.2	0.738	Valid
	Z1.3.1	0.726	Valid
	Z1.4.1	0.759	Valid
	Z1.4.2	0.711	Valid
	Z1.5.1	0.767	Valid

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

4.4.1.2 Validitas Diskriminan

Validitas ini diukur dengan menggunakan *crossloading* antara indikator dan konstruk. Jika korelasi antara konstruk dan item pengukuran lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi dengan konstruk lainnya, maka blok pengukuran tersebut dianggap lebih baik. Selain itu, validitas juga dapat dinilai melalui nilai AVE (*Average Variance Extracted*), yang dianggap valid jika nilainya lebih dari 0,5 (Abdillah & Hartono, 2015). Pengujian validitas diskriminan dilakukan menggunakan aplikasi Smart PLS 4.0, dan hasilnya dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4. 7
Hasil Uji Validitas Diskriminan

Item	Kepemimpinan Paternalistik (X1)	Kompensasi (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi (Z)
X1.1.1	0.807	0.597	0.645	0.575
X1.1.2	0.865	0.748	0.699	0.609
X1.1.3	0.811	0.619	0.639	0.602
X1.2.1	0.683	0.495	0.626	0.421
X1.2.2	0.680	0.474	0.498	0.712
X1.3.1	0.797	0.652	0.602	0.529
X1.3.2	0.754	0.680	0.601	0.528
X1.4.1	0.811	0.662	0.730	0.602
X1.4.2	0.722	0.564	0.637	0.577
X1.5.1	0.717	0.552	0.668	0.564
X1.5.2	0.793	0.593	0.724	0.603
X2.1.1	0.617	0.407	0.624	0.440
X2.1.2	0.659	0.635	0.775	0.500

X2.2.1	0.660	0.551	0.715	0.603
X2.2.2	0.664	0.612	0.814	0.507
X2.3.1	0.730	0.689	0.847	0.573
X2.3.2	0.584	0.547	0.752	0.501
X2.4.1	0.722	0.784	0.828	0.595
X2.4.2	0.645	0.730	0.799	0.484
Y1.1.1	0.629	0.752	0.602	0.529
Y1.1.2	0.754	0.800	0.601	0.528
Y1.2.1	0.788	0.912	0.827	0.573
Y1.2.2	0.716	0.846	0.722	0.604
Y1.3.1	0.712	0.870	0.699	0.540
Y1.3.2	0.630	0.825	0.632	0.522
Z1.1.1	0.608	0.638	0.637	0.84
Z1.1.2	0.583	0.598	0.623	0.704
Z1.2.1	0.519	0.410	0.471	0.787
Z1.2.2	0.525	0.390	0.444	0.738
Z1.3.1	0.482	0.385	0.410	0.726
Z1.3.2	0.465	0.362	0.312	0.690
Z1.4.1	0.515	0.418	0.433	0.759
Z1.4.2	0.424	0.320	0.295	0.711
Z1.5.1	0.538	0.419	0.467	0.767
Z1.5.2	0.521	0.367	0.365	0.666

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Hasil uji validitas diskriminan menunjukkan bahwa korelasi antara indikator dengan konstruk yang diukur lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antara indikator dan konstruk lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator dari variabel Kepemimpinan Paternalistik, Kinerja Karyawan, Kompensasi, dan Motivasi dapat dengan efektif merepresentasikan konstruk masing-masing dan dinyatakan valid. Oleh karena itu, setiap indikator berhasil menggambarkan variabelnya dengan baik, sehingga dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut dalam penelitian ini. Berikut adalah nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang diperoleh melalui pengolahan data menggunakan aplikasi Smart PLS 4.0, yang disajikan pada tabel 4.8 sebagai berikut:

Tabel 4. 8
Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE	Keterangan
----------	-----	------------

Kepemimpinan Paternalistik	0.636	Valid
Kinerja Karyawan	0.698	Valid
Kompensasi	0.630	Valid
Motivasi	0.585	Valid

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Hasil analisis Average Variance Extracted (AVE) menunjukkan bahwa seluruh variabel yang diteliti memenuhi kriteria validitas. Variabel Kepemimpinan Paternalistik memiliki nilai AVE sebesar 0,636, Kinerja Karyawan 0,698, Kompensasi 0,630, dan Motivasi 0,585. Semua nilai AVE ini melebihi ambang batas yang ditetapkan, yaitu 0,50, yang menunjukkan bahwa setiap variabel dapat menjelaskan variasi yang signifikan dalam konstruk yang diukur. Oleh karena itu, semua variabel tersebut dapat diterima untuk analisis lebih lanjut dalam penelitian ini.

4.4.1.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk menilai konsistensi dan akurasi instrumen penelitian dalam mengukur suatu konstruk. Composite Reliability digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana reliabilitas suatu konstruk, dengan nilai minimal yang diharapkan adalah 0,70. Apabila nilai Composite Reliability melebihi 0,70, maka data tersebut dianggap memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi. Selain itu, *Cronbach's Alpha* digunakan sebagai penguat hasil *Composite Reliability* dengan kriteria nilai lebih dari 0,70 untuk menyatakan suatu variabel reliabel. Pengujian ini juga mencakup analisis signifikansi bobot indikator terhadap konstruk dan pemeriksaan multikolinearitas untuk memastikan tidak adanya hubungan berlebihan antar indikator. Dengan memenuhi kedua kriteria ini, konstruk dapat dinyatakan reliabel dan layak untuk analisis lebih lanjut (Abdillah & Hartono, 2015). Berikut ini adalah tabel 4.9 yang menunjukkan hasil dari uji reliabilitas tersebut.

Tabel 4.9
Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Kepemimpinan Paternalistik	0.918	0.923	<i>Reliable</i>

Kinerja Karyawan	0.913	0.920	<i>Reliable</i>
Kompensasi	0.901	0.910	<i>Reliable</i>
Motivasi	0.883	0.891	<i>Reliable</i>

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Hasil analisis reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel. Variabel Kepemimpinan Paternalistik memiliki nilai Cronbach's alpha sebesar 0,918 dan Composite Reliability sebesar 0,923. Variabel Kinerja Karyawan mencatat nilai Cronbach's alpha sebesar 0,913 dan Composite Reliability sebesar 0,920. Variabel Kompensasi juga menunjukkan hasil yang memuaskan dengan Cronbach's alpha sebesar 0,901 dan Composite Reliability sebesar 0,910. Terakhir, variabel Motivasi memiliki nilai Cronbach's alpha sebesar 0,883 dan Composite Reliability sebesar 0,891. Semua nilai ini melebihi ambang batas yang ditetapkan, yang menunjukkan bahwa setiap variabel menunjukkan konsistensi yang tinggi dalam pengukuran.

4.4.2 Analisis Hasil Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah menyelesaikan pengujian pada outer model dan memastikan bahwa seluruh kriteria yang ditetapkan telah terpenuhi, tahap berikutnya adalah melakukan pengujian terhadap inner model. Pengujian ini dilakukan dengan memperhatikan kriteria nilai R-Square, koefisien jalur (*path coefficient*), serta uji hipotesis.

4.4.2.1 R-Square

R-Square adalah ukuran yang digunakan dalam pengujian model struktural untuk menilai sejauh mana variabel independen dapat menjelaskan variasi dalam variabel dependen. Dalam konteks model struktural, nilai R-Square menunjukkan proporsi variasi dalam variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen atau konstruk dalam model. Semakin tinggi nilai R-Square, semakin baik model dalam menjelaskan data, sementara nilai R-Square yang rendah menunjukkan bahwa model kurang mampu menjelaskan variasi data dengan baik (Musyaffi et al., 2022). Berikut adalah hasil *R-Square* yang diperoleh:

Tabel 4. 10
Hasil R-Square

Variabel	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Kinerja Karyawan	0.756	0.736

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai R-Square untuk variabel Kinerja Karyawan adalah 0,756, sementara nilai R-Square Adjusted mencapai 0,736. Nilai R-Square sebesar 0,756 menunjukkan bahwa sekitar 75,6% variasi dalam Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model penelitian ini. Di sisi lain, nilai R-Square Adjusted sebesar 0,736 memberikan gambaran yang lebih akurat dengan mempertimbangkan jumlah variabel dalam model, yang berarti bahwa setelah penyesuaian, sekitar 73,6% variasi dalam Kinerja Karyawan masih dapat dijelaskan oleh variabel-variabel tersebut. Kedua nilai ini menunjukkan bahwa model yang digunakan memiliki kemampuan prediksi yang baik dalam menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi Kinerja Karyawan.

4.4.2.2 Path Coefficient

Nilai ini merupakan koefisien jalur yang menggambarkan kekuatan hubungan atau pengaruh antara konstruk laten dalam penelitian. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan prosedur yang tersedia dalam metode *bootstrapping*. (Musyaffi *et al.*, 2022). Berikut merupakan hasil dari *Path Coefficient*:

Tabel 4. 11
Hasil Path Coefficient

Variabel	T statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Paternalistik -> Kinerja Karyawan	2.851	0.004
Kompensasi -> Kinerja Karyawan	3.187	0.001

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil pada tabel *path coefficient* diatas, maka dapat disimpulkan bahwa:

- a. Kepemimpinan Paternalistik terhadap kinerja karyawan menunjukkan P-value sebesar $0,004 < 0,05$. Hal ini menjelaskan bahwa Kepemimpinan Paternalistik memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- b. Kompensasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan P-value sebesar $0,001 < 0,05$. Hal ini memberikan penjelasan bahwa Kompensasi juga memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

4.4.3 Uji Hipotesis

Pengujian ini dilakukan terhadap pernyataan yang kebenarannya masih diragukan atau belum pasti. Dalam pengujian tersebut, digunakan data sampel yang dibedakan menjadi dua kategori: sampel kecil ($n < 30$) dan sampel besar ($n \geq 30$). Untuk sampel kecil, pengujian hipotesis menggunakan tabel t (t-tabel), sedangkan untuk sampel besar, digunakan distribusi Z (Z-tabel). (Siregar *et al.*, 2024).

Tabel 4. 12
Hasil Uji Hipotesis

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>
Kepemimpinan Paternalistik -> Kinerja Karyawan	0.446	0.438	2.851	0.004
Kompensasi -> Kinerja Karyawan	0.454	0.467	3.187	0.001
Motivasi x Kepemimpinan Paternalistik -> Kinerja Karyawan	0.029	0.022	0.183	0.855
Motivasi x Kompensasi -> Kinerja Karyawan	-0.066	-0.059	0.448	0.655

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4. 12 mengenai Hasil Uji Hipotesis, hasil pengolahan data yang dilakukan oleh peneliti dapat dijadikan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Dari analisis yang telah dilakukan, beberapa kesimpulan dapat ditarik sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan Paternalistik terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh variabel kepemimpinan paternalistik terhadap kinerja karyawan terlihat dalam nilai koefisien sebesar 0,446, dengan *T-statistics* 2,851 ($>1,96$), dan *P-Value* 0,004 ($<0,05$). Berdasarkan hasil tersebut, H1 diterima, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan paternalistik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan terlihat pada

nilai koefisien sebesar 0,454, *T-statistics* 3,187 ($>1,96$), dan *P-Value* 0,001 ($<0,05$). Berdasarkan hasil tersebut, H2 diterima, yang mengindikasikan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Interaksi Motivasi dan Kepemimpinan Paternalistik terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh interaksi antara motivasi dan kepemimpinan paternalistik terhadap kinerja karyawan terlihat pada nilai koefisien sebesar 0,029, *T-statistics* 0,183 ($<1,96$), dan *P-Value* 0,855 ($>0,05$). Berdasarkan hasil tersebut, H3 ditolak, yang berarti interaksi antara motivasi dan kepemimpinan paternalistik tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Interaksi Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh interaksi antara motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan tercermin pada nilai koefisien sebesar -0,066, *T-statistics* 0,448 ($<1,96$), dan *P-Value* 0,655 ($>0,05$). Berdasarkan hasil ini, H4 ditolak, yang berarti interaksi antara motivasi dan kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.5 Pembahasan Hasil Penelitian

4.5.1 Kepemimpinan Paternalistik terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan software Smart PLS 4.0, diketahui bahwa kepemimpinan paternalistik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di CV Langgeng Dumadi. Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan paternalistik oleh pemimpin di CV Langgeng Dumadi membuat karyawan merasa lebih diperhatikan, mendapatkan bimbingan, dan dukungan yang lebih dari pemimpin mereka. Hal ini berkontribusi pada peningkatan motivasi dan semangat kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja mereka. Pengaruh positif tersebut juga menggambarkan bahwa kepemimpinan yang menekankan perhatian pribadi dan kesejahteraan karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, meningkatkan loyalitas, dan mendorong produktivitas yang lebih tinggi. Dengan demikian, gaya kepemimpinan paternalistik terbukti menjadi faktor penting dalam mendorong kinerja karyawan, terutama di perusahaan seperti CV Langgeng Dumadi, di mana hubungan interpersonal yang kuat antara pemimpin dan karyawan sangat dihargai.

Hal ini selaras dengan beberapa penelitian sebelumnya. Penelitian Malik & Arifin (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan paternalistik memberikan kontribusi yang signifikan dan positif terhadap kinerja tugas maupun kontekstual karyawan, dengan rasa percaya terhadap pemimpin sebagai mediator penting dalam hubungan tersebut. Selain itu, Pratiwi & Rahmawati (2022) juga menegaskan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik yang berfokus pada perlindungan dan perhatian terhadap kebutuhan karyawan dapat menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan kondusif. Dalam kedua penelitian tersebut dijelaskan bahwa semakin kuat penerapan kepemimpinan paternalistik, semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan kekeluargaan yang diterapkan dalam gaya kepemimpinan paternalistik mampu memberikan dampak positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Dalam Islam, kepemimpinan dikenal sebagai "amanah", di mana seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memelihara, melindungi, dan memajukan

kesejahteraan orang-orang yang dipimpinnya. Hal ini tercermin dalam Al-Quran surah An-Nisa' ayat 58 sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا

بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Artinya: “*Sungguh, Allah menyuruhmu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia hendaknya kamu menetapkannya dengan adil. Sungguh, Allah sebaik-baik yang memberi pengajaran kepadamu. Sungguh, Allah Maha Mendengar, Maha Melihat.*”. (Q.S. an-Nisa' [4]: 58)

Berdasarkan ayat diatas, pernyataan ini menegaskan bahwa seorang pemimpin harus menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya dan selalu bertindak adil dalam mengambil keputusan di antara manusia. Ayat ini menunjukkan pentingnya sifat adil dan amanah dalam kepemimpinan, di mana seorang pemimpin tidak boleh menyalahgunakan kekuasaannya untuk kepentingan pribadi atau kelompok tertentu. Tugas seorang pemimpin adalah untuk memastikan keadilan dan kesejahteraan bagi seluruh umat yang dipimpinnya, serta memberikan contoh yang baik dalam segala tindakannya. Dalam hal ini, Allah memberikan pedoman yang jelas kepada umat Islam bahwa pemimpin harus mendengarkan dan melihat segala aspek dalam masyarakat, karena Allah Maha Mendengar dan Maha Melihat. Sehingga, dalam menjalankan amanah kepemimpinan, seorang pemimpin harus selalu berpegang pada prinsip keadilan, kejujuran, dan kebijaksanaan, demi mencapai kebaikan dan kemaslahatan umat.

Penjelasan tersebut dapat dihubungkan dengan firman Allah dalam Surah Al-Baqarah ayat 286:

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا

Artinya: “*Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya.*” (Q.S. Al-Baqarah [2]: 286)

Ayat ini mengingatkan bahwa pemimpin dalam Islam tidak hanya bertanggung jawab atas dirinya sendiri, tetapi juga terhadap orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin harus memahami batas kemampuannya dan tidak melebihi

kapasitas yang ada. Prinsip ini sejalan dengan nilai amanah yang dijunjung dalam ayat sebelumnya (An-Nisa' [4]: 58), di mana pemimpin diharapkan untuk bertindak sesuai dengan kemampuan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Seorang pemimpin yang bijaksana tidak akan mengambil keputusan yang tidak sesuai dengan kapasitasnya dan selalu mengutamakan kesejahteraan umat.

4.5.2 Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan analisis yang dilakukan menggunakan Smart PLS 4.0, ditemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di CV Langgeng Dumadi. Pemberian kompensasi yang adil dan sesuai tidak hanya meningkatkan rasa penghargaan karyawan terhadap perusahaan, tetapi juga memperkuat semangat dan motivasi mereka dalam bekerja. Dengan kompensasi yang memadai, karyawan merasa lebih terdorong untuk bekerja dengan maksimal, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Temuan ini selaras dengan penelitian Arifin *et al.*, (2019) dan Janah & Birawa (2022), yang juga menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kedua studi tersebut menunjukkan hubungan erat antara kompensasi dan kinerja karyawan, dimana kompensasi yang adil dan sesuai dapat mendorong peningkatan kinerja. Selain itu, penelitian ini juga menggarisbawahi bahwa kompensasi berperan penting dalam mendukung pencapaian kinerja karyawan yang lebih baik.

Dalam perspektif Islam, kompensasi kepada karyawan memiliki dasar yang kuat baik dalam Al-Qur'an maupun hadis. Islam menekankan pentingnya memberikan imbalan yang adil sebagai tanggung jawab moral dan etika perusahaan, yang sejalan dengan firman Allah dalam Surah Al-Mutaffifin ayat 1-3.:

وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ ﴿١﴾ الَّذِينَ إِذَا اكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ ﴿٢﴾ وَإِذَا كَالُواهُمْ أَوْ وَّرَثُوهُمْ يُخْسِرُونَ ﴿٣﴾

Artinya: *Celakalah bagi orang-orang yang curang (dalam menakar dan*

menimbang!(1) (yaitu) orang-orang yang apabila menerima takaran dari orang lain mereka minta dicukupkan,(2) dan apabila mereka menakar atau menimbang (untuk orang lain), mereka mengurangi(3)(QS. Al-Muthaffifin [30]: 1-3).

Ayat diatas menegaskan pentingnya keadilan dalam memberikan hak kepada orang lain, termasuk kompensasi bagi karyawan. Ayat ini mengancam perilaku curang yang mengurangi hak orang lain, yang dalam konteks pekerjaan berarti memberikan upah yang tidak adil atau menunda pembayaran. Islam memandang kompensasi yang adil sebagai tanggung jawab moral dan amanah yang harus ditunaikan oleh pengusaha atau pemimpin. Memberikan hak karyawan secara penuh tidak hanya mencegah ketidakpuasan dan konflik di tempat kerja, tetapi juga mendatangkan keberkahan dalam usaha. Dengan melaksanakan keadilan dalam kompensasi, perusahaan tidak hanya memenuhi kewajiban duniawi tetapi juga mengamalkan ajaran Islam yang menekankan pentingnya keadilan, amanah, dan harmoni dalam kehidupan.

4.5.3 Motivasi Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Paternalistik Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan analisis yang dilakukan menggunakan software Smart PLS 4.0, ditemukan bahwa motivasi sebagai variabel mediasi tidak memberikan pengaruh signifikan dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan paternalistik dan kinerja karyawan. Meskipun kepemimpinan paternalistik memberikan dampak positif langsung terhadap kinerja karyawan melalui pendekatan pribadi, arahan moral, dan dukungan emosional, motivasi tidak berperan penting dalam menghubungkan atau memperkuat hubungan tersebut. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan paternalistik terhadap kinerja karyawan sudah cukup kuat tanpa bergantung pada motivasi sebagai perantara. Dengan kata lain, hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan bersifat langsung, tanpa memerlukan peran motivasi tambahan.

Hasil serupa ditemukan dalam penelitian Trisnaning & Subagyo (2022), yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun tidak memberikan dampak signifikan terhadap motivasi. Dengan demikian, motivasi tidak berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Temuan ini semakin memperkuat argumen

bahwa pengaruh kepemimpinan paternalistik terhadap kinerja karyawan bersifat langsung dan independen, tanpa melibatkan motivasi sebagai faktor penghubung. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik sudah efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan secara langsung melalui pendekatan yang lebih personal dan mendukung.

Dalam perspektif Islam, kepemimpinan dan kinerja memiliki hubungan yang fundamental sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an Surah Al-Anbiya ayat 73:

وَجَعَلْنَاهُمْ أُمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ ﴿٧٣﴾

Artinya: "Dan Kami menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan Kami wahyukan kepada mereka agar berbuat kebaikan." (QS. Al-Anbiya [17]: 73)

Ayat ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam Islam memiliki hubungan langsung dengan tindakan dan hasil kerja (kinerja). Pemimpin diberikan amanah untuk memberi petunjuk dan mengarahkan ke kebaikan secara langsung, tanpa harus bergantung pada faktor motivasi sebagai perantara. Pernyataan ini sejalan dengan temuan penelitian yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan paternalistik secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan tanpa memerlukan peran mediasi motivasi.

Hal ini juga diperkuat dengan hadits Rasulullah SAW yang diriwayatkan oleh Bukhari:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: "Setiap dari kalian adalah pemimpin dan setiap dari kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnnya." (HR. Bukhari)

Hadits ini menekankan hubungan langsung antara pemimpin dengan hasil kepemimpinannya, yang dalam konteks organisasi tercermin dalam kinerja karyawan. Tidak disebutkan bahwa tanggung jawab pemimpin harus melalui perantara motivasi, melainkan langsung kepada hasil dari kepemimpinannya.

Lebih lanjut, dalam Surah An-Nahl ayat 90, Allah SWT berfirman:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ ﴿٩٠﴾

Artinya: "Sesungguhnya Allah memerintahkan (kamu) berlaku adil dan

berbuat kebajikan." (QS. An-Nahl [14]: 90)

Ayat ini menunjukkan bahwa keadilan dan kebajikan yang diterapkan pemimpin (dalam hal ini melalui gaya kepemimpinan paternalistik) secara langsung berpengaruh pada hasil, tanpa harus melalui motivasi sebagai perantara. Ini sejalan dengan temuan penelitian bahwa kepemimpinan paternalistik yang mengedepankan keadilan dan kebajikan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian, perspektif Islam mendukung temuan penelitian bahwa hubungan kepemimpinan paternalistik dengan kinerja karyawan bersifat langsung, tanpa memerlukan mediasi motivasi. Hal ini karena dalam Islam, kepemimpinan yang baik sudah mencakup unsur-unsur yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang optimal, seperti keadilan, kebajikan, dan tanggung jawab langsung terhadap yang dipimpin.

4.5.4 Motivasi Memediasi Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan menggunakan Smart PLS 4.0, penelitian ini menemukan bahwa kompensasi memberikan pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Baik kompensasi finansial, seperti gaji, bonus, dan insentif, maupun kompensasi non-finansial, seperti penghargaan dan tunjangan, dapat memberikan apresiasi yang mendorong peningkatan performa karyawan. Namun, motivasi tidak terbukti berperan signifikan sebagai variabel mediasi antara kompensasi dan kinerja karyawan. Analisis menunjukkan bahwa efek motivasi sebagai penghubung tidak cukup kuat untuk mengaitkan kompensasi dengan peningkatan kinerja secara tidak langsung.

Penelitian yang dilakukan oleh Trisnaning & Subagyo (2022) juga mendukung temuan serupa, di mana kompensasi tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi tidak berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja. Dengan kata lain, pengaruh kompensasi terhadap peningkatan kinerja karyawan terjadi secara langsung, tanpa dipengaruhi oleh faktor motivasi.

Dalam perspektif Islam, pemberian kompensasi dan kinerja memiliki

hubungan langsung yang didasarkan pada prinsip keadilan dan kewajiban, sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an Surah Al-Ahqaf ayat 19:

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَيُؤْتِيهِمُ أَجْرَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

Artinya: "Dan setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan, dan agar Allah mencukupkan balasan perbuatan mereka, dan mereka tidak dirugikan." (QS. Al-Ahqaf [26]: 19)

Ayat ini menunjukkan bahwa dalam Islam, hubungan antara pekerjaan (kinerja) dan balasannya (kompensasi) bersifat langsung dan proporsional. Setiap orang akan mendapatkan imbalan sesuai dengan kinerja mereka tanpa harus bergantung pada motivasi sebagai perantara. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung.

Rasulullah SAW juga menekankan pentingnya pemberian upah secara langsung dalam hadits yang diriwayatkan oleh Ibnu Majah:

أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرْقُهُ

Artinya: "Berikanlah upah kepada pekerja sebelum keringatnya kering." (HR. Ibnu Majah)

Hadits ini menegaskan hubungan langsung antara kerja dan kompensasi, tanpa menyebutkan perlunya motivasi sebagai perantara. Prinsip ini mendukung temuan penelitian bahwa kompensasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja tanpa memerlukan mediasi motivasi.

Allah SWT juga berfirman dalam Surah An-Najm ayat 39-41:

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ﴿٣٩﴾ وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَىٰ ﴿٤٠﴾ ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ

الْأَوْفَىٰ ﴿٤١﴾

Artinya: "Dan bahwa manusia hanya memperoleh apa yang telah diusahakannya, dan sesungguhnya usahanya itu kelak akan diperlihatkan (kepadanya), kemudian akan diberi balasan kepadanya dengan balasan yang paling sempurna." (QS. An-Najm [27]: 39-41)

Rangkaian ayat ini semakin memperkuat konsep bahwa dalam Islam, hubungan antara usaha (kinerja) dan balasan (kompensasi) bersifat langsung. Setiap

orang akan mendapatkan hasil sesuai dengan usahanya, dan balasan tersebut akan diberikan secara langsung tanpa perantara.

Dengan demikian, perspektif Islam mendukung temuan penelitian bahwa hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan bersifat langsung tanpa memerlukan mediasi motivasi. Prinsip keadilan dan kewajiban dalam Islam menekankan bahwa kompensasi yang adil akan secara langsung mempengaruhi kinerja, karena hal tersebut merupakan hak yang harus dipenuhi dan kewajiban yang harus dilaksanakan dalam hubungan kerja.

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif dan berlandaskan pada rumusan masalah serta tujuan yang telah ditetapkan, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan paternalistik dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi sebagai variabel mediasi di CV Langgeng Dumadi. Dari hasil penelitian ini, beberapa kesimpulan dapat ditarik sebagai berikut:

1. Kepemimpinan paternalistik memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, arahan, dan dukungan terbukti berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Pendekatan personal, arahan moral, serta dukungan emosional dari pemimpin menjadi faktor utama yang mendorong peningkatan kinerja karyawan di CV Langgeng Dumadi.
2. Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemberian kompensasi dalam bentuk gaji, bonus, insentif, serta penghargaan dan tunjangan non-finansial terbukti berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Sistem kompensasi yang adil dan sesuai menjadi elemen penting dalam mendorong kinerja karyawan di CV Langgeng Dumadi.
3. Motivasi tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan paternalistik dan kinerja karyawan. Pengaruh kepemimpinan paternalistik terhadap kinerja karyawan bersifat langsung, tanpa melibatkan motivasi sebagai faktor penghubung. Pendekatan personal dan dukungan yang diberikan oleh kepemimpinan paternalistik secara langsung memengaruhi kinerja karyawan di CV Langgeng Dumadi.
4. Motivasi tidak berfungsi sebagai mediator dalam pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan bersifat langsung, tanpa melibatkan motivasi sebagai variabel mediasi. Pemberian kompensasi, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial,

secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan di CV Langgeng Dumadi.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh, terdapat beberapa saran yang dapat disampaikan oleh peneliti, di antaranya yaitu:

1. Bagi Perusahaan

Bagi perusahaan, khususnya CV Langgeng Dumadi, disarankan untuk terus meningkatkan kepemimpinan paternalistik dengan lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan, karena hal ini terbukti meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, perusahaan perlu memastikan sistem kompensasi yang adil sesuai dengan beban kerja agar dapat meningkatkan semangat dan loyalitas karyawan. Meskipun motivasi tidak menjadi variabel mediasi yang signifikan, perusahaan tetap perlu memperhatikan faktor non-finansial seperti penghargaan, pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang nyaman. Evaluasi dan pengembangan sumber daya manusia juga perlu dilakukan secara berkala melalui survei atau diskusi kelompok guna memahami kebutuhan karyawan. Dengan langkah-langkah tersebut, diharapkan perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan meningkatkan daya saingnya di industri.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam proses interpretasi hasil. Secara khusus, penelitian ini menganalisis pengaruh kepemimpinan paternalistik dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening. Namun, penelitian ini tidak mempertimbangkan faktor-faktor lain yang mungkin memengaruhi, seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, dan tingkat kepuasan kerja. Selain itu, pendekatan kuantitatif yang digunakan, dengan teknik analisis SEM-PLS, memiliki keterbatasan dalam menggali aspek-aspek kualitatif, seperti persepsi dan pengalaman subjektif karyawan. Ruang lingkup penelitian yang terbatas pada CV Langgeng Dumadi, serta jumlah sampel yang relatif kecil, juga menjadi kendala dalam menggeneralisasi hasil ke sektor industri lainnya. Karena data yang dikumpulkan bersifat cross-sectional, penelitian ini tidak

dapat menjelaskan dinamika perubahan motivasi dan kinerja karyawan dalam jangka panjang.

Untuk mengatasi keterbatasan tersebut, penelitian mendatang disarankan untuk mempertimbangkan tambahan variabel seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif. Implementasi metode mixed methods, yang menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif, dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai pengalaman karyawan terkait kepemimpinan dan kompensasi. Selain itu, studi di sektor industri yang berbeda serta penerapan teknik analisis yang lebih kompleks, seperti SEM berbasis covariance atau analisis longitudinal, dapat memperkaya pemahaman mengenai dinamika interaksi antar variabel. Penelitian mendatang juga disarankan untuk melibatkan sampel yang lebih besar dan lebih beragam agar hasil yang diperoleh lebih representatif dan dapat digeneralisasikan dengan lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS) – Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: ANDI.
- Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, budaya kerja terhadap kinerja karyawan dinas sosial kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(1), 47-62.
- Adinda, T. N., Firdaus, M. A., & Agung, S. (2023). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 1(3), 134-143.
- Akbar, D. M., & Harahap, K. (2021). Pengaruh Implementasi Sistem Enterprise Resource Planning (Erp) Terhadap Kualitas Informasi Akuntansi. *JAKPI- Jurnal Akuntansi, Keuangan & Perpajakan Indonesia*, 9(1), 15.
- Alhumaira, A. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik dan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci. *Jurnal Administrasi Nusantara Maha*, 3(12), 97-108.
- Amin, N. F., Garancang, S., & Abunawas, K. (2023). Konsep Umum Populasi dan Sampel dalam Penelitian. *PILAR*, 14(1), 15-31.
- Anggaraeni, K. (2021). *Materi Perkuliahan “Analisis Regresi Linear Berganda Data Panel”* (p. 15).
- Anugrahadi, Y. D., & Prasetyo, A. (2019). Mengetahui Pengaruh Kinerja Islam Terhadap Motivasi Islam, Komitmen islam, dan Pelatihan Islam pada Karyawan PT. Asuransi Tafakyl Keluarga di Jakarta. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan*, 6 (11), 2252–2271.
- Arianty, N. (2018). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*.
- Arifin, S., Putra, A. R., & Hartanto, C. F. B. (2019). Pengaruh kompetensi, kompensasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 1(1), 22-29.
- Aryani, M., Subiyanto, E. D., & Septyarini, E. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, 8(2), 215-229.
- Astuti, I., Sinaga, L., & Nurmansyah, N. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi Dan Usaha Mikro Kota Depok. *Aliansi: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 17(2).
- Aulia, M. R. (2020). Pengaruh kompetensi kewirausahaan terhadap kinerja usaha kedai kopi skala mikro dan kecil pada masa pandemi Covid-19 di Kota Medan. *Jurnal Agriust*, 38-44.
- Ayla, S., Ritonga, N., Budiman, S., Sukmal, J., & Aseh, S. W. (2022). Pengaruh Sistem Pengawasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Supra Matra Abadi Cabang Aek Nabara. *Kapital: Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(1), 11-17.
- Badruttamam, M. I., & Pertiwi, N. R. (2023). Penerapan Model Pembelajaran Discovery Learning Berbantuan Moodle untuk Meningkatkan

- Keterampilan Berfikir Kritis Siswa. *Pedagogi: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 23(1), 74-80.
- Basuki, R. B., & Sari, R. P. (2021). Pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan non medis rsia yk madira palembang. *Jurnal Ecoment Global*, 6(2).
- Bhirawa, W. T. (2020). Proses pengolahan data dari model persamaan regresi dengan menggunakan statistical product and service solution (SPSS). *Jurnal Mitra Manajemen*, 7(1).
- Bukit, P., Yamali, F. R., & Ananda, R. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi dan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 4(2), 413-422.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian journal of social psychology*, 7(1), 89-117.
- Damanik, B. E. (2019). Pengaruh fasilitas dan lingkungan belajar terhadap motivasi belajar. *Publikasi Pendidikan*, 9(1), 46.
- Dunan, H., & Arisma, A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Employee engagement Karyawan PTPN VII Kedaton Bandar Lampung. *Jurnal EMT KITA*, 7(2), 538-546.
- Dwianto, A. S., Purnamasari, P., & Tukini, T. (2019). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. JAEIL INDONESIA. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 2(2), 209-223.
- Effendy, A. A., & Fitria, J. R. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Modernland Realty, TBK). *Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 3(3), 264-276.
- Ekhsan, M. (2019). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Optimal: Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 13(1), 1-13.
- Fachrezi, H., & Khair, H. (2020). Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 107-119.
- Fadhlillah, H., Kholidah, H., & Hijriah, H. Y. (2023). Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah "X" di Surabaya. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(1), 646-655.
- Fahrullah, A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Islami Terhadap Motivasi, Kinerja, Serta Kesejahteraan Islami. *Al-Uqud: Journal of Islamic Economics*, 2(2), 121-140.
- Fajri, C., Amelya, A., & Suworo, S. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Indonesia Applicad. *JIIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(1), 369-373.
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 15-33.

- Fonna, N. (2019). *Pengembangan revolusi industri 4.0 dalam berbagai bidang*. Guepedia.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Edisi 8. Cetakan ke VIII. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hafidzi, M. K., Zen, A., Alamsyah, F. A., Tonda, F., & Oktarina, L. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(6), 990-1003.
- Halawa, A. (2021). Anastasi Halawa Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor Camat Amandraya Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 4(1).
- Hamidi, H. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Dimensi*, 9(1), 1-16.
- Hanafiah, Sutedja, A., & Ahmaddien, I. (2020). *Pengantar Statistika*. In E. Jaelani (Ed.), *Widina Bhakti Persada Bandung* (I, p. 160). Widina Bhakti Persada Bandung.
- Hardani, Andriani, H., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Istiqomah, R. R., Fardani, R. A., Sukmana, D. J., & Auliya, N. H. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif* (H. Abadi (ed.); I, Issue March). CV. Pustaka Ilmu Group
- Hardiansyah, A. T., Amelia, A., & Santika, M. (2018). Kepuasan Kerja Sebagai Faktor Terbentuknya Sikap Kerja Pegawai Negeri Sipil Kantor Kecamatan Klampis, Bangkalan. *Competence: Journal of Management Studies*, 12(2).
- Hartati, H., & Putra, P. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Parepare. *YUME: Journal of Management*, 5(3), 512-524.
- Hidayat, F. S. A. F. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik Terhadap Kinerja Pegawai Di Bagian Otonomi Daerah Sekretariat Kabupaten Kutai Timur. *JAP: Jurnal ADMINISTRASI PUBLIK*, 1(1), 206-210.
- Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*, (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2013), 158
- Irawan, M. R. N., Sayekti, L. I., & Ekasari, R. (2021). Pengaruh fasilitas wisata, promosi dan harga terhadap minat wisatawan berkunjung pada wisata wego lamongan. *Ecopreneur*. 12, 4(2), 122-131.
- Janah, S. F., Kusumaningtyas, D., & Bhirawa, S. W. S. (2022). Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Gudange Tahu Takwa (Gtt) Kediri (Doctoral Dissertation, Universitas Nusantara PGRI Kediri).
- Jayanti, K. T., & Wati, L. N. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dan Dampaknya Terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal Ekobis: Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 9(1), 71-88.
- Jufrizen, J. (2021). Pengaruh fasilitas kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. *Sains Manajemen: Jurnal Manajemen Unsera*, 7(1), 35-54.

- Kartono. (2016). *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?* (21st ed.). Rajawali Pers.
- Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69-88.
- Kusumastuti, A., Khoiron, A. M., & Achmadi, T. A. (2020). *Metode penelitian kuantitatif*. Deepublish.
- Lenaini, I. (2021). Teknik pengambilan sampel purposive dan snowball sampling. *Historis: Jurnal Kajian, Penelitian dan Pengembangan Pendidikan Sejarah*, 6(1), 33-39.
- Mahyudin, M. (2022). Karakter dan Konsep Pemimpin dalam Perspektif al-Qur'an. *Takuana: Jurnal Pendidikan, Sains, dan Humaniora*, 1(2), 102-112.
- Malik, A. J., & Arifin, I. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Paternalistik Terhadap Kinerja Tugas dan Kontekstual Karyawan; Pemediasi Rasa Percaya. *Value: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 16(2), 453-466.
- Mardiatmoko, G. (2020). Pentingnya uji asumsi klasik pada analisis regresi linier berganda (studi kasus penyusunan persamaan allometrik kenari muda [*canarium indicum* L.]). *BAREKENG: Jurnal Ilmu Matematika Dan Terapan*, 14(3), 333-342.
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129-147.
- Mattayang, B. (2019). Tipe dan gaya kepemimpinan: suatu tinjauan teoritis. *JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting)*, 2(2), 45-52.
- Muizu, W. O. Z., Kaltum, U., & Sule, E. T. (2019). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Perwira-Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia*, 2(1), 70-78.
- Musyaffi, A. M., Khairunnisa, H., & Respati, D. K. (2022). *Konsep dasar structural equation model-partial least square (sem-pls) menggunakan smartpls*. Pascal Books.
- Nabila, T. W., Febriarhamadini, R., Rosalina, S. S., & Setyaningsih, R. N. (2023). Gaya Kepemimpinan di Era Pandemi Covid-19. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 7(2), 177-184.
- Novialni, R., & Pragiwani, M. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Perusahaan Pt. Mitra Karunia Indah. *Responsive*, 3(1), 35-42.
- Nuraeni, S., Mattalatta, M., & Syukur, A. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja di Kecamatan Bantaeng Kabupaten Bantaeng. *YUME: Journal of Management*, 2(1).
- Olifiansyah, M., Hidayat, W., Dianying, B. P., & Dzulfiqar, M. (2020). Kepemimpinan dalam Perspektif Islam. *EL-HIKMAH: Jurnal Kajian Dan Penelitian Pendidikan Islam*, 14(1), 98-111.

- Parashakti, R. D., & Setiawan, D. I. (2019). Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BJB Cabang Tangerang. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 10(1).
- Poluakan, A. K., Runtuwene, R. F., & Sambul, S. A. (2019). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) UP3 Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 9(2), 70-77.
- Prasodjo, T., Pasolong, H., & Popang, E. D. (2022). Gaya Kepemimpinan Camat Biringkanaya Kota Makassar Periode 2019-2021. *SUPREMASI: Jurnal Pemikiran, Penelitian Ilmu-ilmu Sosial, Hukum dan Pengajarannya*, 17(1), 53-65.
- Pratiwi, S., & Rahmawati, I. (2022). Gaya Kepemimpinan Paternalistik Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru. *Jurnal Kajian Islam Modern*, 8(1), 47-57.
- Prijatna, T. I., & Cahyaningrum, W. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Semangat Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Perum Lembaga Penyelenggaraan Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia Cabang Tarakan). *Jurnal Ekonomika*, 10(1), 41-62.
- Pringgabayu, D., & Dewi, E. F. (2018). Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Peran Mediasi Kepuasan dan Keterikatan Karyawan atas Motivasi dan Lingkungan Kerja Perusahaan Asuransi di Indonesia. *Ekobis*, 23(1), 12-20.
- Puspitasari, A. D., & Dahlia, L. (2020). Pengaruh pengendalian internal, motivasi, kompensasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. *Majalah Ilmiah Bijak*, 17(1), 81-93.
- Putra, K. R. A., Landra, N., & Puspitawati, N. M. D. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karayawan Pada Lpd Se-Kecamatan Tabanan. *Emas*, 3(9), 126-137.
- Rahmadi. (2011). *Pengantar Metodologi Penelitian*. In Syahrani (Ed.), Antasari Press. Antasari Press
- Rahmawati, L., & Paludi, S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Jaya Land. *Human Capital Development*, 7(2), 1-11.
- Ratnasari, S. L., Buulolo, M., & Nasrul, H. W. (2020). Analisis Karakteristik Individu, Lingkungan Kerja, Iklim Organisasi, Motivasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *MANOR: JURNAL Manajemen dan Organisasi Review*, 2(1), 15-25.
- Rosyida, S. H., & Priantilianingtiasari, R. (2023). Pengaruh Kualitas Layanan, Nilai Pelanggan Dan Letak Geografis Terhadap Loyalitas Pelanggan Pada Via Salon Trenggalek. *Jurnal Maneksi (Management Ekonomi Dan Akuntansi)*, 12(3), 656-665.
- Sadat, P. A., Handayani, S., & Kurniawan, M. (2020). Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Inovator*, 9(1), 23-29.
- Saputra, F., Masyuroh, A. J., Danaya, B. P., Maharani, S. P., Ningsih, N. A., Ricki, T. S., ... & Hadita, H. (2023). Determinasi Kinerja Karyawan: Analisis Lingkungan Kerja, Beban Kerja dan Kepemimpinan pada PT Graha Sarana Duta. *Jurnal Riset Manajemen*, 1(3), 329-341.

- Saputro, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan OCB Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(2).
- Sari, A., Zamzam, F., & Syamsudin, H. (2020). Pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 1(2), 1-18.
- Sari, M., Rachman, H., Astuti, N. J., Afgani, M. W., & Siroj, R. A. (2023). Explanatory Survey dalam Metode Penelitian Deskriptif Kuantitatif. *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer*, 3(01), 10-16.
- Setyowati, T. G. P., Marpaung, N. N., & Ardista, R. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT. Permata Birama Sakti). *Jurnal Parameter*, 7(1), 123-140.
- Sholihin, M. (2019). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Kompensasi, Terhadap Kinerja Karyawan Ama Ypk Yogyakarta Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Albama*, 9(2), 95-134.
- Siagian, A. O., Widyastuti, T., Karsono, B., Susanto, P. C., Suaidy, H. M., & Asman, Z. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin, dan Upah terhadap Kinerja Karyawan Bank BNI Syariah Indonesia. *JUMBIWIRA: Jurnal Manajemen Bisnis Kewirausahaan*, 2(1), 112-132.
- Siregar, H. D., Wassalwa, M., Janani, K., & Harahap, I. S. (2024). Analisis Uji Hipotesis Penelitian Perbandingan menggunakan Statistik Parametrik. *Al Ittihadu*, 3(1), 1-12.
- Sitompul, T. I., & Ratnasari, S. L. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Takamori Indonesia Batam. *Jurnal Dimensi*, 8(3), 386-403.
- Sujarweni, W. (2019). Metodologi Penelitian Bisnis Ekonomi, Edisi Pert. *Yogyakarta: Pustaka Baru*.
- Sulaeman, A., Suryani, N. L., Sularmi, L., & Guruh, M. (2021). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Primacipta Graha Sentosa Di Jakarta. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(2), 137.
- Suriani, N., & Jailani, M. S. (2023). Konsep Populasi dan Sampling Serta Pemilihan Partisipan Ditinjau Dari Penelitian Ilmiah Pendidikan. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 24-36.
- Suryani, N. L. (2019). Pengaruh lingkungan kerja non fisik dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bangkit Maju Bersama di Jakarta. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 2(3), 419.
- Susanto, N. (2019). Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Divisi Penjualan PT Rembaka. *Agora*, 7(1).
- Sutanjar, T., & Saryono, O. (2019). Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Management Review*, 3(2), 321-325.
- Syamsudin, R., & Wachidah, L. (2020). Pengujian Asumsi Homoskedastisitas Regresi Linear Berganda Menggunakan RCEV Test Studentized Residual

- pada Data Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten/Kota Jawa Barat Tahun 2018. *Prosiding Statistika*, 6(2), 9-16.
- Tricayanti, Y., Roswaty, R., & Rostiati, N. (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan CV. Brothers Palembang. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 4(1), 40-48.
- Trilaksono, A. I., & Prabowo, B. (2023). Analisis Pengaruh Experiential Marketing terhadap Loyalitas Pelanggan melalui Kepuasan Pelanggan sebagai Variabel Intervening. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 5(1), 101-112.
- Trisnaning, W., HERY, P., & Subagyo, S. (2022). Motivasi sebagai mediasi gaya kepemimpinan dan kompensasi Pada kinerja karyawan pt bahasakuingsgris. *Jurnal Manajemen*, 12(1), 27-40.
- Umiyarzi, E. (2021). Motivasi Kerja Dalam Perspektif Islam; Sebuah Kajian Teori. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Perbankan Syariah (JIMPA)*, 1(2), 245-256.
- Rivai, V. 2009. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK PERUSAHAAN TEORI KE PRAKTEK. Jakarta:Raja Grafindo Persada
- Widodo, D. S., & Yandi, A. (2022). Model kinerja karyawan: kompetensi, kompensasi dan motivasi, (Literature Review MSDM). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(1), 1-14.
- Yaldi, E., Pasaribu, J. P. K., Suratno, E., Kadar, M., Gunardi, G., Naibaho, R., ... & Aryati, V. A. (2022). Penerapan uji multikolinieritas dalam penelitian manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan (JUMANAGE)*, 1(2), 94-102.
- Yam, J. H., & Taufik, R. (2021). Hipotesis penelitian kuantitatif. *Perspektif: Jurnal Ilmu Administrasi*, 3(2), 96-102.
- Yanuari, Y. (2019). Analisis pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *BASKARA: Journal of Business and Entrepreneurship*, 2(1), 45-54.
- Yulandri, Y., & Onsardi, O. (2020). Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *BUDGETING: Journal of Business, Management and Accounting*, 1(2), 203-213.
- Yulianto, B. (2020). *Perilaku Pengguna APD Sebagai Alternatif Meningkatkan Kinerja Karyawan Yang Terpapar Bising Intensitas Tinggi*. Scopindo Media Pustaka.
- Zurohman, A., Noviantoro, K. M., & Firdausi, S. N. (2021). Potensi Daya Tarik Wisata Taman Nasional Bromo Tengger Semeru (Analisis Swot Objek Wisata Bromo Pintu Cemoro Lawang, Probolinggo). *Al-Fikru: Jurnal Pendidikan Dan Sains*, 2(2), 281-291.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Biodata Peneliti

BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Elok Maulydia
Tempat, Tanggal Lahir : Mojokerto, 08 Januari 2004
Alamat Asal : Mojokerto
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
No. Telepon : 082140054525
Email : maulydia814@gmail.com

Pendidikan Formal

2010 – 2015 : SD Negeri Jiyu II
2015 – 2018 : MTS Al - Multazam
2018 – 2021 : SMAS Al - Multazam
2021 – 2025 : Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Non-Formal

2021 – 2022 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab (PKPBA) Universitas
Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
2022 – 2023 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Inggris (PKPBI) Universitas
Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

Pengalaman Organisasi

2024 – 2025 : Anggota Asisten Laboratorium JCA (Job Career & Alumni)
Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Lampiran 2 Kuesioner Penelitian

KUISIONER PENELITIAN

Nama Lengkap :

Usia :

Keterangan:

Beri tanda silang (X) pada tempat yang telah disediakan sesuai dengan jawaban anda

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

N = Netral

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
A. Kepemimpinan Paternalistik (X1)						
Komunikasi						
1.	Saya merasa bahwa pemimpin saya selalu berkomunikasi dengan jelas dan terbuka tentang tujuan dan harapan di tempat kerja.					
2.	Pemimpin saya selalu memberikan informasi yang jelas tentang tugas dan tanggung jawab saya.					
3.	Saya mendapatkan umpan balik yang konstruktif dari pemimpin saya mengenai kinerja saya.					
Pengambilan Keputusan						
4.	Saya percaya bahwa pemimpin saya mengambil keputusan yang adil dan transparan.					
5.	Saya percaya bahwa pemimpin saya membuat keputusan yang mengutamakan kepentingan tim dan organisasi.					
Akuntabilitas						
6.	Pemimpin saya bertanggung jawab atas keputusan yang diambil					
7.	Saya merasa bahwa pemimpin saya memberikan contoh yang baik dalam hal akuntabilitas.					
Mengutamakan Kepentingan Bersama						
8.	Pemimpin saya selalu mengutamakan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi.					
9.	Saya percaya bahwa pemimpin saya berusaha untuk menciptakan lingkungan					

	kerja yang saling mendukung.					
Pengaturan Alur dan Proses Kerja						
10.	Pemimpin saya mengatur alur kerja dengan baik, sehingga memudahkan penyelesaian tugas.					
11.	Saya merasa bahwa proses kerja yang ditetapkan oleh pemimpin saya membantu meningkatkan efisiensi tim.					
B. Kompensasi (X2)						
Upah dan Gaji						
12.	Saya merasa bahwa gaji yang saya terima sesuai dengan tanggung jawab dan pekerjaan yang saya lakukan.					
13.	Saya puas dengan sistem penggajian yang diterapkan di perusahaan.					
Insentif						
14.	Program insentif yang diberikan oleh perusahaan mendorong saya untuk bekerja lebih keras.					
15.	Saya merasa bahwa insentif yang saya terima adil dan sebanding dengan kontribusi saya.					
Tunjangan						
16.	Tunjangan yang saya terima (seperti tunjangan kesehatan, tunjangan transportasi, dll.) cukup membantu dalam memenuhi kebutuhan hidup saya.					
17.	Saya merasa bahwa perusahaan memberikan tunjangan yang kompetitif dibandingkan dengan perusahaan lain di industri yang sama					
Fasilitas						
18.	Fasilitas yang disediakan oleh perusahaan (seperti ruang kerja, peralatan, dll.) mendukung kinerja saya.					
19.	Saya merasa bahwa perusahaan memberikan fasilitas yang memadai untuk meningkatkan kenyamanan dan produktivitas kerja saya.					
C. Kinerja Karyawan						
Hasil Kerja						
20.	Saya selalu mencapai atau melebihi target yang ditetapkan dalam pekerjaan saya.					
21.	Hasil kerja saya secara konsisten memenuhi standar yang diharapkan oleh					

	perusahaan.					
Perilaku Kerja						
22.	Saya menunjukkan sikap profesional dan etika kerja yang baik dalam menjalankan tugas saya.					
23.	Saya berkolaborasi dengan baik dengan rekan kerja dan berkontribusi positif dalam tim.					
Sifat Pribadi yang Relevan dengan Pekerjaan						
24.	Sifat pribadi saya, seperti ketekunan dan disiplin, mendukung kinerja saya di tempat kerja.					
25.	Saya memiliki sikap yang positif dan motivasi tinggi dalam menjalankan tugas pekerjaan saya.					
Motivasi						
Kerja Keras						
26.	Saya merasa termotivasi untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan pekerjaan saya.					
27.	Usaha yang saya lakukan dalam pekerjaan saya berkontribusi pada kesuksesan tim.					
Orientasi Tugas / Sasaran						
28.	Saya memiliki tujuan yang jelas dalam pekerjaan saya, yang mendorong saya untuk berusaha lebih baik.					
29.	Pemimpin membantu saya untuk fokus pada sasaran yang ingin dicapai dalam pekerjaan.					
Ketekunan						
30.	Saya mampu menghadapi tantangan di tempat kerja dan terus berusaha meskipun menghadapi kesulitan.					
31.	Saya percaya bahwa ketekunan saya dalam bekerja akan membuahkan hasil yang baik.					
Fasilitas Kerja						
32.	Fasilitas kerja yang disediakan perusahaan memotivasi saya untuk bekerja lebih baik.					
33.	Saya merasa nyaman dengan fasilitas yang ada, sehingga saya lebih termotivasi untuk menyelesaikan tugas.					
Kondisi Kerja						

34.	Kondisi kerja di perusahaan mendukung saya untuk bekerja secara optimal.					
35.	Saya merasa bahwa lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan motivasi saya untuk berkontribusi.					

Lampiran 3 Data Kuisisioner

a. Kepemimpinan Paternalistik

X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.2.1	X1.2.2	X1.3.1	X1.3.2	X1.4.1	X1.4.2	X1.5.1	X1.5.2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5
5	4	5	5	4	3	4	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4
5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	3	5	4	4	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	3	5	5	5	2	2	5	3
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	5	3	2	3	2	4	4	3
5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5
4	5	5	4	4	4	4	5	3	4	5
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
4	5	3	4	5	3	5	3	5	4	4
4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2
5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4
5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	4
3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5
3	3	3	4	5	3	3	5	3	3	4
3	3	4	4	3	5	3	5	4	4	3
2	3	4	4	4	4	5	3	3	3	3
3	4	4	5	4	4	5	4	3	3	3
2	2	2	3	3	4	2	4	4	4	5
3	3	3	4	3	2	1	2	3	5	3
3	3	3	2	2	4	3	2	3	3	2
2	2	3	3	4	4	2	2	2	2	3
3	3	2	4	3	4	4	4	4	3	4
4	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4
4	5	5	5	3	5	5	4	2	2	3
4	5	5	5	3	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	4	4	5	5	4	4	3	3
5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	5
4	5	5	5	3	5	5	4	2	3	3
3	3	3	5	2	3	3	2	2	2	2
4	4	5	5	3	5	5	4	3	3	3

b. Kompensasi

X2.1.1	X2.1.2	X2.2.1	X2.2.2	X2.3.1	X2.3.2	X2.4.1	X2.4.2
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	5	4	5
4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5
5	3	5	5	4	4	4	3

4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	4	4	4
4	3	4	3	3	4	4	5
4	5	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	4	4	3	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	1	5	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	3	3	4	5	4	4
5	4	4	3	3	3	4	4
4	4	3	3	3	4	3	4
4	4	4	4	5	4	5	5
5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	3	3	3
5	4	4	4	3	4	4	4
3	3	4	4	3	3	4	4
3	3	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	2	2	2	2	2	3
4	4	4	4	4	5	5	5
5	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	4
5	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	3	3	4	5	4
4	3	5	3	3	4	4	4
3	5	3	3	3	4	4	3
2	3	5	2	3	3	3	4
5	4	4	3	3	4	3	4
4	5	4	4	3	5	5	5
5	4	3	5	4	4	1	3
2	3	4	3	3	4	4	3
3	2	3	2	2	3	3	3
3	4	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5

5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	5	4
2	3	3	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	5	5	4	4	5
5	5	5	3	4	4	5	5
2	3	3	4	5	5	5	5
3	2	2	2	3	3	3	3
2	3	3	5	5	5	5	5

c. Kinerja Karyawan

Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.3.1	Y1.3.2
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	5
3	4	3	3	2	2
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
3	4	3	4	5	4
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5
3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3
5	4	4	3	5	5
4	4	4	4	4	3

2	3	4	5	4	4
4	4	4	5	4	4
5	4	5	5	5	4
3	3	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5
4	4	4	3	4	3
3	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5
3	3	2	3	2	3
4	5	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	5	5
5	5	5	5	4	4
4	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	4
3	3	3	3	2	2
5	3	3	4	4	5
4	5	3	3	3	3
4	5	3	3	4	4
4	2	5	5	5	4
2	1	2	1	2	3
4	3	3	3	3	3
4	2	2	2	2	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	4	5
5	5	5	3	3	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5
5	5	5	4	4	3
5	5	5	4	4	5
3	3	3	2	1	1
5	5	5	3	4	5

d. Motivasi

Z1.1.1	Z1.1.2	Z1.2.1	Z1.2.2	Z1.3.1	Z1.3.2	Z1.4.1	Z1.4.2	Z1.5.1	Z1.5.2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	3	4	4	4	4	3	3	3	5
5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	5	5	4	5	5
4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	3	4	5	3	5	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	4	4	5	4	4	5	4	5	3
3	3	3	4	4	4	3	4	4	4
3	4	3	4	4	3	3	3	4	4
5	4	4	4	5	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	4	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	3	3	4	4	4	3
4	4	4	5	4	5	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
3	2	3	2	3	3	2	3	3	2
3	4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	5	5	5	4
5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
5	5	4	4	4	4	4	3	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

5	2	4	5	4	4	3	4	5	5
3	4	4	5	5	5	4	4	5	5
5	5	4	4	4	5	3	4	4	5
4	5	4	4	4	5	4	4	5	3
5	5	4	4	5	5	3	3	4	3
4	3	4	4	4	4	3	3	4	3
3	2	4	4	4	4	3	3	4	3
4	5	4	4	4	4	5	5	5	3
3	3	4	4	4	4	5	5	4	5
4	4	3	3	3	3	4	3	2	2
5	5	3	3	3	4	2	2	3	1
5	5	4	4	4	4	4	3	4	3
5	5	4	5	4	5	3	2	5	5
5	5	3	3	3	3	3	3	4	4
5	5	4	2	5	2	4	2	4	5
5	5	5	5	5	4	3	3	5	4
5	5	2	3	3	5	5	5	5	5
5	4	4	4	3	5	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	5	3
2	3	3	2	4	4	2	1	3	3
5	5	5	5	5	4	4	4	4	2

Lampiran 4 Distribusi Responden

1. Deskripsi karakteristik responden

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden	Presentase
20 – 25	11	16,67%
26 – 30	9	13,64%
31 – 35	12	18,18%
36 – 40	13	19,70%
41 – 45	10	15,15%
45 – 50	11	16,66%
Jumlah	66	100%

2. Deskripsi jawaban responden

a. Distribusi Jawaban Responden Kepemimpinan Paternalistik

No	Indikator	Skala Kuisisioner					Jumlah	Rata-Rata
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
1.	X1.1.1	0	3	11	24	28	66	4,17
2.	X1.1.2	0	3	8	21	34	66	4,30
3.	X1.1.3	0	2	11	20	33	66	4,27
4.	X1.2.1	0	2	4	26	34	66	4,39
5.	X1.2.2	0	3	12	29	22	66	4,06
6.	X1.3.1	0	2	10	24	30	66	4,24
7.	X1.3.2	1	2	7	22	34	66	4,30
8.	X1.4.1	0	6	3	21	36	66	4,32
9.	X1.4.2	0	5	8	26	27	66	4,14
10.	X1.5.1	0	4	11	23	28	66	4,14
11.	X1.5.2	0	3	12	20	31	66	4,20

b. Distribusi Jawaban Responden Kompensasi

No	Indikator	Skala Kuisisioner					Jumlah	Rata-Rata
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
1.	X2.1.1	0	5	9	19	33	66	4,21
2.	X2.1.2	0	2	12	25	27	66	4,17
3.	X2.2.1	0	2	11	25	28	66	4,20
4.	X2.2.2	0	4	11	24	27	66	4,12
5.	X2.3.1	0	2	15	18	31	66	4,18
6.	X2.3.2	1	1	8	24	32	66	4,29
7.	X2.4.1	1	1	7	24	33	66	4,32
8.	X2.4.2	0	0	11	23	32	66	4,32

c. Distribusi Jawaban Responden Kinerja Karyawan

No	Indikator	Skala Kuisisioner					Jumlah	Rata-Rata
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
1.	Y1.1.1	0	2	10	24	30	66	4,24
2.	Y1.1.2	1	2	7	22	34	66	4,30
3.	Y1.2.1	0	3	8	20	35	66	4,32
4.	Y1.2.2	1	2	12	21	30	66	4,17
5.	Y1.3.1	1	5	3	25	32	66	4,24
6.	Y1.3.2	1	2	9	17	37	66	4,32

d. Distribusi Jawaban Responden Motivasi

No	Indikator	Skala Kuisisioner					Jumlah	Rata-Rata
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
1.	Z1.1.1	0	1	8	18	39	66	4,44
2.	Z1.1.2	0	3	7	22	34	66	4,32
3.	Z1.2.1	0	1	8	29	28	66	4,27
4.	Z1.2.2	0	3	5	32	26	66	4,23
5.	Z1.3.1	0	0	7	30	29	66	4,33
6.	Z1.3.2	0	1	5	27	33	66	4,39
7.	Z1.4.1	0	3	13	22	28	66	4,14
8.	Z1.4.2	1	3	11	22	29	66	4,14
9.	Z1.5.1	0	1	7	23	35	66	4,39
10.	Z1.5.2	1	3	13	14	35	66	4,20

Lampiran 5 Hasil Uji Penelitian Smartpls 4.0

1. Analisis Hasil Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

a. Hasil Uji Validitas Konvergen Outer Loadings Sebelum Diolah

Indikator	Item	Nilai	Keterangan
Kepemimpinan Paternalistik	X1.1.1	0.807	Valid
	X1.1.2	0.865	Valid
	X1.1.3	0.811	Valid
	X1.2.1	0.683	Tidak Valid
	X1.2.2	0.680	Tidak Valid
	X1.3.1	0.629	Tidak Valid
	X1.3.2	0.754	Valid
	X1.4.1	0.811	Valid
	X1.4.2	0.722	Valid
	X1.5.1	0.717	Valid
X1.5.2	0.793	Valid	
Kompensasi	X2.1.1	0.624	Tidak Valid
	X2.1.2	0.775	Valid
	X2.2.1	0.715	Valid
	X2.2.2	0.814	Valid
	X2.3.1	0.847	Valid
	X2.3.2	0.752	Valid
	X2.4.1	0.828	Valid
X2.4.2	0.799	Valid	
Kinerja Karyawan	Y1.1.1	0.752	Valid
	Y1.1.2	0.800	Valid
	Y1.2.1	0.912	Valid
	Y1.2.2	0.846	Valid
	Y1.3.1	0.870	Valid
	Y1.3.2	0.825	Valid
Motivasi	Z1.1.1	0.684	Tidak Valid

	Z1.1.2	0.704	Valid
	Z1.2.1	0.787	Valid
	Z1.2.2	0.738	Valid
	Z1.3.1	0.726	Valid
	Z1.3.2	0.690	Valid
	Z1.4.1	0.759	Valid
	Z1.4.2	0.711	Valid
	Z1.5.1	0.767	Valid
	Z1.5.2	0.666	Tidak Valid

b. Hasil Uji Validitas Konvergen Outer Loading Setelah Diolah

Variabel	Indikator	Loading Factor	Keterangan
Kepemimpinan Paternalistik	X1.1.1	0.807	Valid
	X1.1.2	0.865	Valid
	X1.1.3	0.811	Valid
	X1.3.2	0.754	Valid
	X1.4.1	0.811	Valid
	X1.4.2	0.722	Valid
	X1.5.1	0.717	Valid
	X1.5.2	0.793	Valid
Kompensasi	X2.1.2	0.775	Valid
	X2.2.1	0.715	Valid
	X2.2.2	0.814	Valid
	X2.3.1	0.847	Valid
	X2.3.2	0.752	Valid
	X2.4.1	0.828	Valid
	X2.4.2	0.799	Valid
Kinerja Karyawan	Y1.1.1	0.742	Valid
	Y1.1.2	0.792	Valid
	Y1.2.1	0.911	Valid
	Y1.2.2	0.847	Valid
	Y1.3.1	0.873	Valid
	Y1.3.2	0.828	Valid
Motivasi	Z1.1.2	0.704	Valid
	Z1.2.1	0.787	Valid
	Z1.2.2	0.738	Valid
	Z1.3.1	0.726	Valid
	Z1.4.1	0.759	Valid
	Z1.4.2	0.711	Valid
	Z1.5.1	0.767	Valid

c. Hasil Uji Validitas Diskriminan

Item	Kepemimpinan Paternalistik (X1)	Kompensasi (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi (Z)
X1.1.1	0.807	0.597	0.645	0.575
X1.1.2	0.865	0.748	0.699	0.609
X1.1.3	0.811	0.619	0.639	0.602
X1.2.1	0.683	0.495	0.626	0.421
X1.2.2	0.680	0.474	0.498	0.712
X1.3.1	0.797	0.652	0.602	0.529
X1.3.2	0.754	0.680	0.601	0.528
X1.4.1	0.811	0.662	0.730	0.602
X1.4.2	0.722	0.564	0.637	0.577
X1.5.1	0.717	0.552	0.668	0.564
X1.5.2	0.793	0.593	0.724	0.603
X2.1.1	0.617	0.407	0.624	0.440
X2.1.2	0.659	0.635	0.775	0.500
X2.2.1	0.660	0.551	0.715	0.603
X2.2.2	0.664	0.612	0.814	0.507
X2.3.1	0.730	0.689	0.847	0.573
X2.3.2	0.584	0.547	0.752	0.501
X2.4.1	0.722	0.784	0.828	0.595
X2.4.2	0.645	0.730	0.799	0.484
Y1.1.1	0.629	0.752	0.602	0.529
Y1.1.2	0.754	0.800	0.601	0.528
Y1.2.1	0.788	0.912	0.827	0.573
Y1.2.2	0.716	0.846	0.722	0.604
Y1.3.1	0.712	0.870	0.699	0.540
Y1.3.2	0.630	0.825	0.632	0.522
Z1.1.1	0.608	0.638	0.637	0.84
Z1.1.2	0.583	0.598	0.623	0.704
Z1.2.1	0.519	0.410	0.471	0.787
Z1.2.2	0.525	0.390	0.444	0.738
Z1.3.1	0.482	0.385	0.410	0.726
Z1.3.2	0.465	0.362	0.312	0.690
Z1.4.1	0.515	0.418	0.433	0.759

Z1.4.2	0.424	0.320	0.295	0.711
Z1.5.1	0.538	0.419	0.467	0.767
Z1.5.2	0.521	0.367	0.365	0.666

Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE	Keterangan
Kepemimpinan Paternalistik	0.636	Valid
Kinerja Karyawan	0.698	Valid
Kompensasi	0.630	Valid
Motivasi	0.585	Valid

d. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's alpha	Composite Reliability	Keterangan
Kepemimpinan Paternalistik	0.918	0.923	<i>Reliable</i>
Kinerja Karyawan	0.913	0.920	<i>Reliable</i>
Kompensasi	0.901	0.910	<i>Reliable</i>
Motivasi	0.883	0.891	<i>Reliable</i>

2. Analisis Hasil Uji Model Struktural (Inner Model)

a. Hasil R-Square

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0.756	0.736

b. Hasil Koefisien Jalur

Variabel	T statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Paternalistik -> Kinerja Karyawan	2.851	0.004
Kompensasi -> Kinerja Karyawan	3.187	0.001

c. Hasil Uji Hipotesis

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>
Kepemimpinan Paternalistik -> Kinerja Karyawan	0.446	0.438	2.851	0.004
Kompensasi -> Kinerja Karyawan	0.454	0.467	3.187	0.001
Motivasi x Kepemimpinan Paternalistik -> Kinerja Karyawan	0.029	0.022	0.183	0.855
Motivasi x Kompensasi -> Kinerja Karyawan	-0.066	-0.059	0.448	0.655



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile
(0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M

NIP 198710022015032004

Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Elok Maulydia

NIM 210501110119

Konsentrasi : Manajemen SDM

Judul Skripsi : **PENGARUH KEPEMIMPINAN PATERNALISTIK
DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA CV LANGGENG
DUMADI**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS
PLAGIARISM** dari
TURNITIN dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
17%	20%	13%	11%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 5

Maret



2025

UP2M

Puji Endah

Purnamasari, M.M