# PENGARUH KOMPENSASI KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVERING PADA PT MURSI JAYA MANDIRI

## TUGAS AKHIR

Diajukan untuk memenuhi sebagian
syarat memperoleh gelar sarjana
manajemen (S.M) program studi
manajemen

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya


**Oleh :**

| | |
|---|---|
| **Nama** | **: M Denny S Batubara** |
| **NPM** | : **2205160552** |
| **Program Studi** | **: Manajemen** |
| **Konsentrasi** | **: Sumber Daya Manusia** |

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**
**MEDAN**

**2026**

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بسم الله الرحمن الرحيم

# PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

**Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Jum'at, tanggal 17 Juli 2026, pukul 08.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.**

**MEMUTUSKAN**

| | | |
|---|---|---|
| **Nama** | : | **MUHAMMAD DENNY SYAHPUTRA BATUBARA** |
| **NPM** | : | **2205160552** |
| **Program Studi** | : | **MANAJEMEN** |
| **Konsentrasi** | : | **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA** |
| **Judul Tugas Akhir** | : | **PENGARUH KOMPENSASI KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT MURSI JAYA MANDIRI** |

**Dinyatakan** : **( A )** ***Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara***

**TIM PENGUJI**

**Penguji I** — **Prof. Dr. JUFRIZEN, SE., M.Si.**

**Penguji II** — **NUGRAHA PRATAMA, S.E., M.M.**

**Pembimbing**

**EFRY KURNIA, S.E., M.Si.**

**PANITIA UJIAN**

**Ketua** — **Dr. RADIMAN, S.E., M.Si**

**Sekretaris** — **Assoc. Prof. Dr. HASRUDY TANJUNG, S.E., M.Si**

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan Telp. 061-6624567 Kode Pos 20238

بسم الله الرحمن الرحيم

# PENGESAHAN TUGAS AKHIR

**Tugas Akhir ini disusun oleh :**

| | | |
|---|---|---|
| **Nama** | : | **MUHAMMAD DENNY SYAHPUTRA BATUBARA** |
| **N.P.M** | : | **2205160552** |
| **Program Studi** | : | **MANAJEMEN** |
| **Konsentrasi** | : | **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA** |
| **Judul Tugas Akhir** | : | **PENGARUH KOMPENSASI KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT MURSI JAYA MANDIRI** |

**Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan Tugas Akhir.**

**Medan, Juni 2026**

**Pembimbing Tugas Akhir**

**Efry Kurnia, S.E., M.Si.**

**Diketahui/Disetujui**
**Oleh:**

**Ketua Program Studi Manajemen**
**Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU**

**Agus Sani, S.E., M.Sc.**

**Dekan**
**Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU**

**Dr. Radiman, S.E., M.Si.**

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

## BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Muhammad Denny Syahputra Batubara
NPM : 2205160552
Dosen Pembimbing : Efry Kurnia, S.E., M.Si.
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh Kompensasi Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Mursi Jaya Mandiri Tempat Penelitian PT Mursi Jaya Mandiri

| Item | Hasil Evaluasi | Tanggal | Paraf Dosen |
|---|---|---|---|
| Bab 1 | - Perlu melakukan pra survei & melihat permasalahan di lapangan.<br>- Melakukan hasil data survey & diringkas. | 22/2/26 | |
| Bab 2 | - Melakukan melakukan dan teori & perbandingan definisi teori<br>- ganti jurnal & penelitian fob untuk dipertanggung. | 22/4/26 | |
| Bab 3 | - data populasi & sampel dijawab jelas dgn untuk lebih mudah?, diperjelas | 24/4/26 | |
| Bab 4 | - Perjelas hasil olah data hipotesis yg menerima tidak lengkap. secara analisis jawab. | 9/5/26 | |
| Bab 5 | - kesimpulan & saran dibuat sesuaikan dgn hasil penelitian & rekomendasi. | 10/6/26 | |
| Daftar Pustaka | - masing kurang dicermati. dgn benar- | 10/6/26 | |
| Persetujuan Sidang Meja Hijau | ACC - Tidak ada, lanjut sidang meja hijau | 10/06/2026 | |

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

Agus Sani, S.E., M.Sc.

Medan, Juni 2026
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

Efry Kurnia, S.E., M.Si.

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

## PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

بسم الله الرحمن الرحيم

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

**Nama** : **Muhammad Denny Syahputra Batubara**
**NPM** : **2205160552**
**Program Studi** : **Manajemen**
**Konsentrasi** : **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dengan ini menyatakan bawah Tugas Akhir saya yang berjudul **"Pengaruh Kompensasi Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Mursi Jaya Mandiri"** adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

**Yang Menyatakan**




**Muhammad Denny Syahputra Batubara**

# ABSTRAK

**Pengaruh Kompensasi Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Mursi Jaya Mandiri**

**M Denny S Batubara**

**Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis**
**Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara**
**Email : sbatubaradennymuhammad@gmail.com**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT Mursi Jaya Mandiri. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode penelitian asosiatif kausal. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Mursi Jaya Mandiri yang terlibat dalam kegiatan operasional perusahaan. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan jumlah sampel sebanyak 47 responden. Data penelitian dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert dan dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan *SmartPLS*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi kerja dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja maupun kinerja karyawan. Motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, motivasi kerja terbukti mampu memediasi pengaruh kompensasi kerja terhadap kinerja karyawan, namun tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Nilai R-Square menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang cukup kuat dalam menjelaskan variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kompensasi kerja menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk meningkatkan sistem kompensasi yang lebih adil dan transparan, memperkuat efektivitas kepemimpinan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan secara berkelanjutan.

**Kata Kunci: Kompensasi Kerja, Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, PT Mursi Jaya Mandiri**

# ABSTRACT

**The Effect of Work Compensation and Leadership on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable at PT Mursi Jaya Mandiri**

**M Denny S Batubara**

***Management Study Program, Faculty of Economics and Business***
***Muhammadiyah University of North Sumatra***
**Email : sbatubaradennymuhammad@gmail.com**

*This study aims to analyze the effect of work compensation and leadership on employee performance, with work motivation as an intervening variable at PT Mursi Jaya Mandiri. This study employed a quantitative approach with a causal associative research method. The study population was all PT Mursi Jaya Mandiri employees involved in the company's operational activities. The sampling technique used purposive sampling, with a sample size of 47 respondents. Data were collected through a questionnaire using a Likert scale and analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) with the assistance of SmartPLS.*

*The results showed that work compensation and leadership had a positive and significant effect on both work motivation and employee performance. Work motivation also had a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, work motivation was shown to mediate the effect of work improvement on employee performance, but not the effect of leadership on employee performance. The R-Square value indicates that the research model has a strong ability to explain the variables of work motivation and employee performance. This study concludes that work compensation is the most dominant factor in improving employee performance. Therefore, companies are advised to improve the renewal system to be fairer and more transparent, strengthen leadership effectiveness, and create a work environment that can increase employee work motivation in a sustainable manner.*

***Keywords:*** ***Work Compensation, Leadership, Work Motivation, Employee Performance, Mursi Jaya Mandiri***

# KATA PENGANTAR



*Assalamua'laikum Warohmatullah Wabarakatuh*

*Alhamdulillahirobbil'alamin*

Puji syukur saya panjatkan kepada ALLAH SWT. Yang telah memberikan rahmat dan karunianya, Juga tidak lupa sholawat dan salam kepada nabi besar Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan judul "**Pengaruh Kompensasi Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada PT Mursi Jaya Mandiri**". Tugas akhir ini disusun untuk pembuatan jurnal yang bertujuan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi progam sarjana di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dalam menyelesaikan tugas akhir ini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu membimbing, mengarahkan dan mendukung dalam menyelesaikan tugas akhir ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Dengan penuh rasa hormat dan kasih sayang, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada ayahanda tercinta, Zulkhairi Batubara, dan ibunda tercinta, Nenny HS, yang senantiasa memberikan doa, dukungan, semangat, serta pengorbanan yang tiada henti kepada penulis. Tanpa kasih sayang, doa, dan ridho dari kedua orang tua, penulis tidak akan mampu menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik.

2. Bapak Prof. Dr. Akrim, M.Pd. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Radiman, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Muhammad Shareza Hafiz, S.E., M.Acc. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Agus Sani., M.Sc. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Arif Pratama Marpaung, S.E., MM. selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Ibu Efry Kurnia, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan, arahan, serta saran kepada penulis dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini.
9. Bapak Willy Yusnandar, SE., M.Si. selaku dosen pendamping akademik yang telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran, untuk memberikan arahan, bimbingan serta saran kepada penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
10. Seluruh Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada penulis, serta seluruh staff dan pegawai yang telah

membantu penulis baik selama pendidikan maupun dalam pembuatan Tugas Akhir ini.

11. Pimpinan, Staff, dan Seluruh pegawai PT. MURSI JAYA MANDIRI yang telah memberikan izin untuk melakukan riset di perusahaannya.
12. Teman-teman seperjuangan selama masa perkuliahan, yaitu Ade, Alya, Athaya, Ayu, Galib, Dio, Pria, Reza, Sidik, Fauzan, Nanda, Alif, dan Yuheldi yang senantiasa memberikan semangat dan dukungan kepada penulis dalam menjalani perkuliahan hingga penyusunan Tugas Akhir ini.
13. Penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak demi penyempurnaan Tugas Akhir Ini. Semoga Tugas Akhir ini dapat memberikan manfaat dan menambah wawasan, baik bagi penulis maupun pembaca.

Penulis menyadari bahwa tugas akhir ini masih banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun agar penulis lebih baik lagi dalam segi penulisan, materi, dan hal lain yang dirasa perlu untuk diperbaiki kedepannya. Besar harapan penulis semoga tugas akhir ini nantinya dapat bermanfaat bagi rekan-rekan mahasiswa dan seluruh pembaca.

***Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh***

Medan, Juni 2026
Penulis

**M Denny S Batuba**

# DAFTAR ISI

ABSTRAK ..... ii
ABSTRACT ..... vii
KATA PENGANTAR ..... iv
DAFTAR ISI ..... vii
DAFTAR TABEL ..... ix
DAFTAR GAMBAR ..... x
DAFTAR LAMPIRAN ..... xi
BAB I PENDAHULUAN ..... 1
1.1 Latar Belakang ..... 1
1. 2 Identifikasi Masalah ..... 18
1. 3 Batasan Masalah ..... 20
1.4 Rumusan Masalah ..... 20
1. 5 Tujuan Penelitian ..... 21
1.6 Manfaat Penelitian ..... 22
BAB II KAJIAN PUSTAKA ..... 24
2.1 Landasan Teori ..... 24
2.1.1 Kinerja Karyawan ..... 24
2.1.2 Motivasi Kerja ..... 33
2.1.3 Kompensasi Kerja ..... 38
2.1.4 Kepemimpinan ..... 48
2.2 Kerangka Berpikir Konseptual ..... 55
2.2.1 Pengaruh Kompensasi Kerja terhadap Motivasi Kerja ..... 56
2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan ..... 57
2.2.3 Pengaruh Kompensasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan ..... 59
2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan ..... 60
2.2.5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan ..... 61
2.2.6 Pengaruh Kompensasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* ..... 62
2.2.7 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* ..... 64
2.3 Hipotesis ..... 65
BAB III METODOLOGI PENELITIAN ..... 67
3.1 Jenis Penelitian ..... 67
3.2 Definisi Operasional Variabel ..... 68
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian ..... 70

3.3.1 Tempat Penelitian ..... 70
3.3.2 Waktu Penelitian ..... 70
3.4 Populasi dan Sampel ..... 71
3.4.1 Populasi ..... 71
3.4.2 Sampel ..... 71
3.5 Teknik Pengumpulan Data ..... 72
3.6 Teknik Analisis Data ..... 73
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN ..... 79
4.1 HASIL PENELITIAN ..... 79
4.1.1 Deskripsi Objek Penelitian ..... 79
4.1.2 Deskripsi Karakteristik Responden ..... 80
4.1.3 Deskripsi Jawaban Responden ..... 82
4.1.4 Evaluasi Model Pengukuran *(Outer Model)* ..... 91
4.1.5 Evaluasi Model Struktural *(Inner Model)* ..... 98
4.2 PEMBAHASAN ..... 102
4.2.1 Pengaruh Kompensasi Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT Mursi Jaya Mandiri ..... 102
4.2.2 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT Mursi Jaya Mandiri ..... 104
4.2.3 Pengaruh Kompensasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Mursi Jaya Mandiri ..... 106
4.2.4 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Mursi Jaya Mandiri ..... 107
4.2.5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Mursi Jaya Mandiri ..... 109
4.2.6 Pengaruh Kompensasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Mursi Jaya Mandiri ..... 111
4.2.7 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Mursi Jaya Mandiri ..... 113
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN ..... 115
5.1 Kesimpulan ..... 115
5.2 Saran ..... 118
5.3 Keterbatasan Penelitian ..... 120
DAFTAR PUSTAKA ..... 122
LAMPIRAN ..... 127

# DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Tolak Ukur Penilaian Kinerja Karyawan Pelayanan E-toll PT Mursi Jaya Mandiri ..... 8
Tabel 1. 2 Data Pra-Survei Variabel Kinerja Karyawan (Y) ..... 11
Tabel 1. 3 Data Pra-survei Variabel Kompensasi Kerja ($X_1$) ..... 12
Tabel 1. 4 Data Pra-urvei Variavel Kepemimpinan ($X_2$) ..... 13
Tabel 1. 5 Data Pra-survey Variabel Motivasi Kerja (Z) ..... 14
Tabel 3. 1 Operasional Variabel Penelitian ..... 69
Tabel 3. 2 Jadwal dan Waktu Penelitian ..... 71
Tabel 3. 3 Instrumen Skala Likert ..... 72
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden ..... 80
Tabel 4. 2 Karakteristik Penilaian Responden ..... 82
Tabel 4. 3 Kategori Penilaian Rata-rata Jawaban Responden ..... 82
Tabel 4. 4 Jawaban Responden atas Variabel Kompensasi Kerja (X1) ..... 83
Tabel 4. 5 Jawaban Responden atas Variabel Kepemimpinan (X2) ..... 85
Tabel 4. 6 Jawaban Responden atas Variabel Motivasi Kerja (Z) ..... 87
Tabel 4. 7 Jawaban Responden atas Variabel Kinerja Karyawan (Y) ..... 89
Tabel 4. 8 Hasil Pengujian Outer Loading ..... 92
Tabel 4. 9 Hasil Pengujian Composite Reliability dan AVE ..... 95
Tabel 4. 10 Pengujian Cross Loading ..... 96
Tabel 4. 11 Hasil Uji R-Square ..... 98
Tabel 4. 12 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (Direct Effect) – Path Coefficient 99
Tabel 4. 13 Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect) ..... 101

# DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual ..... 65
Gambar 4. 1 Pengujian Validitas Berdasarkan *Outer Loading* ..... 94

# DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 2 Kuesioner Penelitian ..... 127
Lampiran 3 Tabulasi Data Kuisioner ..... 133

# BAB I

# PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Di era globalisasi dengan persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan tidak hanya dituntut memiliki modal, teknologi, dan sistem operasional yang memadai, tetapi juga harus mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan berdampak pada peningkatan produktivitas, efisiensi kerja, serta kualitas layanan yang diberikan perusahaan, khususnya pada sektor jasa yang sangat bergantung pada kinerja karyawan dalam memenuhi kepuasan pelanggan dan menjaga reputasi perusahaan. Sejalan dengan hal tersebut, Dessler (2020) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai serangkaian kebijakan dan praktik yang berkaitan dengan pengelolaan karyawan, meliputi perekrutan, seleksi, pelatihan, pemberian kompensasi, hingga penilaian kinerja. Pandangan ini menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia bukan sekadar fungsi administratif, melainkan bagian strategis yang berperan langsung dalam meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, serta keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Oleh sebab itu, perhatian terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan serta penerapan manajemen sumber daya manusia yang optimal menjadi aspek fundamental bagi perusahaan untuk menjaga daya saing dan mencapai keunggulan kompetitif.

Kinerja karyawan pada dasarnya mencerminkan tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi, yang dapat dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, serta efektivitas kerja. Menurut Mangkunegara (2017) kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan sesuai tanggung jawab yang diberikan dan menunjukkan tingkat keberhasilan dalam memenuhi standar organisasi. Sementara itu, Hasibuan (2019) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja individu yang dipengaruhi kemampuan, pengalaman, serta kesungguhan dalam melaksanakan tugas. Sejalan dengan itu, Wibowo (2018) menjelaskan bahwa kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik sesuai dengan tujuan organisasi, serta dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kejelasan tujuan, pengetahuan, umpan balik, kompetensi, motivasi, dan kondisi lingkungan kerja. Dengan demikian, kinerja tidak hanya ditentukan oleh kompetensi individu, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor organisasi seperti kompensasi, motivasi kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja, serta sistem manajemen perusahaan. Karyawan yang memperoleh kompensasi yang adil dan memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan produktivitas, tanggung jawab, dan komitmen kerja yang lebih baik, sedangkan ketidakpuasan terhadap kompensasi atau rendahnya motivasi dapat menurunkan produktivitas, kualitas kerja, serta menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Salah satu faktor yang diyakini memengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi kerja, yaitu segala bentuk imbalan yang diberikan organisasi kepada karyawan atas kontribusi mereka, baik berupa gaji, insentif, bonus, tunjangan, maupun penghargaan non-finansial. Kasmir (2022) menguraikan bahwa kompensasi

merupakan hak yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah mereka lakukan. Menurut Hasibuan (2019) kompensasi yang adil dan layak dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, serta loyalitas karyawan terhadap organisasi, sekaligus memiliki dimensi psikologis karena berkaitan dengan rasa dihargai dan pengakuan atas kontribusi individu. Sejalan dengan itu menurut Guntoro et al. (2024) kompensasi sebagai bentuk penghargaan finansial maupun non-finansial yang diberikan organisasi sebagai balas jasa atas peran karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Pemberian kompensasi yang tepat dapat memperkuat motivasi kerja, menumbuhkan rasa penghargaan, serta mendorong karyawan untuk menunjukkan kinerja optimal, sedangkan sistem kompensasi yang tidak adil atau kurang transparan berpotensi menurunkan motivasi kerja yang pada akhirnya dapat berdampak negatif terhadap kualitas dan produktivitas kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Abbas & Astuty (2023) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, karena sistem kompensasi yang baik mampu meningkatkan antusiasme kerja sekaligus mendorong produktivitas karyawan. Namun demikian, temuan berbeda disampaikan oleh Guntoro et al. (2024) yang menyatakan bahwa Kompensasi dapat meningkatkan maupun menurunkan kinerja karyawan, tergantung pada keadilan dan dasar pemberiannya. Jika dianggap tidak adil, kompensasi dapat menimbulkan kekecewaan hingga mendorong karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Dalam kondisi tertentu, kompensasi bahkan dapat berdampak negatif apabila tidak didukung faktor motivasi lain, terutama motivasi intrinsik, sehingga efektivitas kompensasi terhadap

peningkatan kinerja sangat bergantung pada keterpaduannya dengan aspek motivasional karyawan.

Selain kompensasi, faktor kepemimpinan juga memiliki peranan penting dalam memengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, serta menggerakkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Yukl & Gardner (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, serta proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan yang efektif bukan hanya ditentukan oleh kemampuan teknis seorang pemimpin, tetapi juga oleh kemampuannya dalam membangun hubungan interpersonal yang positif, memberikan motivasi, serta menciptakan visi yang menginspirasi karyawan untuk bekerja secara optimal. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan kerja, serta komunikasi yang baik kepada karyawan akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ramadhan et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, penelitian Dewi (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak selalu memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, melainkan dapat memengaruhi kinerja melalui peningkatan motivasi kerja sebagai variabel perantara. Artinya, kepemimpinan dapat memengaruhi kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan.

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang mendorong individu untuk bekerja secara optimal guna mencapai tujuan tertentu. Menurut Robbins & Judge (2019) motivasi berperan dalam menentukan intensitas usaha, arah perilaku, serta ketekunan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam praktiknya, pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan sering kali tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui motivasi kerja sebagai variabel perantara. Hal ini sejalan dengan penelitian Guntoro et al. (2024) yang menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja. Temuan tersebut menegaskan bahwa motivasi kerja berfungsi sebagai mediator yang dapat memperkuat hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Anggara & Ingkadijaya (2023) menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, yang selanjutnya dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa pemberian kompensasi yang memadai cenderung terlebih dahulu meningkatkan motivasi kerja, kemudian berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Namun, hasil berbeda dikemukakan penelitian Guntoro et al. (2024) yang menyatakan bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dapat bervariasi, tergantung pada karakteristik organisasi, sistem manajemen, serta kondisi lingkungan kerja yang diterapkan.

Dalam operasional perusahaan jasa peran kepemimpinan menjadi semakin penting karena aktivitas kerja karyawan bersifat langsung berhubungan dengan

pelayanan publik. Pemimpin yang mampu memberikan pengarahan yang efektif, melakukan pengawasan kerja secara optimal, serta memberikan motivasi kepada karyawan akan membantu meningkatkan disiplin kerja, tanggung jawab, serta kualitas pelayanan kepada pelanggan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kurang efektif dapat menurunkan semangat kerja karyawan dan berdampak pada penurunan kinerja organisasi.

Fenomena pengelolaan sumber daya manusia di berbagai perusahaan menunjukkan masih adanya kesenjangan antara kondisi ideal *(das sollen)* dengan realitas yang terjadi di lapangan *(das sein)*. Secara normatif, perusahaan diharapkan mampu memberikan kompensasi yang adil dan kompetitif, menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif, serta menciptakan sistem kerja yang mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Namun pada praktiknya, keterbatasan finansial perusahaan, kebijakan manajemen, serta perbedaan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan seringkali menyebabkan sistem pengelolaan sumber daya manusia belum berjalan secara optimal. Kepemimpinan yang kurang mampu memberikan arahan, dukungan, serta keteladanan kepada karyawan dapat memengaruhi tingkat motivasi kerja dan pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan. Kondisi tersebut dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja, menurunkan motivasi, serta berdampak pada penurunan kinerja individu maupun organisasi. Fenomena ini juga banyak ditemukan pada perusahaan swasta nasional yang bergerak di bidang jasa dan distribusi, termasuk PT Mursi Jaya Mandiri.

PT Mursi Jaya Mandiri merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa sebagai vendor PT Jasa Marga yang melayani pengisian saldo tol elektronik *(top up)*

serta penjualan kartu *e-toll* di berbagai titik layanan jalan tol. Aktivitas operasional perusahaan menuntut karyawan untuk bekerja secara cepat, teliti, disiplin, dan bertanggung jawab karena berkaitan langsung dengan transaksi keuangan serta pelayanan publik. Oleh karena itu, perusahaan sangat bergantung pada kualitas kinerja karyawan untuk menjaga kelancaran operasional serta kepuasan pengguna jasa.

Dalam menjalankan operasionalnya, perusahaan menempatkan karyawan pada beberapa titik layanan yang tersebar di area jalan tol. Berdasarkan data internal perusahaan, PT Mursi Jaya Mandiri mengoperasikan sekitar 10 titik layanan *top up e-toll* yang tersebar pada beberapa gerbang tol strategis. Setiap titik layanan dijaga oleh karyawan yang bertugas melakukan pelayanan transaksi pengisian saldo kartu elektronik serta memberikan informasi kepada pengguna jalan tol.

Perusahaan juga menetapkan target transaksi pelayanan harian sebagai ukuran produktivitas kerja karyawan. Setiap karyawan yang bertugas pada titik layanan *top up e-toll* diharapkan mampu melayani rata-rata 80–120 transaksi pengisian saldo kartu *e-toll* per hari, tergantung pada tingkat kepadatan lalu lintas pada masing-masing lokasi layanan. Target transaksi tersebut menjadi salah satu indikator penting dalam menilai kinerja karyawan, karena berkaitan langsung dengan produktivitas pelayanan serta pendapatan perusahaan.

Selain target transaksi, perusahaan juga menetapkan standar waktu pelayanan transaksi guna menjaga kelancaran arus kendaraan di area tol. Setiap transaksi pengisian saldo kartu elektronik diharapkan dapat diselesaikan dalam waktu maksimal 1 menit per transaksi. Standar waktu pelayanan ini diterapkan agar tidak terjadi antrean kendaraan yang dapat menghambat arus lalu lintas pada area jalan tol. Oleh karena itu,

karyawan dituntut untuk bekerja secara cepat, teliti, serta mampu mengoperasikan perangkat transaksi dengan baik.

Untuk memastikan kualitas kerja karyawan tetap terjaga, perusahaan menerapkan sistem penilaian kinerja karyawan yang dilakukan secara berkala oleh pihak manajemen. Penilaian kinerja tersebut menggunakan skala penilaian 1 sampai 5, di mana setiap nilai mencerminkan tingkat pencapaian kinerja karyawan terhadap standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Adapun tolak ukur penilaian kinerja karyawan pelayanan *e-toll* PT Mursi Jaya Mandiri adalah sebagai berikut:.

**Tabel 1. 1 Tolak Ukur Penilaian Kinerja Karyawan Pelayanan *E-toll* PT Mursi Jaya Mandiri**

| Nilai | Kategori | Deskripsi |
|---|---|---|
| 5 | Sangat Baik | Karyawan selalu melampaui target transaksi harian (>120 transaksi/hari), waktu pelayanan <45 detik/transaksi, tidak ada kesalahan, hadir penuh |
| 4 | Baik | Karyawan mencapai target transaksi (80–120 transaksi/hari), waktu pelayanan ≤1 menit, kesalahan minimal, hadir sesuai jadwal |
| 3 | Cukup | Karyawan mendekati target transaksi (60–79 transaksi/hari), sesekali terlambat, ada beberapa kesalahan transaksi |
| 2 | Kurang | Karyawan di bawah target (<60 transaksi/hari), sering terlambat, kesalahan transaksi cukup sering |
| 1 | Sangat Kurang | Karyawan jauh di bawah standar, sering absen, banyak kesalahan transaksi, tidak menjalankan SOP |

Berdasarkan tabel 1.1, Penilaian kinerja karyawan pelayanan e-toll PT Mursi Jaya Mandiri mencakup beberapa aspek penting seperti kualitas pelayanan, ketepatan transaksi, pencapaian target transaksi, kedisiplinan kerja, serta tanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Hasil penilaian kinerja tersebut kemudian digunakan sebagai dasar evaluasi kerja, pemberian insentif, serta pertimbangan dalam pengambilan keputusan manajemen terkait pengembangan sumber daya manusia di perusahaan.

Dengan demikian, sistem penilaian kinerja memiliki peran penting dalam menentukan bentuk penghargaan atau kompensasi yang diterima oleh karyawan.

Berkaitan dengan hal tersebut, masih terdapat beberapa permasalahan yang berkaitan dengan kompensasi kerja di PT Mursi Jaya Mandiri yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengamatan awal, terdapat beberapa kondisi yang menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang diberikan belum sepenuhnya optimal. Pertama, sebagian karyawan merasa bahwa kompensasi yang diterima belum sepenuhnya sebanding dengan beban kerja dan tanggung jawab yang mereka jalankan. Kedua, pemberian insentif atau bonus kerja terkadang belum diberikan secara konsisten sehingga menimbulkan persepsi kurang adil di antara karyawan. Ketiga, bentuk penghargaan non-finansial seperti apresiasi terhadap karyawan berprestasi masih relatif terbatas sehingga kurang mampu mendorong semangat kerja karyawan secara maksimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengelolaan kompensasi kerja masih perlu diperhatikan agar dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Selain kompensasi kerja, faktor kepemimpinan juga menjadi salah satu aspek penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan di PT Mursi Jaya Mandiri. Kepemimpinan yang efektif diharapkan mampu memberikan arahan yang jelas serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan. Namun berdasarkan pengamatan awal, masih terdapat beberapa kendala yang berkaitan dengan kepemimpinan dalam perusahaan tersebut. Pertama, komunikasi antara pimpinan dan karyawan dalam penyampaian instruksi kerja terkadang belum berjalan secara efektif sehingga menimbulkan kesalahpahaman dalam pelaksanaan tugas. Kedua, keterlibatan

pimpinan dalam memberikan bimbingan dan arahan kepada karyawan masih perlu ditingkatkan agar karyawan dapat bekerja lebih optimal. Ketiga, pemberian umpan balik atau evaluasi terhadap hasil kerja karyawan belum dilakukan secara rutin sehingga karyawan kurang mendapatkan arahan untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan masih perlu ditingkatkan untuk mendukung kinerja karyawan yang lebih baik.

Motivasi kerja menjadi faktor penting yang dapat mempengaruhi semangat dan produktivitas karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Berdasarkan hasil pengamatan awal di PT Mursi Jaya Mandiri, masih terdapat beberapa indikasi yang menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja karyawan belum sepenuhnya optimal. Pertama, sebagian karyawan masih menunjukkan kurangnya inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu instruksi dari atasan. Kedua, tingkat kedisiplinan kerja pada beberapa karyawan masih perlu ditingkatkan, seperti keterlambatan datang bekerja atau kurang optimal dalam memanfaatkan waktu kerja. Ketiga, partisipasi karyawan dalam kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja atau pengembangan diri masih tergolong rendah. Kondisi ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan masih perlu ditingkatkan agar dapat mendorong kinerja yang lebih baik.

Kinerja karyawan menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja yang baik akan memberikan dampak positif terhadap produktivitas dan keberlangsungan perusahaan. Namun berdasarkan hasil pengamatan awal di PT Mursi Jaya Mandiri, masih terdapat beberapa permasalahan yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Pertama, masih terdapat karyawan yang belum mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu

yang telah ditetapkan. Kedua, kualitas hasil kerja pada beberapa tugas masih perlu ditingkatkan agar sesuai dengan standar yang diharapkan oleh perusahaan. Ketiga, tingkat tanggung jawab dan konsistensi kerja sebagian karyawan masih perlu diperbaiki agar dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan menjadi salah satu hal yang perlu mendapatkan perhatian dari pihak perusahaan.

Survei pendahuluan terhadap 30 karyawan di PT Mursi Jaya Mandiri dilakukan oleh peneliti sebagai upaya memperoleh gambaran awal mengenai kondisi kinerja karyawan. Adapun hasil pra-survei kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

**Tabel 1. 2 Data Pra-Survei Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

| No | Pertanyaan | Ya | Tidak |
|---|---|---|---|
| 1 | Saya Mampu Mencapai Target Kerja Yang di Tetapkan Perusahaan | 36,4% | 63,6% |
| 2 | Saya Bertanggung Jawab Atas Pekerjaan Yang Menjadi Tugas Saya | 50% | 50% |
| 3 | Saya Menyelesaikan Pekerjaan Dengan Hasil Yang Berkualitas | 40,9% | 59,1% |
| 4 | Saya Memiliki Inisiatif Dalam Menyelesaikan Pekerjaan | 50% | 50% |
| 5 | Hasil Perkerjaan Saya Sesuai Dengan Standar Perusahaan | 31,8% | 68,2% |

Hasil survei menunjukkan bahwa kinerja karyawan masih belum optimal, dikarenakan 63,6% karyawan mengakui pekerjaan sering tidak selesai tepat waktu

sehingga kualitas kerja belum tercapai memenuhi standar perusahaan dan pekerjaan yang dihasilkan belum dengan optimal. Oleh karena itu, diperlukan upaya peningkatan kinerja seperti pelatihan, pengawasan yang lebih efektif, serta perbaikan sistem kerja agar karyawan dapat bekerja lebih optimal sesuai dengan harapan organisasi.

**Tabel 1. 3 Data Pra-survei Variabel Kompensasi Kerja ($X_1$)**

| No | Pertanyaan | Ya | Tidak |
|---|---|---|---|
| 1 | Perusahaan Memberikan Penghargaan Atas Prestasi Kerja Karyawan | 54,5% | 45,5% |
| 2 | Kompensasi Yang Saya Terima Sesuai Dengan Tanggung Jawab Pekerjaan Saya | 45,5% | 54,5% |
| 3 | Gaji Yang Saya Terima Sesuai Dengan Beban Pekerjaan Saya | 31,8% | 68,2% |
| 4 | Perusahaan Memberikan Insentif Berdasarkan Kinerja Karyawan | 45,5% | 54,5% |
| 5 | Sistem Pemberian Insentif di Perusahaan Sudah Jelas Transparan | 22,7% | 77,3% |

Hasil pra-survei mengenai kompensasi kerja pada karyawan PT Mursi Jaya Mandiri menunjukkan adanya permasalahan pada indikator kompensasi, khususnya pada aspek gaji serta insentif. Sebanyak 77,3% karyawan menyatakan bahwa mekanisme pemberian insentif belum transparan, terutama terkait ketidakjelasan kriteria penilaian kinerja yang dijadikan dasar pemberian insentif, tidak adanya informasi rinci mengenai perhitungan besaran insentif yang diterima, serta

ketidakpastian waktu pencairan insentif. Selain itu, karyawan juga menilai bahwa gaji yang diterima belum sepenuhnya sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang diberikan, sehingga menimbulkan persepsi ketidakadilan dalam sistem kompensasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan belum berjalan secara optimal, khususnya dalam hal keadilan dan transparansi, yang berpotensi menurunkan kepuasan kerja, motivasi kerja, serta berdampak pada kinerja karyawan dalam mencapai target perusahaan.

**Tabel 1. 4 Data Pra-urvei Variavel Kepemimpinan ($X_2$)**

| No | Pertanyaan | Ya | Tidak |
|---|---|---|---|
| 1 | Pimpinan Saya Menyampaikan Instruksi Kerja Dengan Jelas dan Mudah Dipahami | 45,5% | 54,5% |
| 2 | Pimpinan Saya Melakukan Monitoring Secara Rutin Terhadap Pekerjaan Saya di Lapangan | 40,9% | 59,1% |
| 3 | Pimpinan Saya Bersikap Terbuka dan Jujur Dalam Menyampaikan Informasi Kepada Karyawan | 45,5% | 54,5% |
| 4 | Pimpinan Saya Memberikan Umpan Balik Atas Hasil Kerja Saya Secara Rutin | 36,4% | 63,6% |
| 5 | Pimpinan Saya Responsif Ketika Saya Menghadapi Kendala di Lapangan | 40,9% | 59,1% |

Berdasarkan hasil pra-survei mengenai kondisi kepemimpinan pada karyawan PT Mursi Jaya Mandiri, masih terdapat beberapa aspek kepemimpinan yang perlu diperhatikan. Hal ini terlihat dari tingginya persentase karyawan yang menyatakan bahwa pimpinan belum sepenuhnya menunjukkan keterbukaan dan kejujuran dalam

memimpin, yaitu sebesar 54,5%. Permasalahan tersebut terutama terlihat pada indikator komunikasi dan kejujuran, di mana pimpinan dinilai belum mampu menyampaikan informasi kerja secara jelas dan terbuka, serta belum memberikan ruang komunikasi dua arah dengan karyawan. Selain itu, pimpinan juga dinilai kurang responsif dalam menanggapi kendala pekerjaan yang dihadapi karyawan. Selain itu, Gaya kepemimpinan yang diterapkan saat ini cenderung bersifat direktif tanpa disertai fungsi monitoring yang memadai, di mana pimpinan lebih banyak memberikan perintah namun kurang melakukan pengawasan dan pemantauan langsung terhadap perkembangan kerja karyawan di lapangan. Akibatnya, karyawan mengalami kesulitan dalam memperoleh bimbingan teknis saat menghadapi permasalahan di titik layanan, sehingga masalah kerja tidak terselesaikan secara optimal. Kondisi ini mengakibatkan karyawan mengalami kesulitan dalam menyampaikan permasalahan kerja, sehingga berdampak pada kurang optimalnya penyelesaian tugas dan pencapaian kinerja karyawan di PT Mursi Jaya Mandiri. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang belum efektif, khususnya dalam aspek monitoring, komunikasi, dan kejujuran, dapat memengaruhi motivasi kerja serta kinerja karyawan dalam organisasi.

**Tabel 1. 5 Data Pra-survey Variabel Motivasi Kerja (Z)**

| No | Pertanyaan | Ya | Tidak |
|---|---|---|---|
| 1 | Saya Merasa Senang Dalam Menjalankan Pekerjaan Saya | 36,4% | 63,6% |
| 2 | Kompensasi Yang Saya Terima Memotivasi Saya Untuk Bekerja Lebih Giat | 50% | 50% |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 3 | Pengakuan Atas Hasil Kerja Membuat Saya Lebih Termotivasi | 55% | 45% |
| 4 | Kesempatan Promosi Jabatan Mendorong Saya Untuk Berprestasi | 31,8% | 68,2% |
| 5 | Penilaian Kinerja Yang Adil Meningkatkan Motivasi Kerja Saya | 31,8% | 68,2% |

Hasil pra-survei mengenai motivasi kerja karyawan di PT Mursi Jaya Mandiri menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja karyawan masih perlu mendapat perhatian serius. Hal ini terlihat dari 63,6% karyawan menyatakan belum mampu mencapai hasil kerja yang maksimal. Permasalahan motivasi kerja tersebut tampak pada beberapa aspek, yaitu: pertama, pimpinan dinilai kurang melakukan monitoring terhadap aktivitas kerja karyawan di lapangan secara berkala, sehingga karyawan kurang mendapatkan perhatian, arahan, maupun koreksi atas pelaksanaan tugas yang mereka jalankan. Kondisi ini menyebabkan karyawan cenderung bekerja tanpa merasa diawasi dan diperhatikan, yang pada akhirnya menurunkan rasa tanggung jawab serta semangat kerja karyawan untuk mempertahankan maupun meningkatkan kualitas kinerjanya. Kedua, sebagian besar karyawan mengakui bahwa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan belum sepenuhnya optimal, yang disebabkan oleh kurangnya dorongan dari pimpinan dalam menetapkan target kerja yang jelas dan terukur kepada setiap karyawan di titik layanan. Ketiga, karyawan cenderung bekerja hanya sebatas memenuhi instruksi harian tanpa adanya inisiatif untuk mencapai hasil kerja melebihi

standar yang ditetapkan, hal ini mengindikasikan rendahnya motivasi berprestasi karyawan. Keempat, karyawan juga menunjukkan rendahnya keinginan untuk mengembangkan diri, di mana partisipasi dalam kegiatan peningkatan kompetensi masih sangat minim karena tidak adanya dorongan dan apresiasi dari pimpinan terhadap pengembangan diri karyawan. Menurut Afandi (2021), motivasi kerja yang optimal tercermin dari adanya tanggung jawab penuh, dorongan berprestasi, keinginan mengembangkan diri, serta kemandirian dalam bertindak. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan di PT Mursi Jaya Mandiri masih perlu ditingkatkan secara sistematis, baik melalui perbaikan gaya kepemimpinan, peningkatan monitoring kerja, pemberian penghargaan atas prestasi, maupun penciptaan lingkungan kerja yang lebih kondusif guna mendukung peningkatan kinerja karyawan secara lebih optimal**.**

Berdasarkan hasil penelitian terhadap karyawan PT Mursi Jaya Mandiri, secara umum variabel kompensasi kerja, kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan berada pada kategori baik. Namun, masih terdapat beberapa indikator yang menunjukkan kondisi belum optimal. Pada variabel kompensasi, karyawan masih memberikan penilaian yang relatif rendah terhadap kesesuaian gaji yang diterima. Pada variabel kepemimpinan, aspek kejelasan instruksi kerja, pemberian arahan dalam menyelesaikan masalah, keterbukaan informasi, dan komunikasi dua arah antara pimpinan dengan karyawan masih perlu ditingkatkan. Selain itu, pada variabel motivasi kerja masih ditemukan rendahnya inisiatif karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu instruksi atasan serta tanggung jawab terhadap pekerjaan. Sementara itu, pada variabel kinerja karyawan, aspek koordinasi dengan rekan kerja

dan pimpinan dalam menyelesaikan permasalahan pekerjaan menjadi indikator yang memperoleh penilaian terendah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun perusahaan telah memiliki sistem kerja yang cukup baik, masih terdapat beberapa aspek yang berpotensi menghambat peningkatan kinerja karyawan secara optimal.

Hasil analisis struktural menunjukkan bahwa kompensasi kerja, kepemimpinan, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan kompensasi kerja menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja. Selain itu, motivasi kerja terbukti mampu memediasi pengaruh kompensasi kerja terhadap kinerja karyawan, namun tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang diterapkan perusahaan belum sepenuhnya mampu membangun motivasi intrinsik karyawan sebagai pendorong peningkatan kinerja. Hasil uji koefisien determinasi juga menunjukkan bahwa kompensasi kerja dan kepemimpinan hanya mampu menjelaskan motivasi kerja sebesar 43,8%, sedangkan kompensasi kerja, kepemimpinan, dan motivasi kerja secara bersama-sama hanya mampu menjelaskan kinerja karyawan sebesar 64,1%. Dengan demikian, masih terdapat faktor-faktor lain di luar penelitian yang turut memengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan, sehingga perusahaan perlu melakukan upaya yang lebih komprehensif dalam meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa permasalahan kinerja karyawan di PT Mursi Jaya Mandiri tidak dapat dilepaskan dari faktor kompensasi kerja dan motivasi kerja. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"Pengaruh Kompensasi Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja**

**Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada PT Mursi Jaya Mandiri."**. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta memberikan rekomendasi praktis bagi PT Mursi Jaya Mandiri dalam merumuskan kebijakan kompensasi dan strategi peningkatan motivasi kerja guna meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.

## 1. 2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang berkaitan dengan kinerja karyawan di PT Mursi Jaya Mandiri sebagai berikut:

1. Kinerja karyawan di PT Mursi Jaya Mandiri belum menunjukkan tingkat yang optimal, yang tercermin dari ketidakkonsistenan dalam pencapaian target kerja serta adanya fluktuasi produktivitas pada periode tertentu.
2. Kualitas hasil kerja karyawan belum sepenuhnya sesuai dengan standar dan ekspektasi perusahaan sehingga berpotensi memengaruhi efektivitas operasional organisasi.
3. Pencapaian target transaksi harian oleh karyawan pada beberapa titik layanan masih belum optimal, sehingga menunjukkan adanya kendala dalam produktivitas maupun efektivitas pelaksanaan pekerjaan.
4. Tingkat inisiatif kerja karyawan relatif masih rendah sehingga sebagian karyawan cenderung menunggu arahan dari atasan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

5. Hasil pekerjaan karyawan belum sepenuhnya memenuhi standar operasional perusahaan sehingga menunjukkan adanya kesenjangan antara standar kerja yang telah ditetapkan dengan hasil kerja aktual di lapangan.
6. Sistem kompensasi kerja yang diterima karyawan dinilai belum sepenuhnya sebanding dengan beban kerja dan tanggung jawab yang diemban, sehingga berpotensi memengaruhi kepuasan kerja serta produktivitas karyawan.
7. Transparansi dalam pemberian insentif dan penghargaan kerja dinilai belum optimal sehingga dapat memengaruhi persepsi keadilan organisasi serta motivasi kerja karyawan.
8. Motivasi kerja karyawan masih perlu ditingkatkan, yang tercermin dari rendahnya tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan, minimnya inisiatif berprestasi, serta rendahnya keinginan karyawan untuk mengembangkan diri dalam kegiatan peningkatan kompetensi.
9. Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi diduga belum sepenuhnya mampu memberikan arahan, dukungan, serta keteladanan yang optimal bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.
10. Hubungan antara kompensasi kerja, kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan secara konseptual diduga saling berkaitan, namun hubungan tersebut masih perlu dibuktikan secara empiris dalam konteks PT Mursi Jaya Mandiri.

## 1. 3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terarah, fokus, serta sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, maka peneliti menetapkan batasan masalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini difokuskan pada analisis pengaruh kompensasi kerja dan Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* pada PT Mursi Jaya Mandiri.
2. Subjek penelitian dibatasi pada karyawan PT Mursi Jaya Mandiri yang terlibat dalam kegiatan operasional perusahaan.
3. Variabel yang diteliti dalam penelitian ini meliputi kompensasi kerja dan Kepemimpinan sebagai variabel independen, motivasi kerja sebagai variabel *intervening*, dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.
4. Penelitian ini tidak membahas faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan, seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, maupun faktor eksternal perusahaan secara mendalam.
5. Data penelitian dikumpulkan dalam periode waktu tertentu sesuai dengan waktu pelaksanaan penelitian, sehingga hasil penelitian menggambarkan kondisi pada periode tersebut.

## 1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Mursi Jaya Mandiri?

2. Apakah kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Mursi Jaya Mandiri?
3. Apakah kompensasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Mursi Jaya Mandiri?
4. Apakah kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Mursi Jaya Mandiri?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Mursi Jaya Mandiri?
6. Apakah kompensasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* pada PT Mursi Jaya Mandiri?
7. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* pada PT Mursi Jaya Mandiri?

## 1. 5 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kompensasi kerja terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Mursi Jaya Mandiri.
2. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Mursi Jaya Mandiri.
3. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kompensasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Mursi Jaya Mandiri.

4. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Mursi Jaya Mandiri.
5. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Mursi Jaya Mandiri.
6. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kompensasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening* pada PT Mursi Jaya Mandiri.
7. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening* pada PT Mursi Jaya Mandiri

## 1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

**1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan kompensasi kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur akademik mengenai peran kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, khususnya pada organisasi dengan struktur kerja yang bersifat lapangan dan tersebar di berbagai titik lokasi. Selama ini, sebagian besar penelitian mengenai kepemimpinan dan kinerja karyawan berfokus pada organisasi berskala besar atau sektor formal; penelitian ini dapat menjadi

referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti konteks organisasi jasa skala kecil-menengah.

**2. Manfaat Praktis**

a. Bagi Perusahaan (PT Mursi Jaya Mandiri)

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen perusahaan dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya terkait sistem kompensasi, kepemimpinan dan peningkatan motivasi kerja karyawan guna meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.

b. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur akademik di bidang manajemen sumber daya manusia serta menjadi referensi bagi mahasiswa atau peneliti lain dalam mengkaji hubungan antara kompensasi kerja, kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan dan bahan perbandingan bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji variabel serupa maupun variabel lain yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

# BAB II

# KAJIAN PUSTAKA

## 2.1 Landasan Teori

### 2.1.1 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Kinerja tidak hanya diukur dari kuantitas hasil kerja, tetapi juga mencakup kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, efektivitas kerja, serta kemampuan bekerja sama dalam tim. Hal ini sejalan dengan pendapat Suhardi (2019) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan output pekerjaan individu maupun kelompok dalam mencapai tujuan organisasi, didukung oleh penelitian Utami et al. (2023) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan mencerminkan hasil kerja yang dipengaruhi oleh berbagai aspek seperti kualitas, kuantitas, dan efektivitas kerja. Selain itu, Sinambela (2021) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai kemampuan individu dalam menerapkan keahlian yang dimilikinya dalam pekerjaan. Kinerja karyawan perlu mendapat perhatian serius dari pimpinan organisasi karena kinerja yang baik akan berdampak positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Lebih lanjut, kinerja yang optimal dipengaruhi oleh faktor internal seperti motivasi, kompetensi, dan kedisiplinan, serta faktor eksternal seperti kualitas kepemimpinan, sistem kompensasi, dan kondisi lingkungan kerja.

Perspektif manajemen sumber daya manusia menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kemampuan individu, motivasi

kerja, sistem kompensasi, lingkungan kerja, serta kepemimpinan organisasi. Tingkat kinerja yang optimal mencerminkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia sekaligus keberhasilan strategi organisasi dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Penerapan kebijakan manajemen SDM yang tepat menjadi langkah penting bagi perusahaan untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Kinerja karyawan yang tinggi memberikan dampak positif bagi organisasi, antara lain peningkatan produktivitas, efisiensi operasional, serta kepuasan pelanggan. Tingkat kinerja yang rendah berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi dan dapat menimbulkan berbagai permasalahan seperti penurunan kualitas layanan, meningkatnya biaya operasional, serta menurunnya reputasi perusahaan. Peningkatan kinerja karyawan menjadi prioritas utama dalam manajemen sumber daya manusia karena berperan penting dalam mendukung keberhasilan organisasi secara berkelanjutan.

a. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017) dan Robbins (2016), faktor yang memengaruhi kinerja karyawan meliputi:

1. Kemampuan dan Kompetensi Kerja

Kemampuan dan kompetensi kerja merupakan faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi. Mangkunegara (2017) menjelaskan bahwa kemampuan kerja mencakup pengetahuan, keterampilan, serta pengalaman yang dimiliki individu dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif,

menghasilkan kualitas kerja yang baik, serta beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan yang dinamis.

Kompetensi kerja mencerminkan keterampilan teknis maupun nonteknis yang mendukung efektivitas pelaksanaan tugas karyawan. Kompetensi teknis meliputi keahlian profesional yang relevan dengan bidang pekerjaan, sedangkan kompetensi nonteknis mencakup kemampuan komunikasi, kerja sama tim, serta pemecahan masalah. Upaya pengembangan kompetensi secara berkelanjutan melalui program pelatihan dan peningkatan keterampilan menjadi langkah penting bagi perusahaan agar karyawan mampu meningkatkan kinerja sekaligus memberikan kontribusi optimal bagi organisasi.

Kemampuan kerja yang baik tidak hanya berdampak pada produktivitas individu, tetapi juga memengaruhi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang kompeten cenderung memiliki kepercayaan diri tinggi, mampu mengambil keputusan secara tepat, serta menunjukkan kinerja yang stabil. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi menjadi strategi penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam jangka panjang.

2. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan faktor psikologis yang berperan penting dalam menentukan tingkat semangat, komitmen, serta produktivitas karyawan. Robbins (2016) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi perilaku individu dalam mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, tanggung jawab, serta dedikasi yang lebih besar dalam menjalankan tugas pekerjaan.

Motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai aspek, seperti penghargaan kerja, pengakuan, kesempatan pengembangan karier, serta lingkungan kerja yang kondusif. Ketika karyawan merasa dihargai dan memiliki peluang berkembang, mereka akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat menyebabkan penurunan produktivitas, meningkatnya tingkat absensi, serta rendahnya kualitas hasil kerja.

Motivasi kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan secara optimal dalam konteks organisasi. Penerapan strategi motivasi yang efektif melalui sistem kompensasi yang adil, komunikasi yang jelas, serta dukungan kepemimpinan yang positif dapat mendorong semangat kerja karyawan dalam melaksanakan tugas secara maksimal. Kondisi tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kinerja individu sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan berkelanjutan.

3. Kompensasi Kerja

Kompensasi kerja merupakan bentuk balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kontribusi yang telah diberikan. Mangkunegara (2017) menjelaskan bahwa kompensasi yang adil dan layak dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, serta motivasi karyawan dalam melaksanakan tugas. Karyawan yang merasa kompensasinya sesuai dengan beban kerja cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dan stabil.

Kompensasi merupakan salah satu faktor penting dalam memotivasi karyawan selain berfungsi sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi kerja. Sistem kompensasi yang transparan, adil, dan kompetitif dapat mendorong peningkatan produktivitas serta

kualitas kinerja karyawan. Ketidaksesuaian antara harapan karyawan dan kompensasi yang diterima berpotensi menimbulkan ketidakpuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja.

Perancangan sistem kompensasi yang efektif perlu mempertimbangkan aspek kinerja, tanggung jawab pekerjaan, serta kondisi pasar tenaga kerja dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Pemberian kompensasi yang tepat tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan, tetapi juga membantu organisasi mempertahankan sumber daya manusia berkualitas serta memperkuat daya saing perusahaan secara berkelanjutan.

4. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan faktor eksternal yang sangat memengaruhi kinerja karyawan, baik dari aspek fisik maupun nonfisik. Robbins (2016) menjelaskan bahwa lingkungan kerja fisik meliputi kondisi tempat kerja, fasilitas, pencahayaan, suhu ruangan, serta keamanan kerja. Lingkungan kerja yang nyaman dan aman akan meningkatkan konsentrasi, efisiensi kerja, serta kualitas hasil pekerjaan karyawan.

Lingkungan kerja nonfisik mencakup hubungan interpersonal, komunikasi organisasi, serta budaya kerja yang memiliki peran penting dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan. Kondisi kerja yang harmonis dan suportif dapat meningkatkan moral, loyalitas, serta kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang kurang kondusif berpotensi menimbulkan konflik, stres kerja, dan penurunan produktivitas sehingga dapat menghambat pencapaian kinerja optimal.

Penciptaan lingkungan kerja yang kondusif menuntut perusahaan menyediakan fasilitas kerja yang memadai, membangun komunikasi organisasi yang efektif, serta

mengembangkan budaya kerja yang positif. Lingkungan kerja yang baik akan mendukung karyawan dalam menjalankan tugas secara optimal sekaligus meningkatkan keberhasilan organisasi secara menyeluruh.

5. Kepemimpinan Organisasi

Kepemimpinan organisasi merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan melalui proses pengarahan, pembinaan, serta motivasi kerja. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa pemimpin memiliki peran strategis dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif serta mendorong karyawan mencapai kinerja optimal. Kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan semangat kerja, komitmen, serta loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Pemimpin yang komunikatif, suportif, dan mampu memberikan teladan positif akan meningkatkan kepercayaan serta motivasi kerja karyawan. Sebaliknya, kepemimpinan yang otoriter atau kurang komunikatif dapat menurunkan semangat kerja serta menimbulkan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang adaptif dan partisipatif sangat diperlukan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Selain itu, kepemimpinan juga berperan dalam pengambilan keputusan strategis, pengembangan karyawan, serta penyelesaian konflik kerja. Pemimpin yang efektif mampu mengarahkan karyawan untuk bekerja secara produktif serta menciptakan budaya kerja yang positif. Dengan demikian, kepemimpinan organisasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan serta keberhasilan organisasi.

b. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins & Judge (2019), indikator kinerja karyawan meliputi:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja menunjukkan tingkat ketepatan, kerapihan, serta standar hasil pekerjaan yang dihasilkan karyawan. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Kualitas kerja yang baik mencerminkan kompetensi, tanggung jawab, serta profesionalisme karyawan dalam menjalankan tugasnya. Karyawan dengan kualitas kerja tinggi biasanya mampu menghasilkan output sesuai standar organisasi.

Selain itu, kualitas kerja juga berkaitan dengan kepuasan pelanggan serta reputasi perusahaan. Hasil kerja yang berkualitas dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan serta memperkuat citra positif organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan pelatihan serta pengembangan kompetensi karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja secara berkelanjutan.

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas kerja berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu. Kuantitas kerja mencerminkan tingkat produktivitas individu dalam organisasi. Karyawan yang memiliki kuantitas kerja tinggi biasanya mampu menyelesaikan tugas sesuai target serta berkontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Namun demikian, peningkatan kuantitas kerja harus tetap diimbangi dengan kualitas hasil kerja. Produktivitas yang tinggi tanpa memperhatikan kualitas dapat

menimbulkan kesalahan kerja serta menurunkan efektivitas organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyeimbangkan target kuantitas dan kualitas kerja agar kinerja karyawan tetap optimal.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan indikator penting dalam menilai disiplin serta efektivitas kerja karyawan. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal menunjukkan komitmen, tanggung jawab, serta profesionalisme individu dalam organisasi. Karyawan yang mampu bekerja tepat waktu cenderung memiliki manajemen waktu yang baik serta mampu mengatur prioritas pekerjaan secara efektif.

Selain itu, ketepatan waktu juga berdampak pada kelancaran operasional organisasi. Keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan dapat menghambat proses kerja, menurunkan produktivitas, serta memengaruhi kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mendorong kedisiplinan kerja melalui pengawasan, sistem evaluasi kinerja, serta pemberian motivasi kerja yang tepat.

4. Efektivitas Kerja

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Efektivitas kerja berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam menggunakan sumber daya organisasi secara optimal untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Efektivitas kerja tidak hanya dilihat dari

hasil akhir pekerjaan, tetapi juga dari proses kerja yang efisien serta penggunaan sumber daya yang tepat. Karyawan yang efektif mampu bekerja secara sistematis, terorganisir, serta mampu menyelesaikan pekerjaan dengan biaya, waktu, dan tenaga yang efisien.

Selain itu, efektivitas kerja juga mencerminkan kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan lingkungan kerja serta tuntutan organisasi. Karyawan yang efektif biasanya memiliki kemampuan problem solving yang baik, mampu bekerja sama dalam tim, serta mampu memanfaatkan teknologi atau metode kerja secara optimal. Hal ini menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

5. Kemandirian Kerja

Kemandirian kerja mencerminkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan secara mandiri tanpa ketergantungan berlebihan pada arahan atau bantuan pihak lain. Karyawan yang memiliki tingkat kemandirian kerja tinggi biasanya mampu mengambil inisiatif, menyelesaikan masalah secara efektif, serta menunjukkan kepercayaan diri dalam menjalankan pekerjaannya. Kemandirian juga berkaitan dengan kemampuan individu dalam mengelola waktu, menentukan prioritas pekerjaan, serta mengambil keputusan secara tepat sesuai dengan standar dan kebijakan organisasi.

Selain itu, kemandirian kerja berperan penting dalam meningkatkan efisiensi serta produktivitas organisasi. Karyawan yang mandiri cenderung lebih proaktif, kreatif, serta memiliki tanggung jawab moral terhadap hasil pekerjaannya. Sikap kemandirian ini dapat mempercepat proses kerja, mengurangi ketergantungan pada

pengawasan intensif, serta mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih dinamis dan profesional. Oleh karena itu, pengembangan kemandirian kerja menjadi salah satu aspek penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dan keberhasilan organisasi.

### 2.1.2 Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi perilaku individu dalam melaksanakan pekerjaan guna mencapai tujuan tertentu. Motivasi kerja menjadi faktor penting dalam menentukan tingkat semangat, komitmen, serta produktivitas karyawan dalam organisasi. Soetrisno (2023) mengemukakan bahwa motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, sehingga motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Individu yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, tanggung jawab, serta dedikasi yang lebih besar dalam menjalankan tugas dibandingkan individu dengan motivasi kerja rendah. Hal ini sejalan dengan pendapat Sjahruddin et al. (2023)yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan kondisi dalam diri individu yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, motivasi kerja dipandang sebagai kekuatan yang mampu mengarahkan perilaku karyawan untuk mencapai kinerja optimal. Motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor material seperti kompensasi, tetapi juga oleh faktor psikologis seperti pengakuan, kepuasan kerja, kesempatan berkembang, serta hubungan interpersonal di tempat kerja. Hal ini didukung oleh Hasibuan (2019) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan

pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mampu bekerja secara efektif dan terintegrasi dalam mencapai tujuan..

Motivasi kerja juga memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih kreatif, inovatif, serta memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi. Hal ini tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat menyebabkan penurunan produktivitas, meningkatnya absensi, serta menurunnya kualitas kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Anwar Prabu Mangkunegara (2020) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berperan penting dalam mendorong semangat kerja, meningkatkan kinerja, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efekti

a. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Faktor yang Mempengaruhi Motivasi menurut Sitepu et al. (2024) yaitu:

1. Karakteristik individu

Karakteristik individu merupakan faktor internal yang berasal dari dalam diri seseorang, seperti minat, sikap, dan kebutuhan. Minat akan mendorong seseorang untuk lebih antusias dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan apa yang disukainya. Sikap mencerminkan cara pandang individu terhadap pekerjaan, apakah ia melihat pekerjaan sebagai beban atau sebagai peluang untuk berkembang. Sementara itu, kebutuhan baik kebutuhan ekonomi, sosial, maupun aktualisasi diri menjadi pendorong utama seseorang untuk bekerja dengan lebih giat. Semakin pekerjaan

mampu memenuhi minat, selaras dengan sikap positif, dan memenuhi kebutuhan individu, maka tingkat motivasi kerja akan semakin tinggi.

2. Karakteristik pekerjaan

Karakteristik pekerjaan berkaitan dengan sifat dan isi dari pekerjaan itu sendiri, seperti tingkat kesulitan, variasi tugas, tanggung jawab, serta peluang untuk berkembang. Pekerjaan yang memberikan tantangan, variasi, dan kesempatan untuk menggunakan keterampilan akan cenderung lebih memotivasi dibandingkan pekerjaan yang monoton dan membosankan. Selain itu, adanya kejelasan tugas dan tanggung jawab juga dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap pekerjaan. Ketika seseorang merasa pekerjaannya bermakna dan memberikan kepuasan, maka ia akan terdorong untuk bekerja lebih optimal dan produktif.

3. Karakteristik situasi kerja

Karakteristik situasi kerja mencakup kondisi lingkungan kerja serta kebijakan dan tindakan organisasi yang memengaruhi kenyamanan dan semangat kerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif, seperti hubungan yang baik antar rekan kerja, dukungan dari atasan, serta fasilitas kerja yang memadai, dapat meningkatkan motivasi kerja. Selain itu, kebijakan organisasi seperti sistem penghargaan, komunikasi yang efektif, dan budaya kerja yang positif juga berperan penting dalam membentuk motivasi. Jika situasi kerja dirasakan aman, nyaman, dan mendukung, maka karyawan akan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya.

b. Indikator Motivasi Kerja

Adapun indikator motivasi kerja menurut Afandi (2021) mengemukakan bahwa sebagai indikator motivasi adalah :

1. Tanggung Jawab dalam Melakukan Pekerjaan

Tanggung jawab dalam pekerjaan merupakan sikap kesediaan karyawan untuk menerima tugas serta melaksanakannya secara sungguh-sungguh sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi. Karyawan yang memiliki rasa tanggung jawab tinggi cenderung menunjukkan komitmen terhadap pekerjaannya, berusaha menyelesaikan tugas tepat waktu, serta menjaga kualitas hasil kerja. Sikap ini mencerminkan tingkat motivasi internal yang kuat dalam diri individu.

Selain itu, tanggung jawab kerja juga berkaitan dengan kesadaran karyawan terhadap konsekuensi dari setiap tindakan yang dilakukan. Karyawan yang bertanggung jawab tidak hanya fokus pada penyelesaian tugas, tetapi juga berupaya menjaga kepercayaan organisasi melalui kinerja yang konsisten. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas kerja sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang profesional dan kondusif.

2. Prestasi yang Dicapai

Prestasi kerja menunjukkan tingkat keberhasilan karyawan dalam mencapai target atau hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi biasanya terdorong untuk mencapai prestasi terbaik melalui peningkatan keterampilan, efisiensi kerja, serta inovasi dalam menyelesaikan tugas. Prestasi tersebut menjadi indikator bahwa motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja individu.

Selain itu, pencapaian prestasi juga dapat memberikan kepuasan psikologis bagi karyawan, seperti rasa bangga, penghargaan diri, serta pengakuan dari organisasi. Kondisi ini dapat memperkuat motivasi kerja secara berkelanjutan, karena karyawan

merasa usaha yang dilakukan dihargai dan memiliki dampak positif bagi perkembangan karier maupun organisasi.

3. Pengembangan Diri

Pengembangan diri merupakan upaya individu untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan, serta keterampilan guna mendukung pelaksanaan pekerjaan secara optimal. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi biasanya memiliki keinginan kuat untuk terus belajar, mengikuti pelatihan, serta mengembangkan potensi diri agar mampu menghadapi tantangan kerja yang semakin kompleks.

Selain itu, pengembangan diri juga berperan dalam meningkatkan adaptabilitas karyawan terhadap perubahan lingkungan kerja, teknologi, maupun tuntutan organisasi. Karyawan yang aktif mengembangkan diri cenderung lebih percaya diri, kreatif, serta mampu memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja.

4. Kemandirian dalam Bertindak

Kemandirian dalam bertindak mencerminkan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan secara mandiri tanpa ketergantungan berlebihan pada bantuan orang lain. Karyawan yang mandiri biasanya memiliki inisiatif tinggi, mampu mengambil keputusan secara tepat, serta dapat mengelola pekerjaan dengan efektif. Sikap mandiri ini menunjukkan adanya motivasi intrinsik yang kuat dalam diri individu.

Selain itu, kemandirian kerja juga berkaitan dengan kemampuan problem solving serta pengelolaan tanggung jawab secara profesional. Karyawan yang mandiri cenderung lebih cepat menyesuaikan diri dengan perubahan situasi kerja dan mampu

menjaga produktivitas tanpa pengawasan ketat. Hal ini dapat meningkatkan efisiensi kerja sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

### 2.1.3 Kompensasi Kerja

Kompensasi kerja merupakan salah satu elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan pemberian balas jasa kepada karyawan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Priansa (2018) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan seluruh pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi memiliki peran strategis dalam manajemen sumber daya manusia karena berhubungan langsung dengan motivasi karyawan untuk berprestasi. Kompensasi tidak hanya terbatas pada imbalan finansial seperti gaji dan bonus, tetapi juga mencakup berbagai bentuk penghargaan non-finansial seperti pengakuan, kesempatan pengembangan karier, serta fasilitas kerja yang mendukung kenyamanan dan produktivitas karyawan. Bangun (2019) menyatakan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan dalam bentuk uang sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.Pemberian kompensasi yang tepat menjadi bagian dari strategi organisasi dalam menarik, mempertahankan, serta memotivasi tenaga kerja agar mampu memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan.

Dalam perspektif manajemen modern, kompensasi dipandang sebagai instrumen strategis yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, serta kinerja karyawan. Kompensasi tidak hanya berupa pembayaran langsung, tetapi juga dapat berbentuk manfaat tambahan dan insentif yang dirancang untuk mendorong

peningkatan produktivitas kerja. Hal ini didukung oleh penelitian Dinantara & Oktaviani (2019) yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan bentuk imbalan baik berupa manfaat maupun insentif yang diberikan untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih produktif. Selain itu, penelitian Suryadewi et al. (2020) juga menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang tepat dapat meningkatkan kinerja karyawan sekaligus menjadi sarana untuk mempertahankan tenaga kerja dalam perusahaan.

Selain sebagai bentuk balas jasa, kompensasi juga memiliki fungsi psikologis dan sosial bagi karyawan. Secara psikologis, kompensasi dapat meningkatkan rasa percaya diri, keamanan finansial, serta kepuasan kerja. Secara sosial, kompensasi mencerminkan status dan penghargaan terhadap kontribusi individu dalam organisasi. Oleh karena itu, sistem kompensasi yang dirancang secara profesional dan transparan akan membantu menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan perusahaan.

Menurut Hasibuan (2019) jenis-jenis kompensasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Gaji

   Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan, atau mingguan.

b. Upah

   Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah

dapat berubah-ubah. Pada dasarnya, gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar mau masuk menjadi karyawan.

c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja.

d. Kompensasi tidak langsung (fringe benefit)

Fringe benefit merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan para karyawan

a. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi Kerja

Menurut Hasibuan (2019) faktor-faktor penting yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya tingkat kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yaitu:

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Penawaran dan permintaan tenaga kerja merupakan faktor penting dalam menentukan tingkat kompensasi karyawan. Ketika jumlah pencari kerja lebih banyak dibandingkan lowongan yang tersedia, perusahaan memiliki posisi tawar yang lebih kuat sehingga tingkat kompensasi cenderung lebih rendah. Sebaliknya, apabila tenaga kerja yang memiliki keterampilan tertentu langka, perusahaan biasanya meningkatkan kompensasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang kompeten. Fenomena

ini menunjukkan bahwa dinamika pasar tenaga kerja sangat mempengaruhi sistem pengupahan dalam organisasi.

Penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa ketidakseimbangan antara kebutuhan tenaga kerja dan ketersediaan keterampilan tertentu dapat meningkatkan premi upah secara signifikan, terutama pada sektor yang membutuhkan kompetensi khusus. Hal tersebut menegaskan bahwa mekanisme pasar tenaga kerja berperan langsung dalam menentukan kompensasi serta strategi rekrutmen perusahaan.

2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan Membayar

Kemampuan finansial perusahaan menjadi faktor utama dalam menentukan besar kecilnya kompensasi yang diberikan kepada karyawan. Perusahaan dengan kondisi keuangan yang stabil dan profitabilitas tinggi cenderung mampu memberikan gaji, bonus, dan fasilitas yang lebih baik. Sebaliknya, perusahaan dengan kondisi finansial terbatas biasanya menetapkan kompensasi pada tingkat minimum agar tetap menjaga kelangsungan operasional bisnis.

Selain itu, kesediaan perusahaan membayar juga dipengaruhi oleh strategi manajemen sumber daya manusia dan kebijakan organisasi. Perusahaan yang menempatkan karyawan sebagai aset strategis biasanya lebih proaktif dalam memberikan kompensasi kompetitif guna meningkatkan loyalitas dan produktivitas karyawan. Penelitian Tandi et al. (2025) mengatakan bahwa kompensasi yang adil dan transparan dapat meningkatkan motivasi serta kinerja karyawan secara berkelanjutan.

3. Serikat Buruh atau Organisasi Karyawan

Keberadaan serikat buruh atau organisasi karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat kompensasi. Serikat pekerja yang kuat biasanya mampu

memperjuangkan hak-hak karyawan melalui negosiasi kolektif dengan perusahaan, termasuk terkait kenaikan gaji, tunjangan, dan kondisi kerja. Hal ini membuat perusahaan cenderung menetapkan kompensasi lebih tinggi sebagai hasil kesepakatan bersama.

Selain itu, peran serikat buruh juga berkaitan dengan perlindungan kesejahteraan pekerja dan stabilitas hubungan industrial. Organisasi pekerja yang aktif dapat mendorong terciptanya sistem kompensasi yang lebih adil serta transparan, sehingga mengurangi konflik kerja dan meningkatkan kepuasan karyawan. Studi terbaru menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi yang mempertimbangkan kepentingan pekerja mampu meningkatkan kesejahteraan dan stabilitas pasar tenaga kerja.

4. Produktivitas Karyawan

Produktivitas kerja karyawan berbanding lurus dengan tingkat kompensasi yang diberikan perusahaan. Karyawan yang mampu menghasilkan kinerja tinggi biasanya memperoleh penghargaan berupa gaji lebih besar, bonus, atau insentif lainnya. Hal ini karena produktivitas yang tinggi berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi serta peningkatan profit perusahaan.

Purnamasari et al. (2025) mengatakan bahwa sistem kompensasi yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja dan produktivitas karyawan secara signifikan. Ketika karyawan merasa dihargai melalui kompensasi yang layak, mereka cenderung bekerja lebih optimal dan menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Dengan demikian, produktivitas dan kompensasi memiliki hubungan timbal balik yang saling mempengaruhi.

5. Pemerintah dan Regulasi

Pemerintah memiliki peran penting dalam menentukan standar minimum kompensasi melalui regulasi seperti upah minimum, perlindungan tenaga kerja, serta kebijakan ketenagakerjaan lainnya. Regulasi ini bertujuan melindungi pekerja dari praktik upah yang tidak adil sekaligus menjaga keseimbangan hubungan industrial antara perusahaan dan karyawan.

Selain itu, kebijakan pemerintah juga dapat mempengaruhi struktur kompensasi secara tidak langsung, misalnya melalui pajak, jaminan sosial, dan kebijakan ekonomi makro. Penelitian Rusmayanti & Cipta (2024) menunjukkan bahwa regulasi pemerintah terkait kompensasi berperan dalam meningkatkan kesejahteraan pekerja serta stabilitas ekonomi nasional.

6. Biaya Hidup

Biaya hidup suatu daerah sangat mempengaruhi tingkat kompensasi yang diberikan perusahaan. Daerah dengan biaya hidup tinggi biasanya memiliki standar upah yang lebih besar agar karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidup secara layak. Sebaliknya, di daerah dengan biaya hidup rendah, kompensasi cenderung lebih kecil.

Selain itu, perusahaan juga mempertimbangkan inflasi dan kondisi ekonomi regional dalam menetapkan kompensasi. Penyesuaian kompensasi terhadap biaya hidup menjadi strategi penting untuk menjaga kesejahteraan karyawan sekaligus mempertahankan daya beli mereka Ilham (2025). Kebijakan ini juga dapat meningkatkan kepuasan kerja serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

7. Posisi Jabatan Karyawan

Posisi atau jabatan dalam organisasi menjadi faktor penting dalam penentuan kompensasi. Karyawan yang menduduki posisi lebih tinggi biasanya memiliki tanggung jawab, risiko, dan kompleksitas pekerjaan yang lebih besar, sehingga memperoleh kompensasi lebih tinggi. Hal ini merupakan bentuk penghargaan atas kontribusi strategis yang diberikan kepada perusahaan.

Selain itu, perbedaan jabatan juga berkaitan dengan struktur organisasi dan sistem evaluasi kerja. Penelitian Sholihah et al. (2025) menunjukkan bahwa kompensasi yang sesuai dengan posisi jabatan dapat meningkatkan motivasi kerja, kepuasan karyawan, serta efektivitas organisasi secara keseluruhan. Sistem penggajian berbasis jabatan juga membantu menciptakan keadilan internal dalam perusahaan

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Tingkat pendidikan dan pengalaman kerja menjadi indikator penting dalam menentukan kompetensi karyawan. Karyawan dengan pendidikan tinggi dan pengalaman kerja panjang biasanya memiliki keterampilan serta pengetahuan yang lebih baik, sehingga perusahaan cenderung memberikan kompensasi lebih besar sebagai bentuk penghargaan terhadap kompetensi tersebut.

Penelitian menunjukkan bahwa mismatch antara pendidikan dan pekerjaan dapat mempengaruhi tingkat upah, terutama pada negara berkembang. Hal ini menegaskan bahwa relevansi pendidikan dan pengalaman kerja memiliki dampak langsung terhadap struktur kompensasi serta peluang karier karyawan

9. Kondisi Perekonomian Nasional

Kondisi ekonomi nasional sangat mempengaruhi kebijakan kompensasi perusahaan. Saat ekonomi tumbuh pesat, permintaan tenaga kerja meningkat sehingga

perusahaan cenderung menaikkan kompensasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan. Sebaliknya, ketika ekonomi mengalami perlambatan, perusahaan biasanya lebih berhati-hati dalam menetapkan kenaikan gaji.

Selain itu, stabilitas ekonomi juga mempengaruhi inflasi, daya beli masyarakat, serta tingkat pengangguran. Faktor-faktor tersebut menjadi pertimbangan penting bagi perusahaan dalam menentukan strategi kompensasi agar tetap kompetitif sekaligus menjaga keberlanjutan bisnis.

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Jenis dan sifat pekerjaan juga mempengaruhi besarnya kompensasi. Pekerjaan dengan tingkat risiko tinggi, tanggung jawab besar, atau membutuhkan keterampilan khusus biasanya mendapatkan kompensasi lebih tinggi dibanding pekerjaan dengan risiko rendah. Hal ini dilakukan untuk menarik tenaga kerja yang kompeten sekaligus sebagai bentuk penghargaan atas kompleksitas pekerjaan.

Selain itu, perkembangan teknologi dan perubahan kebutuhan industri turut mempengaruhi nilai suatu pekerjaan. Pekerjaan yang membutuhkan keahlian khusus atau teknologi canggih sering kali memperoleh kompensasi lebih tinggi karena perusahaan bersaing mendapatkan tenaga kerja berkualitas

b. Indikator Kompensasi Kerja

Menurut Simamora (2018) indikator untuk mengukur kompensasi karyawan diantaranya sebagai berikut:

1. Gaji atau Upah

Gaji atau upah merupakan bentuk kompensasi finansial utama yang diterima karyawan secara rutin sebagai balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan. Gaji biasanya

diberikan secara periodik, seperti bulanan atau mingguan, sesuai dengan kesepakatan kerja antara karyawan dan perusahaan. Besaran gaji umumnya ditentukan berdasarkan jabatan, tanggung jawab pekerjaan, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, serta kemampuan perusahaan dalam membayar tenaga kerja.

Gaji merupakan komponen penting yang tidak hanya berfungsi sebagai sumber pendapatan utama, tetapi juga mencerminkan bentuk apresiasi perusahaan terhadap kontribusi karyawan. Sistem penggajian yang adil dan kompetitif mampu meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, serta motivasi karyawan dalam melaksanakan tugas. Ketidakpuasan terhadap gaji berpotensi menurunkan moral dan produktivitas kerja serta meningkatkan tingkat pergantian karyawan sehingga dapat mengganggu stabilitas organisasi.

Penerapan sistem gaji yang transparan dan objektif menjadi faktor penting dalam menumbuhkan rasa keadilan di lingkungan kerja. Penyesuaian gaji secara berkala berdasarkan kinerja, tingkat inflasi, serta perkembangan industri diperlukan untuk menjaga kesejahteraan karyawan. Fungsi gaji tidak hanya sebagai imbalan finansial, tetapi juga sebagai instrumen motivasi dan strategi retensi tenaga kerja dalam mendukung keberlangsungan organisasi.

2. Insentif dan Bonus

Insentif dan bonus merupakan bentuk kompensasi tambahan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas pencapaian kinerja tertentu. Insentif biasanya dikaitkan dengan produktivitas kerja, pencapaian target, atau kontribusi khusus yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Sistem insentif dirancang

untuk mendorong karyawan bekerja lebih optimal serta meningkatkan semangat kompetitif dalam organisasi.

Pemberian bonus juga dapat menjadi strategi perusahaan dalam meningkatkan motivasi kerja serta memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Bonus sering diberikan secara periodik, misalnya tahunan, berdasarkan evaluasi kinerja individu maupun kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dengan adanya insentif dan bonus, karyawan merasa bahwa usaha dan kontribusinya dihargai secara nyata oleh perusahaan.

Efektivitas sistem insentif sangat ditentukan oleh kejelasan indikator kinerja serta transparansi dalam proses penilaian yang diterapkan perusahaan. Ketidakjelasan kriteria maupun distribusi insentif yang dianggap tidak adil berpotensi menimbulkan persepsi negatif di kalangan karyawan sehingga dapat memengaruhi motivasi dan kinerja kerja. Perusahaan perlu merancang sistem insentif dan bonus secara objektif, terukur, serta mengomunikasikannya secara terbuka kepada seluruh karyawan agar tercipta rasa keadilan dan kepercayaan dalam lingkungan kerja.

3. Tunjangan dan Fasilitas Kerja

Tunjangan dan fasilitas kerja merupakan bentuk kompensasi tidak langsung yang diberikan perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tunjangan dapat berupa tunjangan kesehatan, transportasi, makan, perumahan, maupun jaminan sosial tenaga kerja. Fasilitas kerja seperti lingkungan kerja yang nyaman, peralatan kerja yang memadai, serta dukungan teknologi juga termasuk bagian dari kompensasi yang mendukung produktivitas karyawan.

Keberadaan tunjangan dan fasilitas kerja berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja serta kesejahteraan karyawan secara menyeluruh. Karyawan yang merasa kebutuhan dasarnya terpenuhi cenderung memiliki tingkat stres kerja yang lebih rendah serta motivasi kerja yang lebih tinggi. Hal ini berdampak positif terhadap produktivitas dan kualitas kinerja yang dihasilkan.

Selain itu, tunjangan dan fasilitas kerja juga menjadi faktor penting dalam menarik dan mempertahankan tenaga kerja berkualitas. Perusahaan yang menyediakan fasilitas kerja yang memadai biasanya memiliki daya tarik lebih tinggi di pasar tenaga kerja. Oleh karena itu, pengelolaan tunjangan dan fasilitas kerja perlu dilakukan secara strategis agar mampu mendukung keberhasilan organisasi sekaligus meningkatkan kesejahteraan karyawan.

### 2.1.4 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan dalam mengarahkan, memotivasi, serta memengaruhi perilaku karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi, keberhasilan pencapaian tujuan tidak hanya ditentukan oleh sistem dan sumber daya yang dimiliki, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan seorang pemimpin dalam mengelola, membimbing, serta memberikan arahan kepada bawahannya.

Thoha (2017) mengemukakan bahwa kemampuan kepemimpinan tidak hanya bersumber dari kewenangan formal yang melekat pada jabatan, melainkan juga dari kharisma, kompetensi, dan kepercayaan yang dibangun melalui interaksi sehari-hari antara pemimpin dan bawahan. Menurut Nawawi (2019), seorang pemimpin yang

efektif harus memiliki kemampuan untuk memahami situasi dan kondisi kerja secara komprehensif, sehingga dapat menerapkan pendekatan kepemimpinan yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi dan karakteristik karyawan yang dipimpinnya. Pemimpin yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, membangun komunikasi yang baik, serta mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal.

Menurut Hasibuan (2019) kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin memengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Definisi ini menekankan bahwa kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan kekuasaan atau jabatan formal, tetapi lebih kepada kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan pengaruh positif kepada karyawan sehingga mereka bersedia bekerja secara maksimal.

Sementara itu, Robbins & Judge (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memengaruhi suatu kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi kerja, menciptakan hubungan kerja yang harmonis, serta meningkatkan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, kepemimpinan memiliki peran strategis dalam membentuk perilaku kerja karyawan serta mendorong terciptanya kinerja organisasi yang lebih baik.

Selain itu, Northouse (2018) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses dimana individu memengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks organisasi, kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pemberi perintah, tetapi juga sebagai motivator, fasilitator, serta pengarah bagi karyawan dalam

melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, pemimpin yang efektif harus mampu memberikan arahan yang jelas, memberikan dukungan kepada karyawan, serta mampu mengambil keputusan yang tepat dalam menghadapi berbagai situasi organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam memengaruhi, mengarahkan, serta memotivasi individu atau kelompok untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

a. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2019), keberhasilan kepemimpinan dipengaruhi oleh beberapa faktor penting yang berkaitan dengan kemampuan pemimpin, karakteristik bawahan, serta situasi organisasi. Faktor-faktor tersebut akan menentukan gaya kepemimpinan yang diterapkan serta efektivitas pemimpin dalam mengelola sumber daya manusia. Oleh karena itu, pemimpin perlu memahami berbagai faktor yang memengaruhi kepemimpinannya agar dapat menerapkan pendekatan kepemimpinan yang tepat dalam organisasi.

Secara umum, faktor-faktor yang memengaruhi kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Kepribadian dan Karakter Pemimpin

Kepribadian merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan. Kepribadian pemimpin mencerminkan sifat, sikap, nilai, serta perilaku yang dimiliki dalam menjalankan tugas kepemimpinan. Pemimpin yang memiliki kepribadian positif seperti percaya diri, jujur, bertanggung jawab, serta

memiliki integritas tinggi cenderung lebih mudah memperoleh kepercayaan dari karyawan.

Selain itu, karakter pemimpin juga memengaruhi cara pemimpin berinteraksi dengan bawahannya. Pemimpin yang memiliki karakter terbuka dan komunikatif akan lebih mudah membangun hubungan kerja yang harmonis dengan karyawan. Sebaliknya, pemimpin yang bersikap otoriter atau kurang terbuka dapat menimbulkan jarak psikologis antara pemimpin dan karyawan yang berpotensi menurunkan motivasi kerja.

2. Kemampuan dan Kompetensi Pemimpin

Kemampuan dan kompetensi yang dimiliki pemimpin juga menjadi faktor penting dalam menentukan efektivitas kepemimpinan. Kompetensi pemimpin mencakup kemampuan teknis, kemampuan manajerial, serta kemampuan interpersonal dalam mengelola sumber daya manusia. Pemimpin yang memiliki kompetensi yang baik akan mampu mengambil keputusan secara tepat serta memberikan arahan yang jelas kepada karyawan.

Kompetensi pemimpin juga mencakup kemampuan dalam memecahkan masalah, mengelola konflik, serta mengembangkan potensi karyawan. Pemimpin yang kompeten mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif serta mampu mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

3. Karakteristik Bawahan

Karakteristik bawahan juga memengaruhi efektivitas kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Setiap karyawan memiliki latar belakang pendidikan,

pengalaman kerja, kemampuan, serta tingkat motivasi yang berbeda-beda. Perbedaan karakteristik tersebut menuntut pemimpin untuk mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar sesuai dengan kondisi bawahan.

Pemimpin yang mampu memahami karakteristik bawahannya akan lebih mudah dalam memberikan arahan, motivasi, serta pembinaan kerja. Dengan demikian, hubungan kerja antara pemimpin dan karyawan dapat terjalin dengan baik sehingga dapat meningkatkan efektivitas kerja serta kinerja organisasi secara keseluruhan.

4. Situasi dan Lingkungan Organisasi

Situasi dan kondisi organisasi juga merupakan faktor yang memengaruhi kepemimpinan. Setiap organisasi memiliki budaya kerja, struktur organisasi, serta sistem manajemen yang berbeda-beda. Kondisi tersebut akan memengaruhi cara pemimpin dalam mengambil keputusan serta mengelola karyawan.

Perubahan lingkungan organisasi seperti perkembangan teknologi, dinamika persaingan bisnis, serta tuntutan pasar juga menuntut pemimpin untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi. Pemimpin yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan akan lebih mampu menjaga stabilitas organisasi serta meningkatkan kinerja karyawan.

5. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan nilai, norma, serta kebiasaan kerja yang berkembang dalam suatu organisasi. Budaya organisasi yang positif dapat mendukung terciptanya kepemimpinan yang efektif karena memberikan pedoman perilaku bagi pemimpin dan karyawan dalam menjalankan aktivitas kerja.

Pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan budaya organisasi akan lebih mudah dalam mengarahkan serta memotivasi karyawan. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dapat menimbulkan konflik serta menurunkan efektivitas kerja dalam organisasi.

6. Sistem Manajemen Organisasi

Sistem manajemen organisasi juga memengaruhi keberhasilan kepemimpinan. Sistem manajemen mencakup struktur organisasi, kebijakan perusahaan, sistem pengambilan keputusan, serta mekanisme evaluasi kinerja. Sistem manajemen yang jelas dan terstruktur akan membantu pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya secara efektif.

Sistem manajemen yang baik juga dapat memberikan dukungan kepada pemimpin dalam mengelola sumber daya manusia secara optimal. Dengan adanya sistem yang jelas, pemimpin dapat lebih mudah melakukan pengawasan, evaluasi kerja, serta pengembangan karyawan secara berkelanjutan.

b. Indikator Kepemimpinan

Menurut Afandi (2018) kepemimpinan memiliki beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kualitas seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya, yaitu sebagai berikut:

1. Memiliki keterampilan komunikasi

   Kemampuan komunikasi merupakan salah satu aspek penting dalam kepemimpinan. Seorang pemimpin harus mampu menyampaikan informasi, arahan, serta tujuan organisasi dengan jelas kepada karyawan agar dapat dipahami dengan baik. Selain itu, pemimpin juga perlu memiliki kemampuan mendengarkan

pendapat, saran, maupun keluhan dari karyawan sehingga tercipta komunikasi dua arah yang efektif dalam organisasi.

2. Memiliki sifat jujur

   Kejujuran merupakan karakter utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya. Sikap jujur akan menumbuhkan rasa percaya dari bawahan sehingga tercipta hubungan kerja yang harmonis dan saling menghargai. Pemimpin yang memiliki integritas tinggi akan lebih mudah memperoleh dukungan dari karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

3. Memiliki kematangan spiritual, fisik, dan sosial

   Seorang pemimpin dituntut memiliki kematangan dalam berbagai aspek kehidupan. Kematangan spiritual berkaitan dengan nilai, moral, serta prinsip yang menjadi dasar dalam mengambil keputusan. Kematangan fisik berkaitan dengan kondisi kesehatan dan ketahanan tubuh yang mendukung pemimpin dalam menjalankan tanggung jawabnya. Sedangkan kematangan sosial berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam berinteraksi, bekerja sama, dan membangun hubungan yang baik dengan orang lain di lingkungan kerja.

4. Mampu menjadi teladan bagi bawahan

   Pemimpin yang baik harus mampu memberikan contoh perilaku yang positif kepada bawahannya. Hal ini dapat ditunjukkan melalui sikap disiplin, tanggung jawab, serta konsistensi antara perkataan dan tindakan. Keteladanan yang ditunjukkan oleh pemimpin akan mempengaruhi perilaku karyawan dan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik sesuai dengan nilai-nilai yang diterapkan dalam organisasi.

5. Mampu menyelesaikan masalah secara kreatif

   Dalam menjalankan organisasi, pemimpin sering dihadapkan pada berbagai permasalahan yang membutuhkan solusi yang tepat. Oleh karena itu, seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan berpikir kreatif dan inovatif dalam mencari alternatif penyelesaian masalah. Pemimpin yang kreatif tidak hanya mampu menyelesaikan permasalahan yang ada, tetapi juga dapat menemukan ide-ide baru yang dapat meningkatkan kinerja dan perkembangan organisasi.

## 2.2 Kerangka Berpikir Konseptual

Kerangka konseptual merupakan gambaran hubungan atau representasi grafis yang menunjukkan interaksi antarvariabel dalam penelitian. Kerangka ini menjelaskan bagaimana variabel independen, yaitu Kompetensi Kerja dan kepemimpinan memengaruhi variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan, serta bagaimana Motivasi Kerja berperan sebagai variabel *intervening*, yang menjembatani atau menjadi perantara pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dengan kata lain, pengaruh kompetensi harga terhadap kinerja karyawn tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui motivasi kerja, sehingga variabel *intervening* membantu menjelaskan bagaimana dan melalui apa pengaruh tersebut terjadi. Kerangka konseptual ini digunakan untuk memahami arah dan kekuatan hubungan antarvariabel serta untuk mengetahui sejauh mana kompetensi kerja dan motivasi kerja bersama-sama berkontribusi terhadap kinerja karyawan.

### 2.2.1 Pengaruh Kompensasi Kerja terhadap Motivasi Kerja

Kompensasi kerja merupakan salah satu instrumen strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi sebagai bentuk penghargaan organisasi terhadap kontribusi karyawan. Kompensasi tidak hanya terbatas pada gaji pokok, tetapi juga mencakup insentif, bonus, tunjangan, serta penghargaan nonfinansial yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Menurut Handoko (2019), program kompensasi yang dirancang secara strategis dan adil akan mampu memenuhi kebutuhan dasar karyawan sekaligus menciptakan rasa aman dalam bekerja, yang pada gilirannya menjadi fondasi terbentuknya motivasi kerja yang kuat. Dalam perspektif teori motivasi, pemberian kompensasi yang sesuai dapat memenuhi kebutuhan ekonomi dan psikologis karyawan sehingga mendorong peningkatan motivasi kerja secara berkelanjutan.

Sejumlah penelitian empiris menunjukkan adanya hubungan positif antara kompensasi kerja dan motivasi kerja. Penelitian Ronalddo & Rizqi (2024) menemukan bahwa kompensasi finansial dan nonfinansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan sektor jasa. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kejelasan sistem kompensasi, transparansi pemberian insentif, serta kesesuaian imbalan dengan beban kerja mampu meningkatkan semangat kerja karyawan. Rivai & Sagala (2018) menjelaskan bahwa ketidaksesuaian antara kompensasi yang diterima dengan kontribusi yang diberikan dapat menimbulkan perasaan diperlakukan tidak adil, yang apabila dibiarkan berlarut-larut akan secara sistematis mengikis motivasi kerja karyawan dan berdampak pada penurunan produktivitas serta kualitas kerja secara keseluruhan.

Selain itu, penelitian Husnul (2019) juga menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan, terutama ketika sistem penghargaan dikaitkan dengan pencapaian kinerja individu. Penelitian tersebut menegaskan bahwa pemberian kompensasi berbasis kinerja dapat menjadi stimulus psikologis yang meningkatkan keterlibatan kerja serta komitmen organisasi.

Namun demikian, tidak semua penelitian menunjukkan hasil yang konsisten. Penelitian Sholihah et al. (2025) menunjukkan bahwa kompensasi bukan satu-satunya faktor dominan dalam meningkatkan motivasi kerja, karena faktor lingkungan kerja, kepemimpinan, serta peluang pengembangan karier juga memiliki kontribusi signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja bersifat multidimensional dan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor finansial.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi kerja memiliki potensi besar dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan, tetapi pengaruhnya tidak selalu konsisten pada setiap organisasi. Perbedaan hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya *research gap* yang perlu dikaji lebih lanjut, khususnya pada konteks perusahaan jasa seperti PT Mursi Jaya Mandiri, sehingga penelitian ini menjadi relevan untuk dilakukan guna mengetahui sejauh mana kompensasi kerja memengaruhi motivasi kerja karyawan dalam konteks organisasi tersebut.

### 2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam mengarahkan serta memengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi. Thoha (2017) menegaskan bahwa

kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, karena pemimpin merupakan figur sentral yang mampu memengaruhi sikap, perilaku, dan semangat kerja bawahannya. Pemimpin memiliki peran strategis dalam memberikan arahan, dukungan, serta motivasi kepada karyawan agar mampu melaksanakan tugas secara optimal. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan komunikasi antara atasan dan bawahan, serta memberikan inspirasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik. Ketika seorang pemimpin mampu memberikan teladan, penghargaan, serta perhatian terhadap kebutuhan karyawan, maka karyawan akan merasa dihargai dan terdorong untuk meningkatkan semangat kerja mereka. Oleh karena itu, kepemimpinan yang baik diyakini dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Motivasi kerja karyawan sering kali dipengaruhi oleh bagaimana seorang pemimpin menjalankan perannya dalam organisasi. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan emosional, serta kesempatan pengembangan diri bagi karyawan akan mampu meningkatkan semangat kerja serta loyalitas karyawan terhadap organisasi. Nawawi (2019) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang demokratis dan partisipatif terbukti lebih efektif dalam membangun motivasi kerja karyawan karena memberikan ruang bagi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, sehingga karyawan merasa memiliki tanggung jawab dan keterlibatan yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Ramadhan et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan semangat kerja, komitmen, serta keterlibatan karyawan dalam menjalankan tugas organisasi. Penelitian lain yang dilakukan oleh Savira (2024) juga menemukan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, dimana pemimpin yang mampu memberikan dukungan dan penghargaan kepada karyawan dapat meningkatkan motivasi kerja secara signifikan.

### 2.2.3 Pengaruh Kompensasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi kerja merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi sebagai bentuk penghargaan organisasi terhadap kontribusi karyawan. Kompensasi tidak hanya berupa gaji pokok, tetapi juga meliputi insentif, bonus, tunjangan, serta penghargaan nonfinansial yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Handoko (2019) menyatakan bahwa program kompensasi yang dirancang dengan baik akan memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui dua mekanisme utama. Pertama, kompensasi yang adil dan layak akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang selanjutnya mendorong komitmen dan loyalitas terhadap organisasi sehingga karyawan cenderung mengerahkan usaha maksimal dalam setiap tugas yang diberikan. Kedua, kompensasi berbasis kinerja yang mengaitkan besaran imbalan dengan hasil kerja nyata akan menciptakan insentif langsung bagi karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja mereka. Kondisi tersebut pada akhirnya dapat mendorong peningkatan

kualitas dan kuantitas kinerja karyawan karena karyawan merasa usaha dan kontribusinya dihargai secara layak.

Sejumlah penelitian empiris menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Nafi'ah et al. (2025) menemukan bahwa kompensasi finansial dan nonfinansial berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, terutama melalui peningkatan peforma kerja dan motivasi intrinsik. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Ilham (2025) yang menyatakan bahwa sistem kompensasi berbasis kinerja mampu meningkatkan produktivitas kerja, efektivitas penyelesaian tugas, serta komitmen karyawan terhadap organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa kompensasi yang dirancang secara adil dan transparan dapat menjadi stimulus eksternal yang efektif dalam meningkatkan performa kerja karyawan.

### 2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi. Seorang pemimpin memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan, membimbing, serta mengawasi karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan komunikasi organisasi, serta mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih produktif. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas serta dukungan kepada karyawan akan membantu meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja karyawan. Oleh karena itu, keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan tidak terlepas dari peran kepemimpinan yang mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif.

Kepemimpinan juga berperan dalam membangun komitmen serta kedisiplinan kerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan teladan, motivasi, serta evaluasi kinerja secara objektif akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Penelitian yang dilakukan oleh Sari (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan arahan, pembinaan, serta motivasi kepada karyawan akan mampu meningkatkan produktivitas serta kualitas kerja karyawan dalam organisasi. Kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan koordinasi kerja, komunikasi organisasi, serta pemberian motivasi kepada karyawan.

### 2.2.5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja merupakan faktor psikologis yang berperan penting dalam menentukan tingkat kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Motivasi kerja mencerminkan dorongan internal maupun eksternal yang mendorong individu untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, tanggung jawab, kedisiplinan, serta komitmen terhadap pekerjaan. Kondisi tersebut berdampak positif pada peningkatan kualitas maupun kuantitas kinerja karyawan sehingga mendukung efektivitas operasional organisasi.

Beberapa penelitian empiris menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Rico Prasetyo (2024) dan Juliandi et al. (2020) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana peningkatan motivasi kerja terbukti

mampu meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil kerja karyawan. Selain itu, penelitian Ronalddo & Rizqi (2024) juga menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, terutama ketika didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif serta sistem penghargaan yang jelas. Temuan tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi.

Namun demikian, beberapa penelitian menunjukkan hasil yang berbeda. Penelitian Sitepu et al. (2024) menemukan bahwa motivasi kerja tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini menjelaskan bahwa Motivasi kerja yang rendah cenderung membatasi kemampuan karyawan dalam memberikan kontribusi optimal terhadap peningkatan kinerja organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi dan kinerja tidak selalu kuat karena terdapat faktor lain yang turut memengaruhi kinerja karyawan. Keterbatasan hubungan tersebut mengindikasikan bahwa motivasi kerja saja belum tentu memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja tanpa dukungan faktor pendukung lainnya. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja tetap merupakan faktor penting, namun pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi lainnya sehingga masih perlu diteliti lebih lanjut.

### 2.2.6 Pengaruh Kompensasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening*

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, motivasi kerja sering diposisikan sebagai variabel *intervening* dalam hubungan antara kompensasi kerja dan

kinerja karyawan. Kompensasi yang adil, kompetitif, serta sesuai kontribusi kerja diyakini mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan kata lain, kompensasi tidak selalu memengaruhi kinerja secara langsung, melainkan melalui mekanisme psikologis berupa peningkatan motivasi kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi faktor penting yang menjembatani hubungan antara penghargaan finansial maupun nonfinansial dengan output kerja karyawan.

Penelitian empiris mendukung adanya peran motivasi sebagai variabel *intervening*. Penelitian oleh Suriadi et al. (2022) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan motivasi kerja terbukti memediasi hubungan tersebut secara signifikan pada sektor pelayanan kesehatan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kompensasi mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan dan kinerja organisasi. Temuan lain oleh Amin (2025) juga menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga memperkuat argumentasi bahwa motivasi merupakan mekanisme penting dalam menjelaskan hubungan antara kompensasi dan kinerja.

Namun demikian, beberapa penelitian menunjukkan hasil yang berbeda. Penelitian Sitepu et al. (2024) menemukan bahwa motivasi kerja tidak selalu mampu memperkuat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, karena faktor lain seperti disiplin kerja dan kepemimpinan memiliki kontribusi yang lebih dominan dalam meningkatkan kinerja. Perbedaan hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antara kompensasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan bersifat

kompleks dan kontekstual, sehingga perlu dikaji lebih lanjut pada berbagai sektor organisasi. Oleh karena itu, penelitian mengenai pengaruh kompensasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* pada PT Mursi Jaya Mandiri menjadi penting untuk memberikan kontribusi empiris dalam memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia.

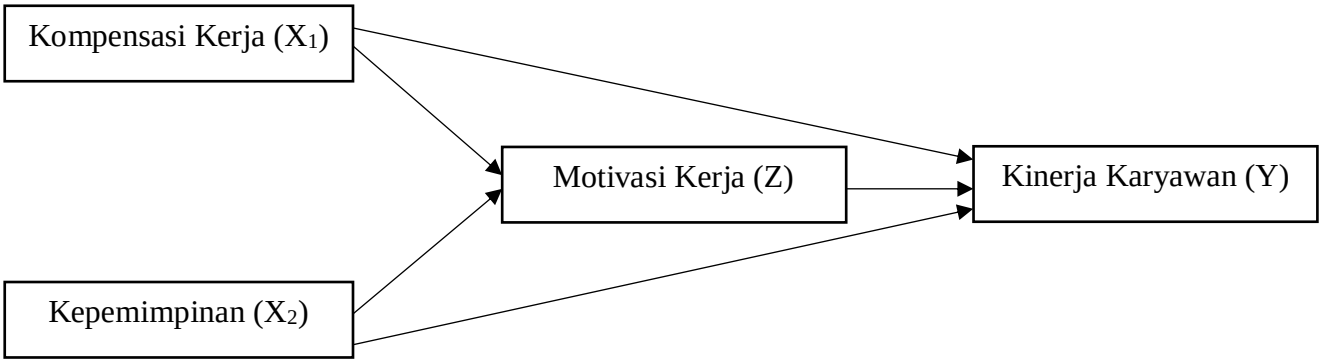
### 2.2.7 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening*

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, motivasi kerja sering kali diposisikan sebagai variabel yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya memberikan pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga dapat meningkatkan motivasi kerja terlebih dahulu yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, dukungan, serta penghargaan kepada karyawan akan mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Motivasi yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, meningkatkan produktivitas, serta menghasilkan kinerja yang lebih optimal.

Hubungan mediasi antara kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan juga didukung oleh berbagai penelitian empiris. Penelitian yang dilakukan oleh Ramadhan et al. (2024) menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik akan meningkatkan motivasi kerja karyawan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi. Motivasi kerja berperan sebagai variabel *intervening* yang memperkuat

pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga karyawan terdorong untuk bekerja secara lebih produktif dan mencapai target organisasi.

**Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual**




## 2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2019), hipotesis merupakan pernyataan atau dugaan sementara mengenai hubungan antara dua variabel atau lebih yang dapat diuji secara empiris. Hipotesis merupakan pernyataan sementara yang diajukan sebagai dugaan sementara terhadap hubungan antar variabel yang akan diuji kebenarannya dalam penelitian

Berikut hipotesis dari penelitian ini yaitu:

H1**:** Kompensasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja pada PT Mursi Jaya Mandiri.

H2**:** Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja pada PT Mursi Jaya Mandiri

H3**:** Kompensasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Mursi Jaya Mandiri.

H4**:** Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Mursi Jaya Mandiri.

H5**:** Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Mursi Jaya Mandiri.

H6**:** Kompensasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* pada PT Mursi Jaya Mandiri.

H7: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* pada PT Mursi Jaya Mandiri

# BAB III

# METODOLOGI PENELITIAN

## 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini meggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode penelitian asosiatif kausal. Menurut Sugiyono (2019), metode kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivesme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh data numerik yang dapat dianalisis menggunakan perangkat statistik sehingga hasil penelitian lebih terukur dan sistematis.

Jenis penelitian ini menggunakan asosiatif kausal. Menurut Sugiyono (2019) asosiatif kausal adalah rumusan masalah penelitian yang bersifat menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih. Hubungan kausal adalah hubungan yang bersifat sebab akibat. Metode asosiatif kausal digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan sebab-akibat antara variabel kompensasi kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Dengan metode ini, peneliti dapat mengidentifikasi seberapa besar pengaruh antar variabel berdasarkan data empiris. Analisis data dilakukan menggunakan program *Smart Partial Least Square (SmartPLS)* untuk mempermudah pengolahan data statistik secara sistematis dan akurat.

## 3.2 Definisi Operasional Variabel

### a. Variabel Penelitian

Variabel penelitian merupakan atribut atau karakteristik yang menjadi fokus penelitian dan diukur untuk mengetahui hubungan maupun pengaruh antarvariabel. Dalam penelitian ini, variabel yang digunakan terdiri atas variabel independen, variabel *intervening*, dan variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah kompensasi kerja ($X_1$) dan kepemimpinan ($X_2$), variabel *intervening* yaitu motivasi kerja (Z), sedangkan variabel dependen adalah kinerja karyawan (Y)**.**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi kerja terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

### b. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan penjabaran konsep variabel penelitian menjadi indikator-indikator yang dapat diukur secara empiris. Menurut Sugiyono (2019), definisi operasional adalah penentuan konstrak atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Melalui definisi operasional, setiap variabel penelitian dapat diukur secara objektif dan konsisten sesuai tujuan penelitian. Definisi operasional dalam penelitian ini disusun untuk mempermudah pengukuran variabel kompensasi kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan menggunakan skala Likert.

**Tabel 3. 1 Operasional Variabel Penelitian**

| No | Variabel | Definisi Operasional Penelitian | Indikator | Skala Pengukuran |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Kompensasi Kerja (X1) | Kompensasi kerja adalah seluruh balas jasa yang diterima karyawan PT Mursi Jaya Mandiri atas pelaksanaan tugas layanan *top up e-toll*, yang meliputi gaji bulanan, insentif berbasis pencapaian target transaksi harian, dan fasilitas kerja yang mendukung kelancaran operasional di lapangan. | 1. Gaji atau Upah<br>2. Insentif atau bonus<br>3. Tunjangan dan Fasilitas Kerja<br>Simamora (2018) | Likert |
| 2 | Kepemimpinan (X2) | Kepemimpinan adalah kemampuan manajer/pimpinan PT Mursi Jaya Mandiri dalam mengarahkan, mengawasi, dan memotivasi karyawan lapangan yang bertugas di berbagai titik layanan, sehingga karyawan mampu mencapai target transaksi harian dan memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pengguna jalan tol. | 1. Memiliki keterampilan komunikasi<br>2. Memiliki sifat jujur<br>3. Memiliki kematangan spiritual, fisik, dan sosial<br>4. Mampu menjadi teladan bagi bawahan<br>5. Mampu menyelesaikan masalah secara kreatif Afandi (2018) | Likert |
| 3 | Motivasi Kerja (Z) | Motivasi kerja adalah dorongan yang menggerakkan karyawan PT Mursi Jaya Mandiri untuk menyelesaikan tugas layanan *top up e-toll* secara disiplin, tepat waktu, dan | 1. Tanggung Jawab dalam Melakukan Pekerjaan<br>2. Prestasi yang Dicapai<br>3. Pengembangan Diri<br>4. Kemandirian dalam Bertindak Afandi (2021) | Likert |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | bertanggung jawab, yang dipengaruhi oleh faktor kompensasi yang diterima, arahan pemimpin, serta keinginan pribadi untuk berprestasi. | | |
| 4 | Kinerja Karyawan (Y) | Kinerja karyawan adalah hasil nyata yang dicapai oleh petugas layanan *top up e-toll* PT Mursi Jaya Mandiri dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari, yang diukur dari kemampuan memenuhi target transaksi harian (80–120 transaksi/hari), ketepatan waktu pelayanan (maks 1 menit/transaksi), dan kualitas pelayanan berdasarkan penilaian manajemen. | 1. Kualitas Kerja<br>2. Kuantitas Kerja<br>3. Ketepatan Waktu<br>4. Efektivitas Waktu<br>5. Kemandirian Kerja Robbins & Judge (2019) | Likert |

## 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

### 3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT Mursi Jaya Mandiri, yang bergerak di bidang jasa sebagai vendor PT Jasa Marga yang melayani pengisian saldo tol elektronik *(top up)* serta penjualan kartu *e-toll* di berbagai titik layanan jalan tol yang berada di Jl. Mustafa No. 130 Lk X, Medan.

### 3.3.2 Waktu Penelitian

Penelitian yang dilakukan di PT Mursi Jaya Mandiri dimulai Februari 2026 sampai dengan selesai. Untuk melihat bisa dari uraian table dibawah ini:

**Tabel 3. 2 Jadwal dan Waktu Penelitian**

| No | Kegiatan | Tahun 2025-2026 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Februari 2026 | | | Maret 2026 | | | | April 2026 | | | | Mei 2026 | | | | Juni 2026 | | | | |
| 1 | Pra Riset | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Penyusunan Proposal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Seminar Proposal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Pengumpulan Data | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Analisis Data | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Menyusun Laporan | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Bimbingan Skripsi | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Sidang Meja Hijau | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

## 3.4 Populasi dan Sampel

### 3.4.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu dan ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya Sugiyono (2019). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Mursi Jaya Mandiri yang terlibat dalam kegiatan operasional perusahaan, yaitu sebanyak 47 orang.

### 3.4.2 Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh. Menurut Sugiyono (2019), sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini dilakukan karena jumlah populasi yang relatif kecil, yaitu 47 orang Petugas Layanan *Top Up e-Toll* PT Mursi Jaya Mandiri yang tersebar di 10 titik layanan, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian.

## 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa metode berikut:

**1. Kuesioner**

Kuesioner digunakan sebagai metode utama pengumpulan data. Pertanyaan disusun menggunakan skala Likert 1–5, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Metode ini dipilih karena efektif untuk mengukur persepsi karyawan terkait kompensasi kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Kuesioner ini memberikan skor untuk mengetahui frekuensi kecenderungan responden terhadap setiap pernyataan yang diukur dengan angka.

**Tabel 3. 3 Instrumen Skala Likert**

| No | Skala | Skor |
|---|---|---|
| 1 | Sangat Setuju | 5 |
| 2 | Setuju | 4 |
| 3 | Kurang Setuju | 3 |
| 4 | Tidak Setuju | 2 |
| 5 | Sangat Tidak Setuju | 1 |

***Sumber:Sugiyono 2019***

**2. Studi Literatur**

Studi literatur dilakukan dengan mengkaji buku, jurnal ilmiah, serta penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian guna memperkuat landasan teori.

**3. Dokumentasi**

Dokumentasi digunakan untuk memperoleh data pendukung seperti profil perusahaan, jumlah karyawan, serta informasi lain yang relevan dengan penelitian.

## 3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan tahapan penting dalam penelitian yang bertujuan untuk mengolah, menganalisis, serta menginterpretasikan data sehingga dapat menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis penelitian secara empiris. Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling berbasis *Partial Least Square (SEM-PLS)* dengan bantuan program Smart *Partial Least Square (SmartPLS*). Menurut Hair et al. (2022)**,** SEM-PLS merupakan metode analisis berbasis varians yang berfokus pada kemampuan prediksi model dan pengujian hubungan antar konstruk penelitian. Sejalan dengan hal tersebut, Azuar Juliandi (2018) menjelaskan bahwa SEM-PLS merupakan teknik analisis multivariat generasi kedua yang unggul dibandingkan analisis regresi berganda biasa karena mampu menganalisis secara serentak seluruh variabel laten beserta indikator-indikatornya. Metode ini tidak memerlukan asumsi normalitas data, dapat digunakan pada sampel kecil (>30), serta mampu menangani model yang kompleks termasuk hubungan variabel intervening. Karakteristik tersebut menjadikan SEM-PLS dengan SmartPLS sebagai pilihan yang tepat dalam penelitian ini mengingat jumlah sampel sebanyak 47 responden dan adanya variabel motivasi kerja yang berperan sebagai variabel intervening. Metode SEM-PLS dipilih karena mampu menganalisis hubungan antarvariabel laten secara simultan, baik hubungan langsung maupun tidak langsung, serta cocok digunakan pada penelitian dengan jumlah sampel relatif terbatas dan data yang tidak selalu berdistribusi normal Sarstedt et al. (2017), Hair et al. (2022). Selain itu, metode ini juga mampu menguji model penelitian yang kompleks, termasuk

pengujian variabel *intervening* seperti motivasi kerja dalam penelitian ini. Analisis data menggunakan *SmartPLS* dilakukan melalui beberapa tahapan pengujian sebagai berikut:

**1. Evaluasi Model Pengukuran *(Outer Model)***

Evaluasi model pengukuran *(outer model)* bertujuan untuk menguji kualitas instrumen penelitian, khususnya terkait validitas dan reliabilitas indikator dalam mengukur variabel laten. Tahapan ini penting untuk memastikan bahwa setiap indikator benar-benar mampu merepresentasikan variabel penelitian secara akurat.

a. *Convergent Validity* (Validitas Konvergen)

Uji validitas konvergen bertujuan untuk mengetahui sejauh mana indikator dalam suatu variabel memiliki korelasi tinggi dengan konstruk yang diukur. Validitas konvergen menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam satu variabel memiliki kesesuaian dan mampu menjelaskan konstruk yang sama. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai outer loading dan *Average Variance Extracted* (AVE).

Menurut Ghozali & Karlina (2023) Indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai outer loading ≥ 0,70. Namun, dalam penelitian eksploratif, nilai loading antara 0,50–0,60 masih dapat diterima. Selain itu, nilai AVE ≥ 0,50 menunjukkan bahwa variabel laten mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Apabila indikator memiliki nilai loading rendah, maka indikator tersebut dapat dieliminasi agar model penelitian menjadi lebih valid.

b. *Discriminant Validity* (Validitas Diskriminan)

Uji validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa suatu variabel laten memiliki perbedaan yang jelas dengan variabel laten lainnya. Validitas

diskriminan menunjukkan bahwa indikator suatu variabel lebih berkorelasi dengan variabelnya sendiri dibandingkan variabel lain.

Pengujian validitas diskriminan dapat dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu *cross loading* dan *Fornell-Larcker Criterion*. Pada *cross loading*, indikator harus memiliki nilai loading tertinggi pada variabel yang diukur dibandingkan variabel lainnya. Sedangkan pada *Fornell-Larcker Criterion*, nilai akar kuadrat AVE suatu variabel harus lebih besar dibandingkan korelasinya dengan variabel lain. Apabila syarat ini terpenuhi, maka konstruk variabel dianggap memiliki validitas diskriminan yang baik.

c. *Composite Reliability*

*Composite reliability* digunakan untuk mengukur konsistensi internal indikator dalam suatu variabel laten. Uji ini bertujuan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan memiliki tingkat konsistensi yang tinggi dalam mengukur konstruk variabel.

Menurut Ghozali & Karlina (2023), Nilai *composite reliability* ≥ 0,70 menunjukkan reliabilitas yang baik. Nilai antara 0,60–0,70 masih dapat diterima dalam penelitian eksploratif, sedangkan nilai di atas 0,80 menunjukkan reliabilitas yang sangat baik. Semakin tinggi nilai composite reliability, semakin konsisten indikator dalam mengukur variabel penelitian.

d. *Cronbach's Alpha*

*Cronbach's Alpha* merupakan ukuran reliabilitas yang digunakan untuk menilai konsistensi internal instrumen penelitian. Uji ini menunjukkan sejauh mana indikator-

indikator dalam suatu variabel memiliki konsistensi dalam mengukur konstruk yang sama.

Nilai *Cronbach's Alpha* ≥ 0,70 menunjukkan reliabilitas yang baik, sedangkan nilai antara 0,60–0,70 masih dapat diterima pada penelitian eksploratif. Nilai reliabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki stabilitas dan konsistensi yang baik sehingga data yang dihasilkan dapat dipercaya.

**2. Evaluasi Model Struktural *(Inner Model)***

Evaluasi model struktural *(inner model)* bertujuan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel laten dalam penelitian. Pengujian ini digunakan untuk mengetahui kekuatan hubungan antarvariabel, arah hubungan, serta tingkat signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

a. *R-Square* ($R^2$)

Nilai *R-square* digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai *R-square* menunjukkan proporsi variansi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model penelitian.

Nilai *R-square* sebesar 0,75 dikategorikan kuat, 0,50 moderat, dan 0,25 lemah. Semakin tinggi nilai R-square, semakin besar kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Dalam penelitian ini, nilai R-square digunakan untuk melihat sejauh mana kompensasi kerja mampu menjelaskan motivasi kerja dan kinerja karyawan.

b. *Path Coefficient* (Koefisien Jalur)

*Path coefficient* digunakan untuk mengetahui arah dan kekuatan hubungan antarvariabel laten dalam model penelitian. Nilai koefisien jalur dapat bersifat positif atau negatif.

Koefisien positif menunjukkan hubungan searah, artinya peningkatan variabel independen akan meningkatkan variabel dependen. Sebaliknya, koefisien negatif menunjukkan hubungan berlawanan. Selain itu, besarnya nilai koefisien jalur menunjukkan seberapa kuat pengaruh antarvariabel.

c. Uji Signifikansi *(Bootstrapping)*

Uji *bootstrapping* dilakukan untuk mengetahui signifikansi hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Metode *bootstrapping* menggunakan teknik resampling data untuk menghasilkan estimasi statistik yang lebih akurat.

Pengujian signifikansi dilakukan dengan melihat nilai *t-statistics* dan *p-values*. Hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistics* > 1,96 atau nilai *p-values* < 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Uji ini digunakan untuk menguji hipotesis penelitian mengenai pengaruh kompensasi kerja terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan.

**3. Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Intervening Effect* / Mediasi)**

Dalam penelitian ini, motivasi kerja berperan sebagai variabel *intervening* yang memediasi hubungan antara kompensasi kerja dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, dilakukan pengujian pengaruh tidak langsung untuk mengetahui apakah motivasi kerja mampu memperkuat atau menjembatani hubungan antara kompensasi kerja dan kinerja karyawan.

Pengujian mediasi dilakukan melalui analisis *indirect effect* pada SmartPLS dengan menggunakan metode *bootstrapping*. Apabila pengaruh tidak langsung signifikan, maka motivasi kerja dinyatakan sebagai variabel *intervening*. Selain itu, analisis ini juga dapat menunjukkan apakah mediasi bersifat penuh *(full mediation)* atau sebagian *(partial mediation)*.

# BAB IV

# HASIL DAN PEMBAHASAN

## 4.1 HASIL PENELITIAN

### 4.1.1 Deskripsi Objek Penelitian

PT Mursi Jaya Mandiri merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa sebagai vendor PT Jasa Marga yang melayani pengisian saldo tol elektronik *(top up)* serta penjualan kartu *e-toll* di berbagai titik layanan jalan tol di wilayah Sumatera Utara. Perusahaan ini beroperasi dengan menempatkan karyawan pada sekitar 10 titik layanan *top up e-toll* yang tersebar di beberapa gerbang tol strategis. Aktivitas operasional perusahaan menuntut karyawan untuk bekerja secara cepat, teliti, disiplin, dan bertanggung jawab, karena berkaitan langsung dengan transaksi keuangan serta pelayanan publik.

Dalam menjalankan operasionalnya, perusahaan menetapkan target transaksi pelayanan harian sebagai ukuran produktivitas kerja karyawan. Setiap karyawan yang bertugas pada titik layanan *top up e-toll* diharapkan mampu melayani rata-rata 80 hingga 120 transaksi pengisian saldo kartu *e-toll* per hari, tergantung pada tingkat kepadatan lalu lintas pada masing-masing lokasi layanan. Selain itu, perusahaan juga menetapkan standar waktu pelayanan maksimal 1 menit per transaksi guna menjaga kelancaran arus kendaraan di area tol. Untuk memastikan kualitas kerja karyawan tetap terjaga, perusahaan menerapkan sistem penilaian kinerja karyawan secara berkala dengan menggunakan skala penilaian 1 sampai 5.

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Maret hingga Mei 2026 dengan menyebarkan kuesioner kepada 47 karyawan PT Mursi Jaya Mandiri yang terlibat dalam kegiatan operasional perusahaan. Data yang terkumpul kemudian diolah menggunakan perangkat lunak *SmartPLS* dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares (SEM-PLS).* Variabel yang diteliti dalam penelitian ini meliputi Kompensasi Kerja (X1) dan Kepemimpinan (X2) sebagai variabel independen, Motivasi Kerja (Z) sebagai variabel *intervening*, dan Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel dependen.

### 4.1.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang diuraikan berikut ini mencerminkan keadaan responden yang diteliti, meliputi jenis kelamin, usia, dan masa kerja. Data karakteristik responden diperoleh melalui kuesioner yang disebar kepada 47 karyawan PT Mursi Jaya Mandiri.

**Tabel 4. 1 Karakteristik Responden**

| No. | Karakteristik | Jumlah (N) | Persentase (%) |
|---|---|---|---|
| 1. | **Jenis Kelamin** | | |
| | Laki-laki | 25 | 53,2% |
| | Perempuan | 22 | 46,8% |
| | **Total** | **47** | **100%** |
| 2. | **Usia** | | |
| | 20 – 25 Tahun | 22 | 46,8% |
| | 26 – 30 Tahun | 15 | 31,9% |
| | > 30 Tahun | 10 | 21,3% |

| No. | Karakteristik | Jumlah (N) | Persentase (%) |
|---|---|---|---|
| | **Total** | **47** | **100%** |
| 3. | **Masa Kerja** | | |
| | < 1 Tahun | 10 | 21,3% |
| | 1 – 3 Tahun | 22 | 46,8% |
| | > 3 Tahun | 15 | 31,9% |
| | **Total** | **47** | **100%** |

*Sumber: Data Primer yang diolah, 2026*

Berdasarkan Tabel 4.1, dapat diketahui bahwa dari total 47 responden, mayoritas karyawan PT Mursi Jaya Mandiri yang menjadi responden penelitian ini berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 25 orang atau sebesar 53,2%, sedangkan responden perempuan sebanyak 22 orang atau sebesar 46,8%. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan laki-laki lebih dominan, yang kemungkinan dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan lapangan yang menuntut ketahanan fisik dalam melayani pengguna jalan tol di berbagai kondisi cuaca.

Dari segi usia, Tabel 4.1 menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada kelompok usia 20–25 tahun, yaitu sebanyak 22 orang atau 46,8% dari total responden. Diikuti oleh kelompok usia 26–30 tahun sebanyak 15 orang (31,9%), dan kelompok usia di atas 30 tahun sebanyak 10 orang (21,3%). Dominasi kelompok usia produktif ini menunjukkan bahwa PT Mursi Jaya Mandiri didominasi oleh karyawan muda yang berada pada usia kerja yang aktif dan produktif.

Terkait masa kerja responden, Tabel 4.1 memperlihatkan bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 1 hingga 3 tahun, yaitu sebanyak 22 orang atau

46,8% dari total responden. Selanjutnya diikuti oleh responden dengan masa kerja di atas 3 tahun sebanyak 15 orang (31,9%), dan masa kerja kurang dari 1 tahun sebanyak 10 orang (21,3%). Komposisi masa kerja ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan telah memiliki pengalaman kerja yang cukup di perusahaan.

### 4.1.3 Deskripsi Jawaban Responden

Penelitian ini terdiri dari 2 variabel independen yaitu Kompensasi Kerja (X1) dan Kepemimpinan (X2), 1 variabel *intervening* yaitu Motivasi Kerja (Z), dan 1 variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan (Y). Dalam penyebaran kuesioner, masing-masing butir pernyataan dari setiap variabel diisi oleh 47 responden. Jawaban kuesioner disediakan dalam 5 alternatif jawaban berdasarkan Skala Likert, yaitu:

**Tabel 4. 2 Karakteristik Penilaian Responden**

| No. | Pilihan Responden | Bobot Nilai |
|---|---|---|
| 1. | Sangat Tidak Setuju (STS) | 1 |
| 2. | Tidak Setuju (TS) | 2 |
| 3. | Kurang Setuju (KS) | 3 |
| 4. | Setuju (S) | 4 |
| 5. | Sangat Setuju (SS) | 5 |

*Sumber: Sugiyono (2019)*

Selanjutnya, untuk menginterpretasikan rata-rata jawaban responden, digunakan pedoman kategori penilaian sebagai berikut:

**Tabel 4. 3 Kategori Penilaian Rata-rata Jawaban Responden**

| Rata-Rata | Keterangan |
|---|---|
| 1,00 – 1,80 | Tidak Baik |

| Rata-Rata | Keterangan |
|---|---|
| 1,81 – 2,60 | Kurang Baik |
| 2,61 – 3,40 | Cukup Baik |
| 3,41 – 4,20 | Baik |
| 4,21 – 5,00 | Sangat Baik |

*Sumber: Sugiyono (2019)*

Tabel di atas menunjukkan 5 kategori jawaban responden, di mana terdapat pilihan tidak baik, kurang baik, cukup baik, baik, dan sangat baik (Sugiyono, 2019). Hasil analisis deskriptif variabel dapat dilihat pada pembahasan berikut:

**a. Variabel Kompensasi Kerja (X1)**

**Tabel 4. 4 Jawaban Responden atas Variabel Kompensasi Kerja (X1)**

| No | Pernyataan | SS (5) | S (4) | KS (3) | TS (2) | STS (1) | Mean | Kategori |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan. | 8 | 16 | 14 | 7 | 2 | 3.45 | Baik |
| 2 | Besaran gaji yang saya terima sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan. | 8 | 11 | 21 | 5 | 2 | 3.38 | Cukup Baik |
| 3 | Insentif yang saya terima sesuai dengan hasil kerja yang saya capai. | 6 | 19 | 15 | 5 | 2 | 3.47 | Baik |
| 4 | Bonus yang diberikan perusahaan memotivasi saya untuk bekerja lebih baik. | 5 | 19 | 14 | 7 | 2 | 3.38 | Cukup Baik |

| No | Pernyataan | SS (5) | S (4) | KS (3) | TS (2) | STS (1) | Mean | Kategori |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | Tunjangan yang saya terima sudah sesuai dengan kebutuhan saya. | 6 | 17 | 17 | 6 | 1 | 3.45 | Baik |
| 6 | Perusahaan memberikan penghargaan atas prestasi kerja karyawan. | 3 | 20 | 14 | 6 | 4 | 3.26 | Cukup Baik |
| **Rata-rata Keseluruhan** | | | | | | | **3.40** | **Cukup Baik** |

*Sumber: Data Primer yang diolah, 2026*

Berdasarkan Tabel 4.4, dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada seluruh butir pernyataan variabel Kompensasi Kerja (X1) berada pada kategori "Cukup Baik" dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3.40. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada pernyataan ke-3 mengenai insentif yang saya terima sesuai dengan hasil kerja yang saya capai (*mean* = 3.47), yang mengindikasikan bahwa aspek tersebut mendapat penilaian paling positif dari responden. Sementara nilai rata-rata terendah terdapat pada pernyataan ke-6 mengenai perusahaan memberikan penghargaan atas prestasi kerja karyawan (*mean* = 3.26), yang mengindikasikan masih terdapat ruang perbaikan pada aspek tersebut. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa karyawan PT Mursi Jaya Mandiri memberikan penilaian yang cukup positif terhadap sistem kompensasi yang diberikan perusahaan, meskipun masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, khususnya terkait transparansi dan keadilan dalam pemberian penghargaan atas prestasi kerja.

**b. Variabel Kepemimpinan (X2)**

**Tabel 4. 5 Jawaban Responden atas Variabel Kepemimpinan (X2)**

| No | Pernyataan | SS (5) | S (4) | KS (3) | TS (2) | STS (1) | Mean | Kategori |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Pimpinan saya menyampaikan instruksi kerja dengan jelas dan mudah dipahami. | 7 | 13 | 20 | 6 | 1 | 3.40 | Cukup Baik |
| 2 | Pimpinan saya memberikan arahan yang tepat dalam menyelesaikan permasalahan kerja. | 6 | 14 | 19 | 8 | 0 | 3.38 | Cukup Baik |
| 3 | Pimpinan saya mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat. | 10 | 13 | 14 | 9 | 1 | 3.47 | Baik |
| 4 | Pimpinan saya melakukan pengawasan terhadap pekerjaan saya secara konsisten. | 10 | 15 | 14 | 8 | 0 | 3.57 | Baik |
| 5 | Pimpinan saya melakukan monitoring secara rutin terhadap pekerjaan saya di lapangan. | 9 | 11 | 20 | 6 | 1 | 3.45 | Baik |
| 6 | Pimpinan saya bersikap terbuka dan jujur dalam menyampaikan informasi kepada karyawan. | 8 | 11 | 18 | 10 | 0 | 3.36 | Cukup Baik |
| 7 | Pimpinan saya membangun komunikasi dua arah dengan karyawan. | 5 | 14 | 22 | 6 | 0 | 3.38 | Cukup Baik |

| No | Pernyataan | SS (5) | S (4) | KS (3) | TS (2) | STS (1) | Mean | Kategori |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 8 | Pimpinan saya memberikan umpan balik atas hasil kerja saya secara rutin. | 8 | 15 | 17 | 7 | 0 | 3.51 | Baik |
| 9 | Pimpinan saya responsif ketika saya menghadapi kendala di lapangan. | 10 | 14 | 15 | 8 | 0 | 3.55 | Baik |
| 10 | Pimpinan saya memberikan keteladanan yang baik dalam bekerja. | 7 | 16 | 18 | 6 | 0 | 3.51 | Baik |
| **Rata-rata Keseluruhan** | | | | | | | **3.46** | **Baik** |

*Sumber: Data Primer yang diolah, 2026*

Berdasarkan Tabel 4.5, dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada seluruh butir pernyataan variabel Kepemimpinan (X2) berada pada kategori "Baik" dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3.46. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada pernyataan ke-4 mengenai pimpinan saya melakukan pengawasan terhadap pekerjaan saya secara konsisten (*mean* = 3.57), yang menunjukkan bahwa dimensi pengawasan dan konsistensi pemimpin dinilai paling baik oleh responden. Sementara nilai rata-rata terendah terdapat pada pernyataan ke-6 mengenai pimpinan saya bersikap terbuka dan jujur dalam menyampaikan informasi kepada karyawan (*mean* = 3.36), yang mengindikasikan masih terdapat kelemahan pada aspek keterbukaan dan komunikasi dua arah antara pimpinan dan karyawan. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa karyawan PT Mursi Jaya Mandiri memberikan penilaian yang positif terhadap kepemimpinan yang diterapkan, meskipun beberapa aspek terkait komunikasi,

keterbukaan informasi, dan pemberian umpan balik secara rutin masih perlu untuk ditingkatkan agar kepemimpinan dapat lebih efektif dalam mendorong kinerja karyawan di lapangan.

**c. Variabel Motivasi Kerja (Z)**

**Tabel 4. 6 Jawaban Responden atas Variabel Motivasi Kerja (Z)**

| No | Pernyataan | SS (5) | S (4) | KS (3) | TS (2) | STS (1) | Mean | Kategori |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditetapkan perusahaan. | 11 | 14 | 13 | 7 | 2 | 3.53 | Baik |
| 2 | Saya memiliki dorongan kuat untuk meraih prestasi terbaik dalam pekerjaan. | 11 | 17 | 14 | 3 | 2 | 3.68 | Baik |
| 3 | Saya bertanggung jawab penuh atas setiap pekerjaan yang menjadi tugas saya. | 8 | 13 | 20 | 6 | 0 | 3.49 | Baik |
| 4 | Saya memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik. | 11 | 20 | 8 | 6 | 2 | 3.68 | Baik |
| 5 | Saya memiliki inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu instruksi dari atasan. | 7 | 17 | 15 | 8 | 0 | 3.49 | Baik |
| 6 | Saya aktif mengembangkan kemampuan diri untuk | 12 | 13 | 14 | 7 | 1 | 3.60 | Baik |

| No | Pernyataan | SS (5) | S (4) | KS (3) | TS (2) | STS (1) | Mean | Kategori |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | meningkatkan kualitas kerja. | | | | | | | |
| 7 | Saya bersedia mengikuti pelatihan atau kegiatan pengembangan diri yang diselenggarakan perusahaan. | 8 | 17 | 16 | 5 | 1 | 3.55 | Baik |
| 8 | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan secara mandiri tanpa bergantung pada arahan atasan secara terus-menerus. | 10 | 20 | 11 | 4 | 2 | 3.68 | Baik |
| **Rata-rata Keseluruhan** | | | | | | | **3.59** | **Baik** |

*Sumber: Data Primer yang diolah, 2026*

Berdasarkan Tabel 4.6, dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada seluruh butir pernyataan variabel Motivasi Kerja (Z) berada pada kategori "Baik" dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3.59. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada pernyataan ke-8 mengenai saya mampu menyelesaikan pekerjaan secara mandiri tanpa bergantung pada arahan atasan secara terus-menerus (*mean* = 3.68), yang mengindikasikan bahwa aspek dorongan berprestasi dan tanggung jawab kerja merupakan dimensi motivasi yang paling kuat dirasakan oleh karyawan. Sementara nilai rata-rata terendah terdapat pada pernyataan ke-5 mengenai saya memiliki inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu instruksi dari atasan (*mean* = 3.49), yang mengindikasikan bahwa aspek inisiatif dan kemandirian kerja masih perlu ditingkatkan. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa karyawan PT Mursi

Jaya Mandiri memiliki motivasi kerja yang baik, meskipun masih terdapat beberapa aspek yang perlu mendapat perhatian, khususnya terkait peningkatan inisiatif kerja dan kemandirian karyawan dalam menyelesaikan tugas tanpa bergantung pada instruksi atasan.

**d. Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

**Tabel 4. 7 Jawaban Responden atas Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

| No | Pernyataan | SS (5) | S (4) | KS (3) | TS (2) | STS (1) | Mean | Kategori |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan perusahaan. | 7 | 23 | 13 | 4 | 0 | 3.70 | Baik |
| 2 | Hasil pekerjaan saya bebas dari kesalahan dan sesuai dengan ketentuan perusahaan. | 8 | 22 | 12 | 5 | 0 | 3.70 | Baik |
| 3 | Saya mampu mencapai target transaksi harian yang ditetapkan perusahaan. | 10 | 18 | 13 | 4 | 2 | 3.64 | Baik |
| 4 | Jumlah hasil kerja saya konsisten sesuai dengan target yang telah ditetapkan. | 7 | 17 | 18 | 4 | 1 | 3.53 | Baik |
| 5 | Saya mampu menyelesaikan setiap transaksi dalam waktu yang telah ditetapkan (maks. 1 menit). | 9 | 20 | 11 | 6 | 1 | 3.64 | Baik |
| 6 | Saya selalu hadir dan bekerja tepat waktu | 9 | 18 | 12 | 7 | 1 | 3.57 | Baik |

| No | Pernyataan | SS (5) | S (4) | KS (3) | TS (2) | STS (1) | Mean | Kategori |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | sesuai jadwal yang ditetapkan. | | | | | | | |
| 7 | Saya memiliki efektivitas kerja yang baik sehingga mampu memberikan pelayanan optimal kepada pengguna jalan tol. | 14 | 14 | 12 | 7 | 0 | 3.74 | Baik |
| 8 | Saya mampu mengoperasikan perangkat transaksi e-toll dengan baik dan efisien. | 13 | 12 | 17 | 5 | 0 | 3.70 | Baik |
| 9 | Saya aktif berkoordinasi dengan rekan kerja dan pimpinan dalam menyelesaikan masalah di lapangan. | 8 | 17 | 11 | 10 | 1 | 3.45 | Baik |
| 10 | Saya mampu bekerja sama dengan tim dalam mencapai target pelayanan yang ditetapkan perusahaan. | 13 | 20 | 9 | 4 | 1 | 3.85 | Baik |
| **Rata-rata Keseluruhan** | | | | | | | **3.65** | **Baik** |

*Sumber: Data Primer yang diolah, 2026*

Berdasarkan Tabel 4.7, dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada seluruh butir pernyataan variabel Kinerja Karyawan (Y) berada pada kategori "Baik" dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3.65. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada pernyataan ke-10 mengenai saya mampu bekerja sama dengan tim dalam mencapai target pelayanan yang ditetapkan perusahaan (*mean* = 3.85), yang mengindikasikan

bahwa kemampuan kerja sama tim dalam mencapai target pelayanan merupakan aspek kinerja yang paling menonjol di antara karyawan. Sementara nilai rata-rata terendah terdapat pada pernyataan ke-9 mengenai saya aktif berkoordinasi dengan rekan kerja dan pimpinan dalam menyelesaikan masalah di lapangan (*mean* = 3.45), yang mengindikasikan bahwa aspek koordinasi dan komunikasi lapangan dengan rekan kerja dan pimpinan masih perlu ditingkatkan. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa karyawan PT Mursi Jaya Mandiri memiliki tingkat kinerja yang baik, yang tercermin dari kemampuan mereka dalam memenuhi standar kualitas kerja, mencapai target transaksi, menjaga ketepatan waktu pelayanan, serta bekerja sama dalam tim. Namun demikian, masih terdapat ruang peningkatan terutama pada aspek koordinasi lapangan dan konsistensi pencapaian target kuantitas kerja.

### 4.1.4 Evaluasi Model Pengukuran *(Outer Model)*

Evaluasi model pengukuran *(outer model)* bertujuan untuk menguji kualitas instrumen penelitian, khususnya terkait validitas dan reliabilitas indikator dalam mengukur variabel laten. Tahapan ini penting untuk memastikan bahwa setiap indikator benar-benar mampu merepresentasikan variabel penelitian secara akurat. Evaluasi outer model dalam penelitian ini meliputi uji validitas konvergen, validitas diskriminan, *composite reliability*, dan *Cronbach's Alpha*.

#### a. Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen digunakan untuk mengetahui sejauh mana indikator yang digunakan dalam penelitian mampu merepresentasikan konstruk yang diukur. Pengujian ini dapat dilihat dari nilai *outer loading* pada masing-masing indikator. Menurut Ghozali & Karlina (2023), suatu indikator dinyatakan memenuhi validitas

konvergen apabila memiliki nilai outer loading ≥ 0,70 dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) ≥ 0,50. Hasil pengujian outer loading dan AVE disajikan pada tabel berikut:

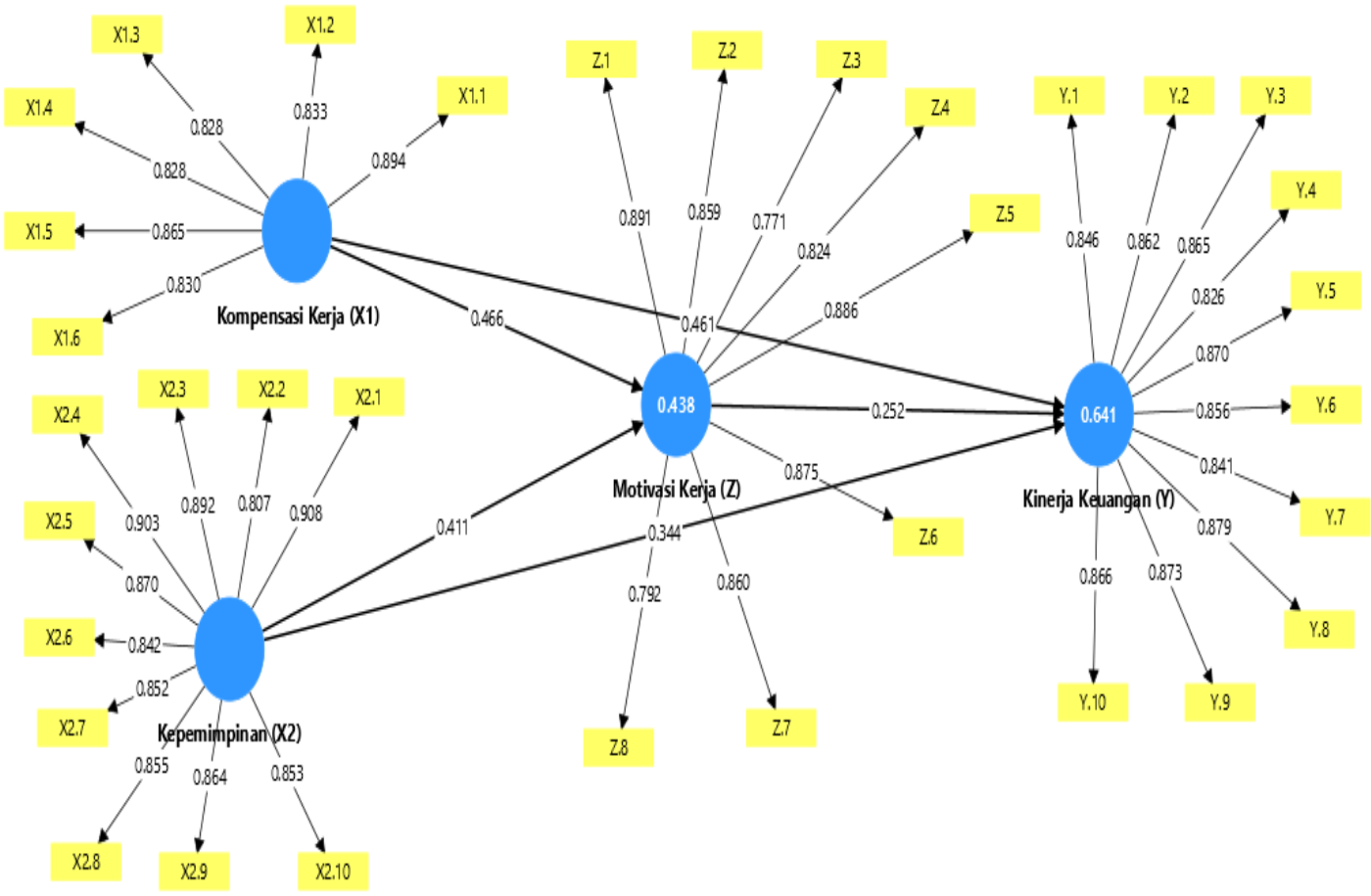
**Tabel 4. 8 Hasil Pengujian *Outer Loading***

| Indikator | Kompensasi Kerja (X1) | Kepemimpinan (X2) | Motivasi Kerja (Z) | Kinerja Karyawan (Y) |
|---|---|---|---|---|
| X1.1 | 0.894 | | | |
| X1.2 | 0.833 | | | |
| X1.3 | 0.828 | | | |
| X1.4 | 0.828 | | | |
| X1.5 | 0.865 | | | |
| X1.6 | 0.830 | | | |
| X2.1 | | 0.908 | | |
| X2.2 | | 0.807 | | |
| X2.3 | | 0.892 | | |
| X2.4 | | 0.903 | | |
| X2.5 | | 0.870 | | |
| X2.6 | | 0.842 | | |
| X2.7 | | 0.852 | | |
| X2.8 | | 0.855 | | |
| X2.9 | | 0.864 | | |
| X2.10 | | 0.853 | | |

| Indikator | Kompensasi Kerja (X1) | Kepemimpinan (X2) | Motivasi Kerja (Z) | Kinerja Karyawan (Y) |
|---|---|---|---|---|
| Z.1 | | | 0.891 | |
| Z.2 | | | 0.859 | |
| Z.3 | | | 0.771 | |
| Z.4 | | | 0.824 | |
| Z.5 | | | 0.886 | |
| Z.6 | | | 0.875 | |
| Z.7 | | | 0.860 | |
| Z.8 | | | 0.792 | |
| Y.1 | | | | 0.846 |
| Y.2 | | | | 0.862 |
| Y.3 | | | | 0.865 |
| Y.4 | | | | 0.826 |
| Y.5 | | | | 0.870 |
| Y.6 | | | | 0.856 |
| Y.7 | | | | 0.841 |
| Y.8 | | | | 0.879 |
| Y.9 | | | | 0.873 |
| Y.10 | | | | 0.866 |

*Sumber: Data Primer yang diolah dengan SmartPLS, 2026*

**Gambar 4. 1 Pengujian Validitas Berdasarkan *Outer Loading***




Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 4.8, seluruh indikator pada variabel Kompensasi Kerja (X1) memiliki nilai outer loading yang berkisar antara 0,828 hingga 0,894. Pada variabel Kepemimpinan (X2), nilai *outer loading* berkisar antara 0,807 hingga 0,908. Selanjutnya, pada variabel Motivasi Kerja (Z) nilai *outer loading* berada pada rentang 0,771 hingga 0,891. Sementara itu, pada variabel Kinerja Karyawan (Y) nilai outer loading berkisar antara 0,826 hingga 0,879. Seluruh nilai *outer loading* berada di atas batas minimum 0,70 yang disyaratkan, sehingga dapat disimpulkan

bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

**Tabel 4. 9 Hasil Pengujian Composite Reliability *dan AVE***

| Variabel | Cronbach's Alpha | AVE |
|---|---|---|
| Kompensasi Kerja (X1) | 0.921 | 0.717 |
| Kepemimpinan (X2) | 0.963 | 0.749 |
| Motivasi Kerja (Z) | 0.943 | 0.715 |
| Kinerja Karyawan (Y) | 0.960 | 0.737 |

*Sumber: Data Primer yang diolah dengan SmartPLS, 2026*

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 4.9, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk seluruh variabel berada di atas 0,50. Variabel Kompensasi Kerja (X1) memiliki nilai AVE sebesar 0,717, Kepemimpinan (X2) sebesar 0,749, Motivasi Kerja (Z) sebesar 0,715, dan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,737. Nilai AVE yang melebihi 0,50 pada seluruh variabel mengindikasikan bahwa masing-masing variabel laten mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya, sehingga kriteria validitas konvergen terpenuhi.

**b. Uji Validitas Diskriminan**

Uji validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa suatu variabel laten memiliki perbedaan yang jelas dengan variabel laten lainnya dalam model penelitian. Pengujian validitas diskriminan dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode *Cross Loading*.

**Tabel 4. 10 Pengujian *Cross Loading***

| | Kepemimpinan(X2) | Kinerja Keuangan (Y) | Kompensasi Kerja (X1) | Motivasi Kerja (Z) |
|---|---|---|---|---|
| **X1.1** | 0.106 | 0.624 | **0.894** | 0.500 |
| **X1.2** | 0.196 | 0.545 | **0.833** | 0.415 |
| **X1.3** | 0.129 | 0.479 | **0.828** | 0.358 |
| **X1.4** | 0.106 | 0.588 | **0.828** | 0.512 |
| **X1.5** | 0.159 | 0.482 | **0.865** | 0.455 |
| **X1.6** | -0.006 | 0.499 | **0.830** | 0.379 |
| **X2.1** | **0.908** | 0.479 | 0.201 | 0.499 |
| **X2.10** | **0.853** | 0.403 | 0.115 | 0.372 |
| **X2.2** | **0.807** | 0.523 | 0.084 | 0.405 |
| **X2.3** | **0.892** | 0.476 | 0.129 | 0.405 |
| **X2.4** | **0.903** | 0.561 | 0.222 | 0.450 |
| **X2.5** | **0.870** | 0.493 | 0.134 | 0.426 |
| **X2.6** | **0.842** | 0.372 | 0.065 | 0.255 |
| **X2.7** | **0.852** | 0.342 | -0.016 | 0.440 |
| **X2.8** | **0.855** | 0.333 | 0.001 | 0.301 |
| **X2.9** | **0.864** | 0.480 | 0.159 | 0.464 |
| **Y.1** | 0.439 | **0.846** | 0.622 | 0.589 |
| **Y.10** | 0.532 | **0.866** | 0.512 | 0.549 |
| **Y.2** | 0.412 | **0.862** | 0.495 | 0.496 |
| **Y.3** | 0.407 | **0.865** | 0.589 | 0.588 |
| **Y.4** | 0.377 | **0.826** | 0.532 | 0.555 |
| **Y.5** | 0.498 | **0.870** | 0.575 | 0.657 |
| **Y.6** | 0.431 | **0.856** | 0.529 | 0.557 |
| **Y.7** | 0.423 | **0.841** | 0.445 | 0.489 |
| **Y.8** | 0.423 | **0.879** | 0.622 | 0.491 |
| **Y.9** | 0.557 | **0.873** | 0.543 | 0.626 |
| **Z.1** | 0.414 | 0.612 | 0.553 | **0.891** |
| **Z.2** | 0.349 | 0.439 | 0.385 | **0.859** |
| **Z.3** | 0.432 | 0.502 | 0.460 | **0.771** |
| **Z.4** | 0.437 | 0.597 | 0.435 | **0.824** |
| **Z.5** | 0.422 | 0.591 | 0.526 | **0.886** |
| **Z.6** | 0.425 | 0.562 | 0.391 | **0.875** |
| **Z.7** | 0.368 | 0.595 | 0.485 | **0.860** |
| **Z.8** | 0.343 | 0.498 | 0.216 | **0.792** |

*Sumber: Data Primer yang diolah dengan SmartPLS, 2026*

Pengujian validitas diskriminan juga dilakukan melalui analisis *cross loading*.

Suatu indikator dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai loading

indikator tersebut pada variabel yang diukur lebih tinggi dibandingkan nilai loading-nya pada variabel lain (Ghozali & Karlina, 2023). Berdasarkan hasil pengujian cross loading pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa seluruh indikator variabel Kompensasi Kerja (X1.1–X1.6) memiliki nilai outer loading tertinggi pada kolom Kompensasi Kerja (X1) dengan nilai berkisar antara 0,828 hingga 0,894, seluruh indikator Kepemimpinan (X2.1–X2.10) memiliki nilai loading tertinggi pada kolom Kepemimpinan (X2) dengan nilai berkisar antara 0,807 hingga 0,908, seluruh indikator Motivasi Kerja (Z.1–Z.8) memiliki nilai loading tertinggi pada kolom Motivasi Kerja (Z) dengan nilai berkisar antara 0,771 hingga 0,891, serta seluruh indikator Kinerja Karyawan (Y.1–Y.10) memiliki nilai loading tertinggi pada kolom Kinerja Karyawan (Y) dengan nilai berkisar antara 0,826 hingga 0,879.

Seluruh nilai loading tersebut secara konsisten lebih besar dibandingkan nilai loading indikator yang bersangkutan pada variabel lain dalam model, yang berarti setiap indikator secara tepat mengukur konstruk yang seharusnya diukur dan tidak mengukur konstruk di luar variabelnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan pengujian cross loading, sehingga instrumen penelitian dinyatakan valid dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut

**c. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas konstruk bertujuan untuk mengetahui tingkat konsistensi instrumen penelitian dalam mengukur variabel yang diteliti. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Menurut Ghozali & Karlina (2023), nilai *Composite Reliability* $\geq$ 0,70

menunjukkan reliabilitas yang baik, sedangkan nilai di atas 0,80 menunjukkan reliabilitas yang sangat baik.

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 4.9, variabel Kompensasi Kerja (X1) memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,921 dan *Composite Reliability* (rho_c) sebesar 0,938. Variabel Kepemimpinan (X2) memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,963 dan *Composite Reliability* sebesar 0,967. Variabel Motivasi Kerja (Z) memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,943 dan *Composite Reliability* sebesar 0,952. Variabel Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,960 dan *Composite Reliability* sebesar 0,966. Seluruh nilai tersebut berada jauh di atas batas minimum 0,70 yang disyaratkan, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang sangat baik.

### 4.1.5 Evaluasi Model Struktural *(Inner Model)*

#### a. Koefisien Determinasi *(R-Square)*

Nilai *R-Square* digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Menurut Hair et al. (2022), nilai R-Square sebesar 0,75 dikategorikan kuat, 0,50 moderat, dan 0,25 lemah. Hasil pengujian *R-Square* disajikan pada Tabel 4.6 berikut:

**Tabel 4. 11 Hasil Uji R-Square**

| Variabel | R-Square | R-Square Adjusted |
|---|---|---|
| Motivasi Kerja (Z) | 0.438 | 0.412 |
| Kinerja Karyawan (Y) | 0.641 | 0.616 |

*Sumber: Data Primer yang diolah dengan SmartPLS, 2026*

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi pada Tabel 4.12, nilai *R-Square* variabel Motivasi Kerja (Z) sebesar 0,438 (R-Square Adjusted = 0,412), yang berarti sebesar 43,8% variasi Motivasi Kerja dapat dijelaskan oleh variabel Kompensasi Kerja (X1) dan Kepemimpinan (X2), sedangkan sisanya sebesar 56,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model. Nilai *R-Square* variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,641 (*R-Square Adjusted* = 0,616), yang berarti sebesar 64,1% variasi Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel Kompensasi Kerja (X1), Kepemimpinan (X2), dan Motivasi Kerja (Z), sedangkan sisanya sebesar 35,9% dipengaruhi oleh variabel lain. Nilai ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang kuat (*moderate-substantial*) dalam menjelaskan kinerja karyawan.

**b. Pengujian Hipotesis – Pengaruh Langsung *(Direct Effect)***

Pengujian hipotesis dilakukan melalui metode *bootstrapping* pada *SmartPLS*. Hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan apabila nilai *T-Statistics* > 1,96 atau nilai *P-Values* < 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Hasil pengujian pengaruh langsung *(direct effect)* disajikan pada Tabel 4.13 berikut:

**Tabel 4. 12 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (*Direct Effect*) – *Path Coefficient***

| Hubungan Variabel | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Std. Dev. (STDEV) | T Statistics | P Values |
|---|---|---|---|---|---|
| Kompensasi Kerja (X1) -> Kinerja Karyawan (Y) | 0.461 | 0.463 | 0.099 | 4.644 | 0.000 |
| Kompensasi Kerja (X1) -> Motivasi Kerja (Z) | 0.466 | 0.473 | 0.094 | 4.932 | 0.000 |
| Kepemimpinan (X2) -> Kinerja Karyawan (Y) | 0.344 | 0.348 | 0.110 | 3.141 | 0.002 |

| Hubungan Variabel | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Std. Dev. (STDEV) | T Statistics | P Values |
|---|---|---|---|---|---|
| Kepemimpinan (X2) -> Motivasi Kerja (Z) | 0.411 | 0.414 | 0.126 | 3.248 | 0.001 |
| Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y) | 0.252 | 0.246 | 0.106 | 2.369 | 0.018 |

*Sumber: Data Primer yang diolah dengan SmartPLS, 2026*

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 4.13, dapat dilihat hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung sebagai berikut:

1. Kompensasi Kerja (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y): nilai koefisien jalur sebesar 0,461 dengan *T-Statistics* sebesar 4,644 (> 1,96) dan *P-Values* sebesar 0,000 (< 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Kompensasi Kerja (X1) terhadap Motivasi Kerja (Z): nilai koefisien jalur sebesar 0,466 dengan *T-Statistics* sebesar 4,932 (> 1,96) dan *P-Values* sebesar 0,000 (< 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
3. Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y): nilai koefisien jalur sebesar 0,344 dengan *T-Statistics* sebesar 3,141 (> 1,96) dan *P-Values* sebesar 0,002 (< 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Kepemimpinan (X2) terhadap Motivasi Kerja (Z): nilai koefisien jalur sebesar 0,411 dengan *T-Statistics* sebesar 3,248 (> 1,96) dan *P-Values* sebesar 0,001 (<

0,05). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

5. Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y): nilai koefisien jalur sebesar 0,252 dengan *T-Statistics* sebesar 2,369 (> 1,96) dan *P-Values* sebesar 0,018 (< 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**c. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect* / Mediasi)**

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui apakah Motivasi Kerja (Z) mampu menjadi variabel intervening yang memediasi hubungan antara Kompensasi Kerja (X1) dan Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil pengujian disajikan pada Tabel 4.14 berikut:

**Tabel 4. 13 Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung *(Indirect Effect)***

| Hubungan Variabel | Original Sample (O) | T Statistics | P Values | Keterangan |
|---|---|---|---|---|
| Kompensasi Kerja (X1) -> Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y) | 0.117 | 1.957 | 0.050 | Signifikan (Mediasi) |
| Kepemimpinan (X2) -> Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y) | 0.103 | 1.741 | 0.082 | Tidak Signifikan |

*Sumber: Data Primer yang diolah dengan SmartPLS, 2026*

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 4.14, diketahui bahwa:

1. Kompensasi Kerja (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja (Z): nilai koefisien sebesar 0,117 dengan *T-Statistics* sebesar 1,957 (≥ 1,96) dan *P-Values* sebesar 0,050 (= 0,05). Nilai ini tepat berada pada batas signifikansi 5%, sehingga pengaruh tidak langsung ini dinyatakan signifikan. Artinya,

Motivasi Kerja mampu memediasi hubungan antara Kompensasi Kerja dan Kinerja Karyawan.

2. Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja (Z): nilai koefisien sebesar 0,103 dengan *T-Statistics* sebesar 1,741 (< 1,96) dan *P-Values* sebesar 0,082 (> 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja tidak signifikan secara statistik, sehingga Motivasi Kerja tidak terbukti memediasi hubungan antara Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan.

## 4.2 PEMBAHASAN

### 4.2.1 Pengaruh Kompensasi Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT Mursi Jaya Mandiri

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa Kompensasi Kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z) pada PT Mursi Jaya Mandiri, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,466, *T-Statistics* sebesar 4,932, dan *P-Values* sebesar 0,000 yang jauh di bawah ambang batas signifikansi 0,05. Temuan ini memberikan bukti empiris yang kuat bahwa semakin baik dan adil sistem kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan, semakin tinggi pula motivasi kerja yang terbentuk. Dalam konteks PT Mursi Jaya Mandiri, kompensasi yang mencakup gaji, insentif berbasis kinerja, tunjangan, dan penghargaan non-finansial terbukti menjadi faktor pendorong yang kuat bagi karyawan untuk bekerja lebih giat dan bersemangat dalam melayani pengguna jalan tol.

Temuan ini sejalan dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh Maslow dan Herzberg, bahwa kompensasi finansial merupakan salah satu faktor pemenuhan kebutuhan fisiologis dan keamanan yang menjadi fondasi motivasi kerja seseorang. Menurut Hasibuan (2019), kompensasi yang adil dan layak dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, serta loyalitas karyawan terhadap organisasi. Sholihah et al. (2025) dan Kurnia & Daulay (2021) juga menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, di mana karyawan yang merasa mendapatkan kompensasi yang adil menunjukkan tingkat motivasi yang lebih tinggi dalam menyelesaikan tugasnya. Bancin (2016) juga membuktikan bahwa kompensasi non-finansial, yang mencakup aspek pekerjaan itu sendiri dan lingkungan kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini menguatkan pandangan bahwa kompensasi dalam cakupan yang lebih luas tidak hanya bersifat finansial memiliki peranan penting dalam membentuk persepsi positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang pada gilirannya menjadi pemicu tumbuhnya motivasi kerja yang lebih tinggi.

Ilham (2025) dalam penelitiannya yang mengkaji kompensasi dan motivasi kerja sebagai faktor penentu tingkat kepuasan kerja karyawan mengkonfirmasi temuan serupa, bahwa kompensasi yang memadai terbukti meningkatkan motivasi kerja secara signifikan. Temuan ini juga diperkuat oleh Anggara & Ingkadijaya (2023) yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, di mana karyawan yang merasa mendapatkan kompensasi yang wajar dan kompetitif cenderung menunjukkan semangat dan dorongan kerja yang lebih tinggi. Namun demikian, Guntoro et al. (2024) memberikan catatan kritis bahwa

kompensasi dapat meningkatkan maupun menurunkan motivasi tergantung pada keadilan dan transparansi pemberiannya, jika kompensasi dianggap tidak adil, hal tersebut justru dapat menimbulkan ketidakpuasan dan menurunkan motivasi kerja. Kondisi ini relevan dengan temuan pra-survei di PT Mursi Jaya Mandiri, di mana 77,3% karyawan menyatakan bahwa mekanisme pemberian insentif belum transparan. Meskipun demikian, hasil penelitian ini secara keseluruhan menunjukkan bahwa kompensasi yang ada telah cukup mampu mendorong motivasi kerja karyawan, meskipun masih terdapat ruang untuk peningkatan dalam hal keadilan dan transparansi sistem kompensasi guna lebih mengoptimalkan motivasi kerja karyawan PT Mursi Jaya Mandiri.

### 4.2.2 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT Mursi Jaya Mandiri

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa Kepemimpinan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z) pada PT Mursi Jaya Mandiri, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,411, *T-Statistics* sebesar 3,248, dan *P-Values* sebesar 0,001. Temuan ini memberikan bukti empiris yang kuat bahwa gaya kepemimpinan yang efektif di PT Mursi Jaya Mandiri, yang mencakup kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan yang jelas, melakukan monitoring secara konsisten, memberikan umpan balik atas hasil kerja, dan bersikap responsif terhadap kendala karyawan, terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan secara signifikan.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Yukl & Gardner (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah proses memengaruhi orang lain

untuk memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, serta memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin yang mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, memberikan penghargaan atas kontribusi karyawan, dan membangun komunikasi dua arah yang terbuka akan secara langsung meningkatkan semangat dan dorongan kerja karyawan. Dewi (2019) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepemimpinan dapat memengaruhi kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi kerja sebagai variabel perantara, yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan memiliki jalur pengaruh tidak langsung yang penting melalui motivasi. Ramadhan et al. (2024) dan Tanjung *et al.* (2024) juga mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening, yang menegaskan pentingnya peran kepemimpinan dalam membangun motivasi sebagai fondasi kinerja.

Dalam konteks PT Mursi Jaya Mandiri, karyawan yang bekerja di titik layanan *e-toll* yang tersebar di berbagai lokasi sangat membutuhkan kehadiran pemimpin yang suportif dan komunikatif. Hasil pra-survei menunjukkan bahwa sebesar 63,6% karyawan menyatakan pimpinan belum memberikan umpan balik atas hasil kerja secara rutin, yang mengindikasikan masih terdapat gap kepemimpinan yang perlu diperbaiki. Meskipun demikian, hasil penelitian ini secara keseluruhan menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ada telah mampu memberikan pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan, dan peningkatan kualitas kepemimpinan, khususnya dalam aspek monitoring, komunikasi, dan pemberian umpan balik, diharapkan dapat lebih mengoptimalkan motivasi kerja karyawan di lapangan.

### 4.2.3 Pengaruh Kompensasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Mursi Jaya Mandiri

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa Kompensasi Kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT Mursi Jaya Mandiri, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,461, *T-Statistics* sebesar 4,644, dan *P-Values* sebesar 0,000. Nilai koefisien jalur sebesar 0,461 merupakan yang tertinggi di antara semua pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dalam model penelitian ini, yang menegaskan bahwa kompensasi kerja adalah determinan terkuat kinerja karyawan secara langsung di PT Mursi Jaya Mandiri.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Abbas & Astuty (2023) yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, karena sistem kompensasi yang baik mampu meningkatkan antusiasme kerja sekaligus mendorong produktivitas karyawan. Nafi'ah et al. (2025) dalam penelitiannya mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan juga mengkonfirmasi bahwa pemberian kompensasi yang adil dan memadai secara langsung berdampak positif terhadap pencapaian kinerja individu. Tandi et al. (2025) dalam penelitian di PT Sumber Sederhana Makassar juga menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Purnamasari et al. (2025) melalui *systematic literature review* mengenai kompensasi sebagai faktor penentu produktivitas karyawan mengkonfirmasi konsensus yang kuat bahwa kompensasi, baik finansial maupun non-finansial, secara konsisten berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan lintas berbagai sektor industri.

Dalam konteks PT Mursi Jaya Mandiri, temuan ini sangat relevan mengingat profil pekerjaan karyawan sebagai petugas layanan e-toll yang menuntut kecepatan dan ketelitian tinggi. Karyawan yang merasa kompensasinya sepadan dengan beban kerja dan tanggung jawab yang diemban akan cenderung menunjukkan komitmen dan dedikasi yang lebih tinggi dalam memenuhi target transaksi harian. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap kompensasi berpotensi menurunkan semangat kerja dan kualitas pelayanan. Amin (2025) dalam penelitiannya juga mengkonfirmasi hal ini, bahwa kompensasi dan motivasi kerja merupakan faktor penentu utama tingkat kinerja karyawan. Rusmayanti & Cipta (2024) dalam penelitiannya mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan Bank BRI Cabang Singaraja menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, terutama ketika sistem kompensasi mempertimbangkan beban kerja dan tanggung jawab individu secara proporsional.

### 4.2.4 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Mursi Jaya Mandiri

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa Kepemimpinan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT Mursi Jaya Mandiri, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,344, *T-Statistics* sebesar 3,141, dan *P-Values* sebesar 0,002. Temuan ini memberikan bukti empiris bahwa kepemimpinan yang efektif di PT Mursi Jaya Mandiri, yang meliputi kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan kerja yang jelas, melakukan monitoring lapangan secara berkala, serta menciptakan komunikasi yang terbuka, terbukti secara langsung meningkatkan kinerja karyawan dalam menjalankan tugas pelayanan e-toll.

Ramadhan *et al.* (2024) dalam penelitiannya mengenai pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang mengkonfirmasi temuan penelitian ini. Sari (2022) dalam penelitiannya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening juga menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Savira (2024) dalam penelitiannya mengenai pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan yang baik secara signifikan meningkatkan efektivitas kerja karyawan.

Northouse (2018) menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif ditentukan tidak hanya oleh kemampuan teknis seorang pemimpin, tetapi juga oleh kemampuannya dalam membangun hubungan interpersonal yang positif dengan bawahan. Thoha (2017) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat akan berdampak langsung pada peningkatan produktivitas dan kualitas kerja karyawan. Dalam konteks PT Mursi Jaya Mandiri, di mana karyawan bekerja di titik layanan yang tersebar di berbagai lokasi tol dengan minimnya supervisi langsung, pemimpin yang mampu membangun rasa kepercayaan, memberikan standar kerja yang jelas, dan hadir sebagai sosok yang suportif akan sangat berpengaruh terhadap konsistensi dan kualitas kinerja karyawan. Hal ini juga sejalan dengan temuan Sjahruddin et al. (2023) yang membuktikan bahwa kepemimpinan yang baik, dikombinasikan dengan motivasi yang kuat, secara bersama-sama meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

### 4.2.5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Mursi Jaya Mandiri

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa Motivasi Kerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT Mursi Jaya Mandiri, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,252, *T-Statistics* sebesar 2,369, dan *P-Values* sebesar 0,018. Temuan ini memberikan bukti empiris bahwa motivasi kerja yang tinggi pada karyawan PT Mursi Jaya Mandiri, yang tercermin dari dorongan berprestasi, rasa tanggung jawab, keinginan untuk berkembang, dan inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan, terbukti berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja mereka dalam melayani pengguna *e-toll*.

Menurut Robbins & Judge (2019), motivasi berperan dalam menentukan intensitas usaha, arah perilaku, serta ketekunan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Karyawan yang termotivasi akan menginvestasikan usaha yang lebih besar dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya menghasilkan kinerja yang lebih baik. Utami *et al.* (2023) dalam penelitiannya mengenai peningkatan kinerja karyawan yang ditinjau dari motivasi kerja mengkonfirmasi bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor utama yang menentukan tingkat kinerja individu. Sjahruddin et al. (2023) juga membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Suryadewi et al. (2020) menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Kurnia & Sari (2023) dalam penelitiannya pada Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Sumatera Utara juga membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang memperkuat temuan penelitian

ini bahwa motivasi kerja memiliki peranan penting dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan. Silitonga & Chandra (2022) dalam penelitiannya pada Perusahaan Umum Daerah Pasar Kota Medan dan Nasution *et al*. (2024) dalam penelitiannya pada penyuluh pertanian di Dinas Pertanian Kabupaten Mandailing Natal juga mengkonfirmasi bahwa motivasi merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dibandingkan variabel lainnya seperti disiplin kerja dan karakteristik pekerjaan

Namun demikian, perlu dicatat bahwa Guntoro *et al.* (2024) menemukan bahwa motivasi tidak selalu memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dalam kondisi tertentu, terutama ketika motivasi intrinsik tidak didukung oleh faktor organisasional yang memadai seperti sistem kompensasi yang adil dan kepemimpinan yang efektif. Marjaya & Pasaribu (2019) dalam penelitiannya di PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang juga menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Temuan yang berbeda ini justru memperkuat argumen bahwa dalam penelitian ini, di mana kompensasi kerja dan kepemimpinan sama-sama berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, motivasi yang terbentuk bersifat komprehensif (baik ekstrinsik maupun intrinsik) sehingga mampu berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Afandi (2021) menyatakan bahwa motivasi kerja yang optimal tercermin dari adanya tanggung jawab penuh, dorongan berprestasi, keinginan mengembangkan diri, serta kemandirian dalam bertindak, yang merupakan kondisi yang perlu terus ditumbuhkan di lingkungan kerja PT Mursi Jaya Mandiri untuk menjaga konsistensi kinerja karyawan.

### 4.2.6 Pengaruh Kompensasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Mursi Jaya Mandiri

Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa Kompensasi Kerja (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja (Z) sebagai variabel *intervening*, dengan nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,117, *T-Statistics* sebesar 1,957 (≥ 1,96), dan *P-Values* sebesar 0,050 (= 0,05). Nilai ini tepat berada pada batas signifikansi yang disyaratkan, sehingga pengaruh tidak langsung ini dinyatakan signifikan, dan Motivasi Kerja terbukti mampu memediasi hubungan antara Kompensasi Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Mursi Jaya Mandiri.

Mekanisme mediasi ini dapat dipahami sebagai berikut: kompensasi kerja yang adil dan memadai terlebih dahulu meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan memenuhi kebutuhan finansial dan psikologis mereka. Karyawan yang termotivasi secara finansial maupun non-finansial kemudian mengarahkan energi dan usahanya untuk mencapai atau bahkan melampaui target kinerja yang ditetapkan perusahaan. Dengan demikian, kompensasi tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga memiliki jalur tidak langsung yang dimediasi oleh motivasi kerja, menciptakan efek berlipat ganda dalam peningkatan kinerja karyawan.

Guntoro et al. (2024) dalam penelitiannya mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening menemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja, yang secara langsung mengkonfirmasi temuan penelitian ini. P. Husnul Hatimah (2019) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap

kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening. Suriadi et al. (2022) dalam penelitiannya mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja perawat dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening mengkonfirmasi bahwa kompensasi secara tidak langsung meningkatkan kinerja melalui motivasi kerja. Sitepu et al. (2024) juga menemukan bukti serupa bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderasi, yang semakin memperkuat posisi motivasi kerja sebagai variabel penghubung yang penting. Dinantara & Oktaviani (2019) dalam penelitiannya di PT Alfabet Berkat Citrabuana juga mengkonfirmasi bahwa kompensasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan, yang erat kaitannya dengan mekanisme motivasional. Andriany (2019) dalam penelitiannya pada PT Repex Perdana Internasional Medan membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, yang secara tidak langsung mendukung argumen bahwa kompensasi yang memadai akan meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan dalam bekerja sehingga pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja

Implikasi dari temuan mediasi ini sangat penting bagi manajemen PT Mursi Jaya Mandiri: investasi pada perbaikan sistem kompensasi tidak hanya akan memberikan dampak langsung pada kinerja karyawan, tetapi juga akan memperkuat motivasi kerja yang kemudian mendorong peningkatan kinerja yang lebih berkelanjutan dan intrinsik. Oleh karena itu, PT Mursi Jaya Mandiri perlu tidak hanya meningkatkan besaran kompensasi, tetapi juga memastikan keadilan dan transparansi dalam sistem kompensasi agar motivasi kerja yang terbentuk bersifat autentik dan mendorong kinerja yang konsisten.

### 4.2.7 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Mursi Jaya Mandiri

Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa Kepemimpinan (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja (Z) sebagai variabel *intervening*, dengan nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,103, *T-Statistics* sebesar 1,741 (< 1,96), dan *P-Values* sebesar 0,082 (> 0,05). Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (H2) dan motivasi kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (H5), jalur tidak langsung dari kepemimpinan melalui motivasi kerja menuju kinerja karyawan tidak signifikan secara statistik pada PT Mursi Jaya Mandiri.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui beberapa perspektif. Pertama, kepemimpinan di PT Mursi Jaya Mandiri kemungkinan besar memiliki pengaruh yang lebih dominan secara langsung terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,344$, $p = 0,002$) dibandingkan melalui jalur mediasi motivasi. Artinya, mekanisme pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja lebih bersifat behavioral dan direktif (memberikan arahan langsung, menetapkan standar kerja, melakukan pengawasan) daripada melalui pembangunan motivasi internal yang kemudian mengalir ke kinerja. Kedua, nilai T-Statistics sebesar 1,741 meskipun tidak memenuhi ambang batas 1,96, namun mendekati signifikan, yang mengindikasikan adanya tendensi pengaruh positif meskipun belum cukup kuat secara statistik.

Dewi (2019) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepemimpinan dapat memengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel perantara,

namun hal ini sangat bergantung pada karakteristik gaya kepemimpinan yang diterapkan dan konteks organisasional. Ramadhan et al. (2024) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam konteks organisasi yang berbeda, yang menunjukkan bahwa efek mediasi ini bersifat kontekstual. Perbedaan temuan antara penelitian ini dengan studi-studi tersebut kemungkinan disebabkan oleh karakteristik unik PT Mursi Jaya Mandiri sebagai perusahaan jasa e-toll di mana karyawan bekerja di titik layanan yang tersebar dan relatif jauh dari pengawasan langsung pemimpin. Dalam kondisi ini, motivasi kerja yang terbentuk oleh kepemimpinan mungkin belum cukup kuat untuk secara konsisten mendorong peningkatan kinerja, karena karyawan lebih banyak termotivasi oleh faktor kompensasi yang bersifat *tangible* (gaji, insentif) daripada faktor kepemimpinan yang bersifat lebih interpersonal. Temuan ini memberikan implikasi penting: PT Mursi Jaya Mandiri perlu memperkuat kualitas kepemimpinan, khususnya dalam membangun motivasi intrinsik karyawan, agar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tidak hanya bersifat langsung dan direktif, tetapi juga mampu membangun fondasi motivasional yang mendorong kinerja secara mandiri dan berkelanjutan.

# BAB V

# KESIMPULAN DAN SARAN

## 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan mengenai pengaruh Kompensasi Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai variabel intervening pada PT Mursi Jaya Mandiri, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompensasi Kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT Mursi Jaya Mandiri. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,461, T-Statistics sebesar 4,644, dan P-Values sebesar 0,000 < 0,05. Kompensasi Kerja merupakan determinan terkuat kinerja karyawan secara langsung dalam model penelitian ini, yang menegaskan bahwa sistem kompensasi yang adil, transparan, dan kompetitif menjadi fondasi utama dalam mendorong karyawan untuk mencapai target transaksi harian dan mempertahankan standar kualitas pelayanan yang ditetapkan perusahaan.
2. Kepemimpinan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT Mursi Jaya Mandiri. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,344, T-Statistics sebesar 3,141, dan P-Values sebesar 0,002 < 0,05. Artinya, semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan, khususnya dalam memberikan arahan kerja yang jelas, melakukan pengawasan lapangan secara berkala, serta membangun komunikasi yang terbuka dan suportif,

semakin baik pula kinerja karyawan dalam melayani pengguna e-toll di setiap titik layanan.

3. Kompensasi Kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z) pada PT Mursi Jaya Mandiri. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,466, T-Statistics sebesar 4,932, dan P-Values sebesar 0,000 < 0,05. Artinya, semakin baik dan adil sistem kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan, mencakup gaji yang proporsional, insentif berbasis kinerja, tunjangan, dan penghargaan non-finansial, semakin tinggi pula motivasi kerja yang terbentuk pada karyawan PT Mursi Jaya Mandiri dalam melaksanakan tugas pelayanan e-toll.
4. Kepemimpinan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z) pada PT Mursi Jaya Mandiri. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,411, T-Statistics sebesar 3,248, dan P-Values sebesar 0,001 < 0,05. Artinya, semakin efektif kepemimpinan yang diterapkan pimpinan dalam memberikan arahan yang jelas, melakukan monitoring secara konsisten, memberikan umpan balik atas hasil kerja, dan bersikap responsif terhadap kendala karyawan, semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan PT Mursi Jaya Mandiri.
5. Motivasi Kerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT Mursi Jaya Mandiri. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,252, T-Statistics sebesar 2,369, dan P-Values sebesar 0,018 < 0,05. Artinya, semakin tinggi motivasi kerja karyawan, yang tercermin dari dorongan berprestasi, rasa tanggung jawab, keinginan untuk berkembang, dan inisiatif dalam

menyelesaikan pekerjaan, semakin baik pula kinerja karyawan dalam memenuhi standar pelayanan dan target produktivitas yang ditetapkan perusahaan.

6. Kompensasi Kerja (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja (Z) sebagai variabel intervening pada PT Mursi Jaya Mandiri. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,117, T-Statistics sebesar 1,957 (≥ 1,96), dan P-Values sebesar 0,050 (= 0,05). Dengan demikian, Motivasi Kerja terbukti mampu memediasi hubungan antara Kompensasi Kerja dan Kinerja Karyawan, yang berarti kompensasi yang adil terlebih dahulu membangun motivasi kerja karyawan, dan motivasi yang terbentuk tersebut kemudian mendorong peningkatan kinerja secara lebih berkelanjutan dan intrinsik.
7. Kepemimpinan (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja (Z) sebagai variabel intervening pada PT Mursi Jaya Mandiri. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,103, T-Statistics sebesar 1,741 (< 1,96), dan P-Values sebesar 0,082 (> 0,05). Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT Mursi Jaya Mandiri lebih bersifat langsung dan direktif daripada melalui jalur mediasi motivasi kerja. Kepemimpinan yang ada lebih berperan melalui mekanisme pemberian arahan, pengawasan, dan penetapan standar kerja secara langsung, daripada melalui proses pembangunan motivasi internal yang kemudian mengalir ke peningkatan kinerja.

Hasil uji koefisien determinasi ($R^2$) menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki kemampuan prediksi yang baik. Variabel Motivasi Kerja (Z) dapat dijelaskan

sebesar 43,8% oleh variabel Kompensasi Kerja dan Kepemimpinan ($R^2$ = 0,438), sedangkan sisanya 56,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model. Sementara itu, variabel Kinerja Karyawan (Y) dapat dijelaskan sebesar 64,1% oleh seluruh variabel dalam model ($R^2$ = 0,641), yang termasuk kategori kuat, dan sisanya sebesar 35,9% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar penelitian ini.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan di atas, peneliti mengajukan beberapa saran yang diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, baik bagi pihak manajemen PT Mursi Jaya Mandiri, akademisi, maupun peneliti selanjutnya.

**1. Saran bagi PT Mursi Jaya Mandiri**

**a. Memperbaiki dan Meningkatkan Sistem Kompensasi Kerja**

Manajemen PT Mursi Jaya Mandiri perlu menjadikan perbaikan sistem kompensasi sebagai prioritas utama. Langkah-langkah konkret yang dapat dilakukan antara lain:

1). Menyusun struktur kompensasi yang jelas, adil, dan transparan, mencakup gaji pokok yang proporsional dengan beban kerja dan tanggung jawab, insentif berbasis pencapaian target transaksi harian, serta tunjangan yang kompetitif dibandingkan perusahaan sejenis.

2). Menetapkan kriteria pemberian insentif yang terukur dan dikomunikasikan secara terbuka kepada seluruh karyawan.

3). Mengembangkan sistem penghargaan non-finansial seperti pengakuan karyawan berprestasi setiap bulan, sertifikat penghargaan, atau promosi jabatan bagi karyawan yang konsisten mencapai target, sebagai pelengkap kompensasi finansial.

4). Melakukan evaluasi dan penyesuaian kompensasi secara berkala.

**b. Meningkatkan Kualitas Kepemimpinan**

Manajemen PT Mursi Jaya Mandiri disarankan untuk:

1). Meningkatkan intensitas monitoring dan pengawasan lapangan oleh pimpinan secara berkala dan terstruktur.

2). Membangun komunikasi dua arah yang terbuka antara pimpinan dan karyawan.

3). Menerapkan sistem pemberian umpan balik *(feedback)* atas hasil kerja karyawan secara rutin, minimal satu kali per bulan, agar karyawan mengetahui kekuatan dan area pengembangan kinerja mereka.

4). Mengikutsertakan para pimpinan dalam pelatihan kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang mampu membangun motivasi intrinsik karyawan untuk meningkatkan efektivitas jalur mediasi kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi.

**c. Membangun dan Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan**

Untuk mengoptimalkan motivasi kerja karyawan, PT Mursi Jaya Mandiri disarankan untuk:

1). Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan suportif.

2). Memberikan kesempatan pengembangan diri bagi karyawan.

3). Menetapkan target kerja yang jelas, terukur, dan realistis bagi setiap karyawan di masing-masing titik layanan.

4). Membangun sistem karier yang terstruktur.

**2. Saran bagi Akademisi**

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur akademik di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai hubungan antara kompensasi kerja, kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan pada perusahaan jasa skala kecil-menengah yang bergerak di sektor layanan publik. Penelitian ini memberikan konfirmasi empiris bahwa model SEM-PLS relevan digunakan untuk menganalisis hubungan mediasi pada konteks organisasi jasa yang memiliki karakteristik kerja lapangan. Temuan bahwa kepemimpinan tidak terbukti memediasi kinerja melalui motivasi (H7 ditolak) juga memberikan kontribusi pada diskusi akademik mengenai kondisionalitas pengaruh kepemimpinan yang bergantung pada konteks dan karakteristik organisasi.

**3. Saran bagi Peneliti Selanjutnya**

a). Memperluas cakupan variabel penelitian.

b). Memperluas objek dan cakupan penelitian.

c). Menggunakan metode penelitian yang lebih beragam.

d). Mengeksplorasi variabel moderasi dalam model penelitian

## 5.3 Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu perusahaan yaitu PT Mursi Jaya Mandiri sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan pada perusahaan lain dengan karakteristik yang berbeda.

2. Jumlah sampel dalam penelitian ini terbatas, yaitu sebanyak 47 responden, sehingga kemungkinan belum sepenuhnya mewakili kondisi populasi secara lebih luas.
3. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini hanya meliputi kompensasi kerja, kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan, sehingga belum mencakup faktor lain yang juga dapat memengaruhi kinerja karyawan seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja.

# DAFTAR PUSTAKA


A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

Abbas, R., & Astuty, P. (2023). The Effect of Compensation and Motivation on Employee Satisfaction and Performance at PT Pasma Karya Indonesia. *Journal Research Of Social Science, Economics And Management*, *02*(10), 2488–2497. https://doi.org/10.59141/jrssem.v2i10.473

Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zanafa Publishing.

Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber daya manusia: Teori, Konsep, dan indikator*. Zanafa Publishing.

Amin, M. (2025). The Effect Of Compensation And Work Motivation On Employee Performance (Case Study at UD. Jaya Makmur Perkasa Banjarmasin) Muhammad Amin. *Indonesian Journal of Economy and Education Economy*, *03*(01), 97–113.

Andriany, D. (2019). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT . Repex Perdana Internasional ( Licensee of Federal Express ) Medan. *Proseding Seminar Nasional Kewirausahaan*, *1*(1), 392–398.

Anggara, R., & Ingkadijaya, R. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Santika. *Jurnal Manajemen Perhotelan Dan Pariwisata*, *6*(1), 14–24.

Bancin, A. (2016). Pengaruh Kompensasi Non Finansial Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera Medan Aswin. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, *17*(02), 27–40.

Bangun, W. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.

Dewi, N. N. (2019). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi. *279 Media Mahardhika*, *17*(2).

Dinantara, M. D., & Oktaviani, D. (2019). Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Alfabet Berkat Citrabuana 1Mohamad. *JENIUS: Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*, *3*(1).

Azuar Juliandi. (2018). Structural Equation Model Based Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPLS. *Jurnal Pelatihan SEM-PLS Program Pascasarjana Universitas Batam*. https://doi.org/10.5281/zenodo.2532119

Dr T Hani Handoko. (2019). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia* (Edisi

2). BPFE Yogyakarta.

Edy Soetrisno. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.

Guntoro, Djunaedi, & Utami, S. (2024). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Dan Perkembangan Bisnis*, *8*(1), 1–15.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) variables* (3rd ed.). Sage Publishing.

Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

Ilham, N. (2025). Kompensasi Dan Motivasi Kerja Sebagai Faktor Penentu Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan. *Multidisciplinary Journal of Counseling and Social Research*, *4*(2), 473–486.

Juliandi, A., Hidayat, T., & Tanjung, H. (2020). Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Guru Pada SMK Muhammadiyah 3 Aek Kanopan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, *17*(2), 189–206.

Kasmir. (2022). *Manajemen sumber daya manusia (teori dan praktik)*. Depok : Rajawali Pers.

Kurnia, E., & Daulay, R. (2021). Analisis Dampak Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, *2*(1), 301–306.

Kurnia, E., & Sari, R. M. (2023). Pengaruh Disiplin, Motivasi Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Komunikasi Dan Informatika Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ilmiah Global Education*, *4*(1), 474–481.

Mangkunegara, A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Instansi* (XIV). PT Remaja Rosdakarya.

Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan , Motivasi , Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *2*(1), 129–147.

Nafi'ah, F., Setiyadi, A. Y., Wakhidatun, T. U. N., Setiawan, A., & Sijabat, R. (2025). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja KaryawaN. *Jurnal Riset Multidisiplin Edukasi*, *2*(2017), 164–169.

Nawawi, H. H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk bisnis yang kompetitif*. Gadjah Mada University Press.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). SAGE Publications.

P, H. H. (2019). *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi*

*Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Nahrul Arbah Makassar*. Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar.

P, R. P. (2024). *Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt. Totvm Diba Cirebon)*. Universitas Islam Sultan Agung.

Priansa, D. J. (2018). *Perencanaan & Pengembangan Sdm*. CV ALFABETA.

Prof. H. Imam Ghozali M.Com., P. ., & Dr. Karlina Aprilia Kusumadewi, M. S. (2023). *Partial Least Squeres Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 4.0 Untuk Penelitian Empiris*. Yoga Pratama.

Wibowo. (2018). *Manajemen Kinerja*. PT Rajagrafindo Persada.

Purnamasari, W., Rahmawati, N., Triana, N., & Rizana, D. (2025). Systematic Literature Review : Pengaruh Kompensasi Sebagai Faktor Penentu Produktivitas Karyawan. *Jurnal Penelitian, Terapan Dan Aplikatif*, *2*(3), 134–143.

Ramadhan, M. F., Idris, R., & Abdullah, S. (2024). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, *5*(2), 5067–5077.

Rivai, V., & Ella Jauvani Sagala. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik*. Pt. Rajagrafindo Persada.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.).

Ronalddo, M. N., & Rizqi, M. A. (2024). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, motivasi terhadap kinerja karyawan pt mitra jaya gung. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, *19*(1), 139–153.

Rusmayanti, K. R., & Cipta, W. (2024). Pengaruh Penempatan Kerja Dan Beban Kerja Serta Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Bri Kantor Cabang Singaraja. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, *6*(3), 403–409.

Sari, J. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja: Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *JIMBis : Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, *1*(1).

Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Springer International Publishing.

Savira, R. (2024). *Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Wali Nagari Kuranji Hulu*. Universitas Muhammadiyah Sumatra Barat.

Sholihah, A. R., Mega, M., Fauziah, R., Putri, D. M., & Munir, B. M. (2025). Pengaruh

Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan Perusahaan Swasta di Karanganyar. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, *4*(2), 4296–4302.

Silitonga, M. C. O., & Chandra, D. S. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja, Karakteristik Pekerjaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Umum Daerah Pasar Kota Medan. *Balance: Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, *1*(3).

Simamora, H. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN Yogyakarta.

Sinambela, L. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

Siregar, S. H., Tanjung, B. N., & Sabrina, R. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *7*(1).

Sitepu, L. E. B., Akbar, A., & Gultom, P. (2024). Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, *1*(1), 23–37.

Sjahruddin, H., Fitriyana, Cakranegara, P. A., Suryani, & Abdurohim. (2023). Influence of Work Discipline and Work Motivation Analysis on Increasing Employee Performance. *Quantitative Economics and Management Studies (QEMS)*, *4*(1).

Sugiyono, P. D. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D (M. Dr. Ir. Sutopo. S. Pd*. ALFABETA,CV.

Suhardi. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Asuransi Jiwa Di Kota Batam Dengan Organizational Citizenship. *Jurnal Benefita*, *4*(2).

Suriadi, Adhikara, M. A., & Andry. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Perawat Rumah Sakit Cinta Kasih Tzu Chi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Health Sains*, *3*(4).

Suryadewi, M. D., Sintaasih, D. K., & Giantari, I. G. A. K. (2020). Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, *9*(9).

Tandi, J., Tandirerung, J., Londong, J. P., Manajemen, P. S., Ekonomi, F., Kristen, U., & Paulus, I. (2025). *Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT . Sumber Sederhana di Makassar*. *4*(4), 7448–7454.

Tanjung, B. N., Nasution, F. H., & Tanjung, H. (2024). The Influence Of Motivation, Competence And Work Environment On The Performance Of Agricultural Instructors At The Mandailing Natal Regency Agriculture Service. *Proceeding 2nd Medan International Economics and Business*, *2*(1).

Thoha, M. (2017). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. PT Raja Grafindo Persada.

Utami, V. M., Manafe, L. A., & Wulansari, D. (2023). Peningkatan Kinerja Karyawan; Ditinjau dari Motivasi Kerja. *Jurnal Akuntansi Bisnis Dan Ekonomi*, *9*(2021).

Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson.

# LAMPIRAN

## LAMPIRAN 1 KUESIONER PENELITIAN

Medan, Mei 2026

Perihal : Bantuan pengisian kuesioner

Assalammualaikum Wr.Wb Dengan Hormat,

Kepada Yth, Bapak/Ibu/Saudara/i
Karyawan PT Mursi Jaya Mandiri
Di Tempat

Sehubungan dengan pelaksanaan penelitian tugas akhir yang sedang saya lakukan, izinkan saya menyampaikan permohonan partisipasi Saudara/i dalam pengisian kuesioner berikut. Partisipasi Saudara/i sangat penting untuk memperoleh data yang akurat dan mendukung kelancaran penelitian ini, maka dengan ini saya :

| | | |
|---|---|---|
| Nama | : | M Denny S Batubara |
| NPM | : | 2205160552 |
| Program Studi | : | Manajemen |
| Konsentrasi | : | Sumber Daya Manusia |
| Fakultas | : | Ekonomi dan Bisnis |
| Universitas | : | Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan |

Saat ini saya sedang melakukan penelitian dengan judul:
**"Pengaruh Kompensasi Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada PT Mursi Jaya Mandiri"**

Dengan ini saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi kuesioner yang dilampirkan. Jawaban yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan digunakan hanya untuk kepentingan akademik.

Demikian permohonan ini saya sampaikan. Atas perhatian dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i, saya mengucapkan terima kasih.
Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Medan, Mei 2026
Hormat Saya,

**M Denny S Batubara**

**Petunjuk Pengisian Kuesioner**

- Kuesioner ini digunakan untuk memperoleh data penelitian mengenai Pengaruh Kompensasi Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada PT Mursi Jaya Mandiri.
- Bacalah setiap pernyataan dengan teliti sebelum memilih jawaban.
- Tidak ada jawaban benar atau salah.
- Isilah kuesioner sesuai pengalaman dan pendapat pribadi Bapak/Ibu/Saudara/i.
- Berikan tanda (✓) pada salah satu pilihan jawaban yang sesuai dengan tingkat persetujuan Saudara/i berdasarkan skala berikut:

| Pilihan Jawaban | Keterangan | Skor |
|---|---|---|
| STS | Sangat Tidak Setuju | 1 |
| TS | Tidak Setuju | 2 |
| KS | Kurang Setuju | 3 |
| S | Setuju | 4 |
| SS | Sangat Setuju | 5 |

- Seluruh jawaban dijamin kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan akademik.
- Mohon mengisi seluruh pernyataan sampai selesai agar data penelitian lebih akurat.

**IDENTITAS RESPONDEN**

- **Jenis Kelamin**
  - ☐ Laki-laki
  - ☐ Perempuan
- **Usia**
  - ☐ 17 – 19 Tahun
  - ☐ 20 – 22 Tahun
  - ☐ 23 – 25 Tahun
  - ☐ > 25 Tahun
- **Status**
  - ☐ Pelajar
  - ☐ Mahasiswa
  - ☐ Pekerja

## KOMPENSASI KERJA (X1)

| No | Pernyataan | SS | S | KS | TS | STS |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | *(5)* | *(4)* | *(3)* | *(2)* | *(1)* |
| **Gaji atau Upah** | | | | | | |
| 1 | Gaji yang saya terima sesuai dengan beban pekerjaan saya. | | | | | |
| 2 | Gaji yang saya terima sudah layak dan memenuhi kebutuhan hidup saya sehari-hari. | | | | | |
| **Insentif atau Bonus** | | | | | | |
| 3 | Perusahaan memberikan insentif berdasarkan kinerja karyawan. | | | | | |
| 4 | Sistem pemberian insentif di perusahaan sudah jelas dan transparan. | | | | | |
| **Tunjangan dan Fasilitas Kerja** | | | | | | |
| 5 | Kompensasi yang saya terima sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan saya. | | | | | |
| 6 | Perusahaan memberikan penghargaan atas prestasi kerja karyawan. | | | | | |

## KEPEMIMPINAN (X2)

| No | Pernyataan | SS | S | KS | TS | STS |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | *(5)* | *(4)* | *(3)* | *(2)* | *(1)* |
| **Memiliki Keterampilan Komunikasi** | | | | | | |
| 1 | Pimpinan saya menyampaikan instruksi kerja dengan jelas dan mudah dipahami. | | | | | |
| 2 | Pimpinan saya membuka kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat dan keluhan. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Memiliki Sifat Jujur** | | | | | | |
| 3 | Pimpinan saya bersikap terbuka dan jujur dalam menyampaikan informasi kepada karyawan. | | | | | |
| 4 | Pimpinan saya memberikan umpan balik atas hasil kerja saya secara rutin. | | | | | |
| **Memiliki Kematangan Spiritual, Fisik, dan Sosial** | | | | | | |
| 5 | Pimpinan saya melakukan monitoring secara rutin terhadap pekerjaan saya di lapangan. | | | | | |
| 6 | Pimpinan saya mampu menjaga hubungan kerja yang harmonis dengan seluruh karyawan. | | | | | |
| **Mampu Menjadi Teladan Bagi Bawahan** | | | | | | |
| 7 | Pimpinan saya memberikan contoh sikap kerja yang baik dan profesional kepada karyawan. | | | | | |
| 8 | Pimpinan saya hadir tepat waktu dan disiplin sehingga mendorong saya untuk ikut disiplin. | | | | | |
| **Mampu Menyelesaikan Masalah Secara Kreatif** | | | | | | |
| 9 | Pimpinan saya responsif ketika saya menghadapi kendala di lapangan. | | | | | |
| 10 | Pimpinan saya mampu mengambil keputusan yang tepat dalam mengatasi permasalahan pekerjaan. | | | | | |

## MOTIVASI KERJA (Z)

| No | Pernyataan | SS | S | KS | TS | STS |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | *(5)* | *(4)* | *(3)* | *(2)* | *(1)* |
| **Tanggung Jawab dalam Melakukan Pekerjaan** | | | | | | |
| 1 | Kompensasi yang saya terima memotivasi saya untuk bekerja lebih giat. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | Saya selalu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan saya dengan sebaik-baiknya. | | | | | |
| **Prestasi yang Dicapai** | | | | | | |
| 3 | Pengakuan atas hasil kerja membuat saya lebih termotivasi. | | | | | |
| 4 | Kesempatan promosi jabatan mendorong saya untuk berprestasi. | | | | | |
| **Pengembangan Diri** | | | | | | |
| 5 | Penilaian kinerja yang adil meningkatkan motivasi kerja saya. | | | | | |
| 6 | Saya aktif mengikuti pelatihan dan kegiatan pengembangan kompetensi yang disediakan perusahaan. | | | | | |
| **Kemandirian dalam Bertindak** | | | | | | |
| 7 | Saya merasa senang dalam menjalankan pekerjaan saya. | | | | | |
| 8 | Saya mampu mengambil inisiatif dan keputusan sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan di lapangan. | | | | | |

## KINERJA KARYAWAN (Y)

| **No** | **Pernyataan** | **SS** | **S** | **KS** | **TS** | **STS** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | *(5)* | *(4)* | *(3)* | *(2)* | *(1)* |
| **Kualitas Kerja** | | | | | | |
| 1 | Saya menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang berkualitas. | | | | | |
| 2 | Hasil kerja saya sesuai dengan standar layanan yang ditetapkan perusahaan. | | | | | |
| **Kuantitas Kerja** | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | Saya mampu mencapai target kerja yang ditetapkan perusahaan. | | | | | |
| 4 | Hasil pekerjaan saya sesuai dengan standar perusahaan. | | | | | |
| **Ketepatan Waktu** | | | | | | |
| 5 | Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan. | | | | | |
| 6 | Saya hadir dan mulai bekerja tepat waktu sesuai jadwal yang ditetapkan perusahaan. | | | | | |
| **Efektivitas Waktu** | | | | | | |
| 7 | Saya memiliki inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan. | | | | | |
| 8 | Saya mampu memanfaatkan waktu dan sumber daya kerja secara efektif untuk mencapai target. | | | | | |
| **Kemandirian Kerja** | | | | | | |
| 9 | Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang menjadi tugas saya. | | | | | |
| 10 | Saya mampu menyelesaikan tugas secara mandiri tanpa harus selalu bergantung pada arahan atasan. | | | | | |

## LAMPIRAN 2 TABULASI DATA KUISIONER

1. Data Variabel Kompensasi Kerja (X1)

| X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | X1.5 | X1.6 | X1 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 30 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 22 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 19 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 20 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 25 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 26 |
| 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 7 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 13 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 23 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 25 |
| 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 24 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 28 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 12 |
| 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 20 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 25 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 25 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 16 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 19 |
| 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 27 |
| 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 14 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 23 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 26 |
| 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 12 |
| 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 12 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 25 |
| 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 15 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 19 |
| 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 12 |
| 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 18 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 27 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 23 |
| 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 24 |
| 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 13 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 18 |
| 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 16 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 26 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 20 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 21 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 22 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 22 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 20 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 24 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 18 |
| 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 20 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 19 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 25 |

2. Data Variabel Kepemimpinan (X2)

| **X2.1** | **X2.2** | **X2.3** | **X2.4** | **X2.5** | **X2.6** | **X2.7** | **X2.8** | **X2.9** | **X2.10** | **X2** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 26 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 38 |
| 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 29 |
| 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 26 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 35 |
| 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 26 |
| 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 19 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 36 |
| 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 33 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 48 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 29 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 38 |
| 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 25 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 41 |
| 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 34 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 48 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 44 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 31 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 41 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 31 |
| 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 38 |
| 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 28 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 33 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 48 |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 24 |
| 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 22 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 31 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 34 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 36 |
| 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 26 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 31 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 49 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 44 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 35 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 33 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 21 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 49 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 29 |
| 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 32 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 48 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 44 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 22 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 37 |
| 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 26 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 48 |

3. Data Variabel Motivasi Kerja (Z)

| **Z.1** | **Z.2** | **Z.3** | **Z.4** | **Z.5** | **Z.6** | **Z.7** | **Z.8** | **Z** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 35 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 30 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 23 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 34 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 31 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 39 |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 13 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 29 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 38 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 36 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 29 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 23 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 30 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 30 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 31 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 38 |
| 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 15 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 35 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 21 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 31 |
| 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 25 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 21 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 38 |
| 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 25 |
| 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 13 |
| 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 19 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 30 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 25 |
| 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 19 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 39 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 31 |
| 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 28 |
| 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 31 |
| 3 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 27 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 22 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 28 |
| 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 21 |
| 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 24 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 37 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 36 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 33 |
| 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 20 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 34 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 29 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 39 |

4. Data Variabel Kinerja Karyawan (Y)

| Y.1 | Y.2 | Y.3 | Y.4 | Y.5 | Y.6 | Y.7 | Y.8 | Y.9 | Y.10 | Y |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 33 |
| 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 22 |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 32 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 38 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 45 |
| 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 18 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 34 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 33 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 38 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 33 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 49 |
| 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 19 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 47 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 45 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 40 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 39 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 37 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 47 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 22 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 34 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 46 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 36 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 34 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 45 |
| 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 30 |
| 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 22 |
| 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 24 |
| 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 41 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 44 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 34 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 42 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 45 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 43 |
| 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 25 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 35 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 31 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 37 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 35 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 35 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 40 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 47 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 45 |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 26 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 34 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 37 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 49 |

## LAMPIRAN 3 HASIL OUTPUT DATA

### 1. Deskripsi Karakteristik Responden

**Tabel 4. 14 Karakteristik Responden**

| No. | Karakteristik | Jumlah (N) | Persentase (%) |
|---|---|---|---|
| 1. | **Jenis Kelamin** | | |
| | Laki-laki | 25 | 53,2% |
| | Perempuan | 22 | 46,8% |
| | **Total** | **47** | **100%** |
| 2. | **Usia** | | |
| | 20 – 25 Tahun | 22 | 46,8% |
| | 26 – 30 Tahun | 15 | 31,9% |
| | > 30 Tahun | 10 | 21,3% |
| | **Total** | **47** | **100%** |
| 3. | **Masa Kerja** | | |
| | < 1 Tahun | 10 | 21,3% |
| | 1 – 3 Tahun | 22 | 46,8% |
| | > 3 Tahun | 15 | 31,9% |
| | **Total** | **47** | **100%** |

*Sumber: Data Primer yang diolah, 2026*

**2. Deskripsi Jawaban Responden**

**a. Variabel Kompensasi Kerja (X1)**

**Tabel 4. 15 Jawaban Responden atas Variabel Kompensasi Kerja (X1)**

| No | Pernyataan | SS (5) | S (4) | KS (3) | TS (2) | STS (1) | Mean | Kategori |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan. | 8 | 16 | 14 | 7 | 2 | 3.45 | Baik |
| 2 | Besaran gaji yang saya terima sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan. | 8 | 11 | 21 | 5 | 2 | 3.38 | Cukup Baik |
| 3 | Insentif yang saya terima sesuai dengan hasil kerja yang saya capai. | 6 | 19 | 15 | 5 | 2 | 3.47 | Baik |
| 4 | Bonus yang diberikan perusahaan memotivasi saya untuk bekerja lebih baik. | 5 | 19 | 14 | 7 | 2 | 3.38 | Cukup Baik |
| 5 | Tunjangan yang saya terima sudah sesuai dengan kebutuhan saya. | 6 | 17 | 17 | 6 | 1 | 3.45 | Baik |
| 6 | Perusahaan memberikan penghargaan atas prestasi kerja karyawan. | 3 | 20 | 14 | 6 | 4 | 3.26 | Cukup Baik |
| **Rata-rata Keseluruhan** | | | | | | | **3.40** | **Cukup Baik** |

*Sumber: Data Primer yang diolah, 2026*

**b. Variabel Kepemimpinan (X2)**

**Tabel 4. 16 Jawaban Responden atas Variabel Kepemimpinan (X2)**

| No | Pernyataan | SS (5) | S (4) | KS (3) | TS (2) | STS (1) | Mean | Kategori |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Pimpinan saya menyampaikan instruksi kerja dengan jelas dan mudah dipahami. | 7 | 13 | 20 | 6 | 1 | 3.40 | Cukup Baik |
| 2 | Pimpinan saya memberikan arahan yang tepat dalam menyelesaikan permasalahan kerja. | 6 | 14 | 19 | 8 | 0 | 3.38 | Cukup Baik |
| 3 | Pimpinan saya mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat. | 10 | 13 | 14 | 9 | 1 | 3.47 | Baik |
| 4 | Pimpinan saya melakukan pengawasan terhadap pekerjaan saya secara konsisten. | 10 | 15 | 14 | 8 | 0 | 3.57 | Baik |
| 5 | Pimpinan saya melakukan monitoring secara rutin terhadap pekerjaan saya di lapangan. | 9 | 11 | 20 | 6 | 1 | 3.45 | Baik |
| 6 | Pimpinan saya bersikap terbuka dan jujur dalam menyampaikan informasi kepada karyawan. | 8 | 11 | 18 | 10 | 0 | 3.36 | Cukup Baik |
| 7 | Pimpinan saya membangun komunikasi dua arah dengan karyawan. | 5 | 14 | 22 | 6 | 0 | 3.38 | Cukup Baik |

| No | Pernyataan | SS (5) | S (4) | KS (3) | TS (2) | STS (1) | Mean | Kategori |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 8 | Pimpinan saya memberikan umpan balik atas hasil kerja saya secara rutin. | 8 | 15 | 17 | 7 | 0 | 3.51 | Baik |
| 9 | Pimpinan saya responsif ketika saya menghadapi kendala di lapangan. | 10 | 14 | 15 | 8 | 0 | 3.55 | Baik |
| 10 | Pimpinan saya memberikan keteladanan yang baik dalam bekerja. | 7 | 16 | 18 | 6 | 0 | 3.51 | Baik |
| **Rata-rata Keseluruhan** | | | | | | | **3.46** | **Baik** |

*Sumber: Data Primer yang diolah, 2026*

**c. Variabel Motivasi Kerja (Z)**

**Tabel 4. 17 Jawaban Responden atas Variabel Motivasi Kerja (Z)**

| No | Pernyataan | SS (5) | S (4) | KS (3) | TS (2) | STS (1) | Mean | Kategori |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditetapkan perusahaan. | 11 | 14 | 13 | 7 | 2 | 3.53 | Baik |
| 2 | Saya memiliki dorongan kuat untuk meraih prestasi terbaik dalam pekerjaan. | 11 | 17 | 14 | 3 | 2 | 3.68 | Baik |
| 3 | Saya bertanggung jawab penuh atas setiap pekerjaan yang menjadi tugas saya. | 8 | 13 | 20 | 6 | 0 | 3.49 | Baik |
| 4 | Saya memiliki rasa tanggung jawab yang | 11 | 20 | 8 | 6 | 2 | 3.68 | Baik |

| No | Pernyataan | SS (5) | S (4) | KS (3) | TS (2) | STS (1) | Mean | Kategori |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik. | | | | | | | |
| 5 | Saya memiliki inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu instruksi dari atasan. | 7 | 17 | 15 | 8 | 0 | 3.49 | Baik |
| 6 | Saya aktif mengembangkan kemampuan diri untuk meningkatkan kualitas kerja. | 12 | 13 | 14 | 7 | 1 | 3.60 | Baik |
| 7 | Saya bersedia mengikuti pelatihan atau kegiatan pengembangan diri yang diselenggarakan perusahaan. | 8 | 17 | 16 | 5 | 1 | 3.55 | Baik |
| 8 | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan secara mandiri tanpa bergantung pada arahan atasan secara terus-menerus. | 10 | 20 | 11 | 4 | 2 | 3.68 | Baik |
| **Rata-rata Keseluruhan** | | | | | | | **3.59** | **Baik** |

*Sumber: Data Primer yang diolah, 2026*

### d. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

**Tabel 4. 18 Jawaban Responden atas Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

| No | Pernyataan | SS (5) | S (4) | KS (3) | TS (2) | STS (1) | Mean | Kategori |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Saya mampu menyelesaikan | 7 | 23 | 13 | 4 | 0 | 3.70 | Baik |

| No | Pernyataan | SS (5) | S (4) | KS (3) | TS (2) | STS (1) | Mean | Kategori |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan perusahaan. | | | | | | | |
| 2 | Hasil pekerjaan saya bebas dari kesalahan dan sesuai dengan ketentuan perusahaan. | 8 | 22 | 12 | 5 | 0 | 3.70 | Baik |
| 3 | Saya mampu mencapai target transaksi harian yang ditetapkan perusahaan. | 10 | 18 | 13 | 4 | 2 | 3.64 | Baik |
| 4 | Jumlah hasil kerja saya konsisten sesuai dengan target yang telah ditetapkan. | 7 | 17 | 18 | 4 | 1 | 3.53 | Baik |
| 5 | Saya mampu menyelesaikan setiap transaksi dalam waktu yang telah ditetapkan (maks. 1 menit). | 9 | 20 | 11 | 6 | 1 | 3.64 | Baik |
| 6 | Saya selalu hadir dan bekerja tepat waktu sesuai jadwal yang ditetapkan. | 9 | 18 | 12 | 7 | 1 | 3.57 | Baik |
| 7 | Saya memiliki efektivitas kerja yang baik sehingga mampu memberikan pelayanan optimal kepada pengguna jalan tol. | 14 | 14 | 12 | 7 | 0 | 3.74 | Baik |
| 8 | Saya mampu mengoperasikan perangkat transaksi e- | 13 | 12 | 17 | 5 | 0 | 3.70 | Baik |

| No | Pernyataan | SS (5) | S (4) | KS (3) | TS (2) | STS (1) | Mean | Kategori |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | toll dengan baik dan efisien. | | | | | | | |
| 9 | Saya aktif berkoordinasi dengan rekan kerja dan pimpinan dalam menyelesaikan masalah di lapangan. | 8 | 17 | 11 | 10 | 1 | 3.45 | Baik |
| 10 | Saya mampu bekerja sama dengan tim dalam mencapai target pelayanan yang ditetapkan perusahaan. | 13 | 20 | 9 | 4 | 1 | 3.85 | Baik |
| **Rata-rata Keseluruhan** | | | | | | | **3.65** | **Baik** |

*Sumber: Data Primer yang diolah, 2026*

3. Uji Validitas Konvergen

a. Pengujian Outer Loading

**Tabel 4. 19 Hasil Pengujian *Outer Loading***

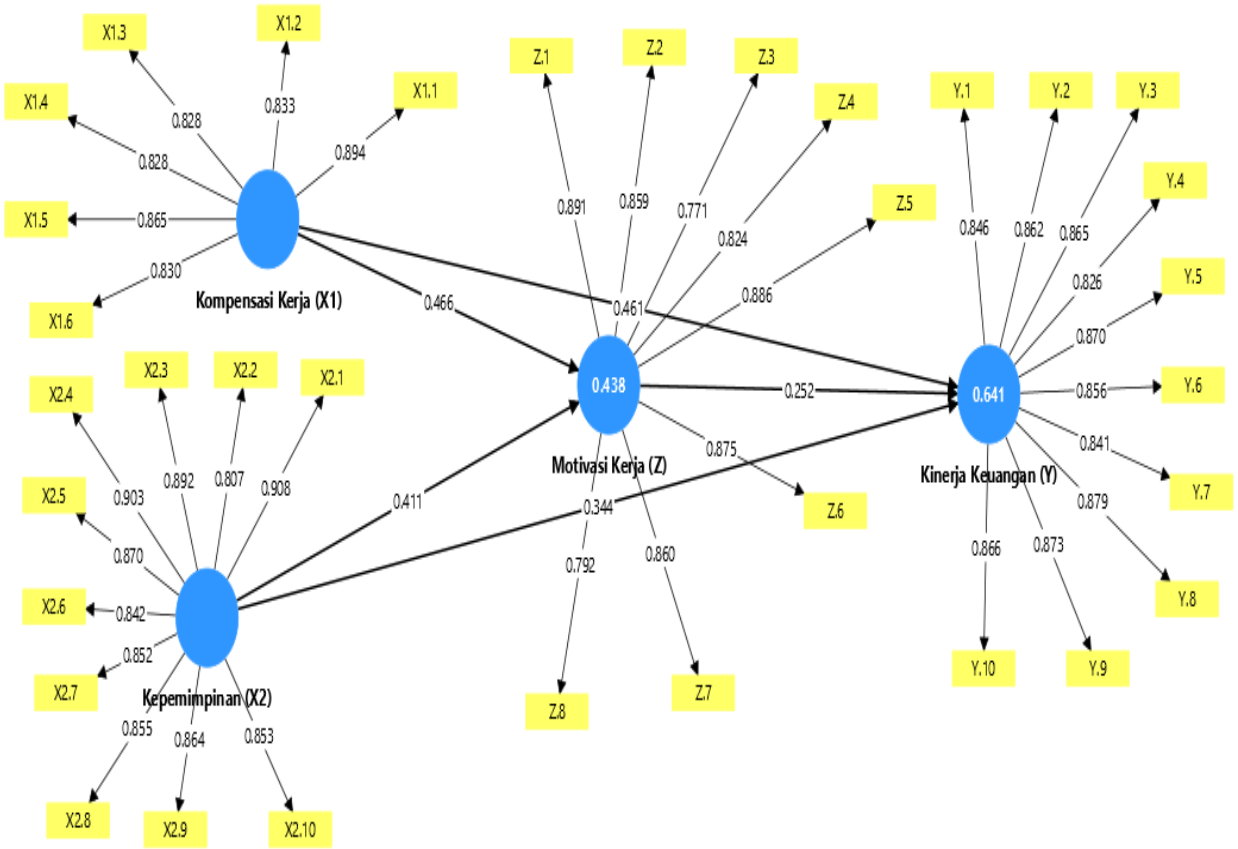
| Indikator | Kompensasi Kerja (X1) | Kepemimpinan (X2) | Motivasi Kerja (Z) | Kinerja Karyawan (Y) |
|---|---|---|---|---|
| X1.1 | 0.894 | | | |
| X1.2 | 0.833 | | | |
| X1.3 | 0.828 | | | |
| X1.4 | 0.828 | | | |
| X1.5 | 0.865 | | | |
| X1.6 | 0.830 | | | |
| X2.1 | | 0.908 | | |

| Indikator | Kompensasi Kerja (X1) | Kepemimpinan (X2) | Motivasi Kerja (Z) | Kinerja Karyawan (Y) |
|---|---|---|---|---|
| X2.2 | | 0.807 | | |
| X2.3 | | 0.892 | | |
| X2.4 | | 0.903 | | |
| X2.5 | | 0.870 | | |
| X2.6 | | 0.842 | | |
| X2.7 | | 0.852 | | |
| X2.8 | | 0.855 | | |
| X2.9 | | 0.864 | | |
| X2.10 | | 0.853 | | |
| Z.1 | | | 0.891 | |
| Z.2 | | | 0.859 | |
| Z.3 | | | 0.771 | |
| Z.4 | | | 0.824 | |
| Z.5 | | | 0.886 | |
| Z.6 | | | 0.875 | |
| Z.7 | | | 0.860 | |
| Z.8 | | | 0.792 | |
| Y.1 | | | | 0.846 |
| Y.2 | | | | 0.862 |
| Y.3 | | | | 0.865 |

| Indikator | Kompensasi Kerja (X1) | Kepemimpinan (X2) | Motivasi Kerja (Z) | Kinerja Karyawan (Y) |
|---|---|---|---|---|
| Y.4 | | | | 0.826 |
| Y.5 | | | | 0.870 |
| Y.6 | | | | 0.856 |
| Y.7 | | | | 0.841 |
| Y.8 | | | | 0.879 |
| Y.9 | | | | 0.873 |
| Y.10 | | | | 0.866 |

*Sumber: Data Primer yang diolah dengan SmartPLS, 2026*

**Gambar 4. 1 Pengujian Validitas Berdasarkan Outer Loading**



b. Pengujian *Average Variance Extracted* (AVE)

**Tabel 4. 20 Hasil Pengujian Composite Reliability *dan AVE***

| Variabel | Cronbach's Alpha | AVE |
|---|---|---|
| Kompensasi Kerja (X1) | 0.921 | 0.717 |
| Kepemimpinan (X2) | 0.963 | 0.749 |
| Motivasi Kerja (Z) | 0.943 | 0.715 |
| Kinerja Karyawan (Y) | 0.960 | 0.737 |

*Sumber: Data Primer yang diolah dengan SmartPLS, 2026*

4. Uji Validitas Diskriminan

a. Pengujian Cross Loading

**Tabel 4. 21 Pengujian *Cross Loading***

| | Kepemimpinan(X2) | Kinerja Keuangan (Y) | Kompensasi Kerja (X1) | Motivasi Kerja (Z) |
|---|---|---|---|---|
| **X1.1** | 0.106 | 0.624 | **0.894** | 0.500 |
| **X1.2** | 0.196 | 0.545 | **0.833** | 0.415 |
| **X1.3** | 0.129 | 0.479 | **0.828** | 0.358 |
| **X1.4** | 0.106 | 0.588 | **0.828** | 0.512 |
| **X1.5** | 0.159 | 0.482 | **0.865** | 0.455 |
| **X1.6** | -0.006 | 0.499 | **0.830** | 0.379 |
| **X2.1** | **0.908** | 0.479 | 0.201 | 0.499 |
| **X2.10** | **0.853** | 0.403 | 0.115 | 0.372 |
| **X2.2** | **0.807** | 0.523 | 0.084 | 0.405 |
| **X2.3** | **0.892** | 0.476 | 0.129 | 0.405 |
| **X2.4** | **0.903** | 0.561 | 0.222 | 0.450 |
| **X2.5** | **0.870** | 0.493 | 0.134 | 0.426 |
| **X2.6** | **0.842** | 0.372 | 0.065 | 0.255 |
| **X2.7** | **0.852** | 0.342 | -0.016 | 0.440 |
| **X2.8** | **0.855** | 0.333 | 0.001 | 0.301 |
| **X2.9** | **0.864** | 0.480 | 0.159 | 0.464 |
| **Y.1** | 0.439 | **0.846** | 0.622 | 0.589 |
| **Y.10** | 0.532 | **0.866** | 0.512 | 0.549 |
| **Y.2** | 0.412 | **0.862** | 0.495 | 0.496 |
| **Y.3** | 0.407 | **0.865** | 0.589 | 0.588 |
| **Y.4** | 0.377 | **0.826** | 0.532 | 0.555 |

| | Kepemimpinan(X2) | Kinerja Keuangan (Y) | Kompensasi Kerja (X1) | Motivasi Kerja (Z) |
|---|---|---|---|---|
| **Y.5** | 0.498 | **0.870** | 0.575 | 0.657 |
| **Y.6** | 0.431 | **0.856** | 0.529 | 0.557 |
| **Y.7** | 0.423 | **0.841** | 0.445 | 0.489 |
| **Y.8** | 0.423 | **0.879** | 0.622 | 0.491 |
| **Y.9** | 0.557 | **0.873** | 0.543 | 0.626 |
| **Z.1** | 0.414 | 0.612 | 0.553 | **0.891** |
| **Z.2** | 0.349 | 0.439 | 0.385 | **0.859** |
| **Z.3** | 0.432 | 0.502 | 0.460 | **0.771** |
| **Z.4** | 0.437 | 0.597 | 0.435 | **0.824** |
| **Z.5** | 0.422 | 0.591 | 0.526 | **0.886** |
| **Z.6** | 0.425 | 0.562 | 0.391 | **0.875** |
| **Z.7** | 0.368 | 0.595 | 0.485 | **0.860** |
| **Z.8** | 0.343 | 0.498 | 0.216 | **0.792** |

*Sumber: Data Primer yang diolah dengan SmartPLS, 2026*

5. **Pengujian Koefisien Determinasi *(R-Square)***

**Tabel 4. 22 Hasil Uji R-Square**

| Variabel | R-Square | R-Square Adjusted |
|---|---|---|
| Motivasi Kerja (Z) | 0.438 | 0.412 |
| Kinerja Karyawan (Y) | 0.641 | 0.616 |

*Sumber: Data Primer yang diolah dengan SmartPLS, 2026*

6. **Pengujian Hipotesis – Pengaruh Langsung *(Direct Effect)***

**Tabel 4. 23 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (*Direct Effect*) – *Path Coefficient***

| Hubungan Variabel | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Std. Dev. (STDEV) | T Statistics | P Values |
|---|---|---|---|---|---|
| Kompensasi Kerja (X1) -> Kinerja Karyawan (Y) | 0.461 | 0.463 | 0.099 | 4.644 | 0.000 |
| Kompensasi Kerja (X1) -> Motivasi Kerja (Z) | 0.466 | 0.473 | 0.094 | 4.932 | 0.000 |
| Kepemimpinan (X2) -> Kinerja Karyawan (Y) | 0.344 | 0.348 | 0.110 | 3.141 | 0.002 |

| Hubungan Variabel | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Std. Dev. (STDEV) | T Statistics | P Values |
|---|---|---|---|---|---|
| Kepemimpinan (X2) -> Motivasi Kerja (Z) | 0.411 | 0.414 | 0.126 | 3.248 | 0.001 |
| Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y) | 0.252 | 0.246 | 0.106 | 2.369 | 0.018 |

*Sumber: Data Primer yang diolah dengan SmartPLS, 2026*

*7.* **Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect* / Mediasi)**

**Tabel 4. 24 Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung *(Indirect Effect)***

| Hubungan Variabel | Original Sample (O) | T Statistics | P Values | Keterangan |
|---|---|---|---|---|
| Kompensasi Kerja (X1) -> Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y) | 0.117 | 1.957 | 0.050 | Signifikan (Mediasi) |
| Kepemimpinan (X2) -> Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y) | 0.103 | 1.741 | 0.082 | Tidak Signifikan |

*Sumber: Data Primer yang diolah dengan SmartPLS, 2026*

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

## PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN

No. Agenda: 5366/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/1/7/2025

Kepada Yth.
**Ketua Program Studi Manajemen**
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
di Medan

Medan, 1/7/2025

Dengan hormat.
Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

| | | |
|---|---|---|
| Nama | : | Muhammad Denny Syahputra Batubara |
| NPM | : | 2205160552 |
| Program Studi | : | Manajemen |
| Konsentrasi | : | Sumber daya manusia |

Dalam rangka proses penyusunan skripsi, saya bermohon untuk mengajukan judul penelitian berikut ini:

Identifikasi Masalah :
1. Minimnya pengembangan karir yang dirasakan oleh generasi milenial di tempat kerja.
2. Beban kerja yang tidak proporsional diduga mempengaruhi kinerja lapangan secara negatif.
3. Rendahnya motivasi kerja yang berpengaruh terhadap penurunan performa karyawan.

Rencana Judul :
1. Pengaruh Employee Branding, Pengembangan Karir, Dan Fleksibilitas Kerja Terhadap Minat Bertahan Karyawan Milenial
2. Pengaruh Beban Kerja, Kedisiplinan, Dan Reward Terhadap Produktivitas Karyawan Lapangan Pada Perusahaan Properti
3. Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Developer Properti

Objek/Lokasi Penelitian : Pt Inayah Bangun Persada

Demikianlah permohonan ini saya sampaikan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya
Pemohon

**(Muhammad Denny Syahputra Batubara )**

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan, Telp. 061 6612567, Kode Pos 20138

## PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN

Nomor Agenda: 5366/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/1/7/2025

| | |
|---|---|
| Nama Mahasiswa | : Muhammad Denny Syahputra Batubara |
| NPM | : 2205160552 |
| Program Studi | : Manajemen |
| Konsentrasi | : Sumber daya manusia |
| Tanggal Pengajuan Judul | : 1/7/2025 |
| Nama Dosen Pembimbing*) | : Efri Kurnia, SE, M.Si |
| Judul Disetujui**) | : PENGARUH KOMPENSASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT MURSI JAYA MANDIRI |

Disahkan oleh:
Ketua Program Studi Manajemen

(AGUS SANI, S.E., M.Sc)

Medan, .....

Dosen Pembimbing

(EFRI KURNIA, SE., M.Si)

Keterangan
*) Diisi oleh Pengusul Program Studi
**) Diisi oleh Dosen Pembimbing
Setelah disahkan oleh Prodi dan Dosen pembimbing, scan/foto dan uploadlah lembaran ke-2 ini pada form online "Upload Pengesahan Judul Skripsi"

Lembaran ini dinyatakan sah jika nomor agenda sama dengan nomor agenda pada saat pengajuan judul online

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Akr.Pgj/PT/III/2024
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66234567 Fax. (061) 6625474 - 6631003
http://feb.umsu.ac.id feb@umsu.ac.id umsumedan umsumedan umsumedan umsumedan

**PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING**
**TUGAS AKHIR MAHASISWA**

**NOMOR : 341/TGS/II.3.AU/UMSU-05/F/2026**

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, berdasarkan Persetujuan permohonan judul penelitian Tugas Akhir / Jurnal dari Ketua / Sekretaris :

**Program Studi** : **Manajemen**
**Pada Tanggal** :

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Tugas Akhir/ Jurnal Mahasiswa :

**Nama** : **Muhammad Denny Syahputra Batubara**
**N P M** : **2205160552**
**Semester** : **VIII (Delapan)**
**Program Studi** : **Manajemen**
**Judul Proposal / Skripsi** : **Pengaruh Kompensasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Mursi Jaya Mandiri**

**Dosen Pembimbing** : **Efri Kurnia, SE, M.Si**

Dengan demikian di izinkan menulis Tugas Akhir / Jurnal dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Tugas Akhir/ Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.
2. Pelakasanaan Sidang Tugas Akhir / Jurnal harus berjarak 3 bulan setelah dikeluarkanya Surat Penetapan Dosen Pembimbing Tugas Akhir
3. **Tugas Akhir** dinyatakan **" BATAL "** bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal 02 Februari 2027 Revisi Judul.....

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Ditetapkan di : Medan
Pada Tanggal : 14 Sya'ban 1447 H
02 Februari 2026 M

Dekan

**Dr. Radiman, S.E., M.Si**
NIDN: 0107087801

**Tembusan :**
1. Pertinggal.

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Pnp/PT/III/2024
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66234567 Fax. (061) 6625474 - 6631003
http://feb.umsu.ac.id feb@umsu.ac.id umsumedan umsumedan umsumedan umsumedan

Nomor : 341/II.3.AU/UMSU-05/F/2026
Lampiran : -
Perihal : **IZIN RISET PENDAHULUAN**

Medan, 14 Sya'ban 1447 H
02 Februari 2026 M

Kepada **Yth.**
**Bapak / Ibu Pimpinan**
**PT Mursi Jaya Mandiri**
**Jl. Alumunium Raya Tanjung Mulia, Kec. Medan Deli**
**Di tempat**

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa kami akan menyelesaikan studi, untuk itu kami memohon kesediaan Bapak / Ibu sudi kiranya untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di **Perusahaan / Instansi** yang Bapak / Ibu pimpin, guna untuk penyusunan Tugas Akhir yang merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program **Studi Strata Satu ( S-1 )**

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

**Nama : Muhammad Denny Syahputra Batubara**
**Npm : 2205160552**
**Jurusan : Manajemen**
**Semester : VIII (Delapan)**
**Judul : Pengaruh Kompensasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Mursi Jaya Mandiri**

Demikianlah surat kami ini, atas perhatian dan kerjasama yang Bapak / Ibu berikan kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu 'alaikum Wr.Wb*

Dekan

**Dr. Radiman, S.E., M.Si**
NIDN : 0107087801

**Tembusan :**
1. Pertinggal

PT MURSI JAYA MANDIRI

Nomor : 148/MJM/EKS/SDM/II/2026
Lampiran : -
Perihal : Izin Melaksanakan Riset

Medan, 09 Februari 2026

Kepada Yth.
**Rektor**
**Univeritas Muhammadiyah Sumatera Utara**
Di Tempat

Sehubungan dengan surat No. 341/II.3AU/UMSU-05/F/2026 tanggal 02 Februari 2026 perihal Permohonan Izin Riset pada Perusahaan kami dengan ini dapat disetujui untuk Mahasiswa Saudara yaitu :

| | | |
|---|---|---|
| **Nama** | : | **Muhammad Denny Syahputra Batubara** |
| **NPM** | : | **2205160552** |
| **Program Studi** | : | **Manajemen** |
| **Judul** | : | **Pengaruh Kompensasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Interventing Pada PT Mursi Jaya Mandiri** |

Perlu disampaikan bahwa selama melaksanakan riset dan pengambilan data, Mahasiswa tersebut diatas harus dapat mematuhi segara peraturan yang berlaku di Perusahaan kami, dan data yang didapatkan dari hasil riset hanya dapat dipergunakan keperluan Pendidikan mahasiswa tersebut.

Demikian kami sampaikan, atas perhatiannya diucapkan terimakasih.

**PT. Mursi Jaya Mandiri**

**Ramadhan Lubis**
**Direktur**

Office :
Jl. Mustapa No. 130 Lingkungan X - Medan
E. ramadhanlubis50@yahoo.com
P. 0813 9674 2058

PT MURSI JAYA MANDIRI

**SURAT KETERANGAN RISET**
153/MJM/EKS/SDM/VI/2026

Saya Direktur Utama PT Mursi Jaya Mandiri yang bertanda Tangan di Bawah ini :

Nama : Ramadhan Lubis
Jabatan : Direktur Utama

Memberikan keterangan bahwa mahasiswa dengan identitas dibawah ini :

Nama : Muhammad Denny Syahputra Batubara
NIM : 2205160552

Adalah mahasiswa jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah menyelesaikan kegiatan penelitian pada Perusahaan kami terhitung tanggal 09 Februari 2026 sampai dengan tanggal 30 April 2026.

Mahasiswa yang bersangkutan telah menyelesaikan penelitiannya dengan baik dan kami berharap ilmu yang diberikan dapat menambah wawasan sehingga menunjang studi mahasiswa tersebut.

Demikian kami sampaikan, atas perhatiannya diucapkan terimakasih.

**PT. Mursi Jaya Mandiri**

**Ramadhan Lubis**
**Direktur**

Office
Jl. Mustapa No. 130 Lingkungan X - Medan
E: [illegible]
P: 0813 9674 2058

MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH PIMPINAN PUSAT
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 ☎ (061) 6624567 Ext. 304 Medan 20238

## BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL PROGRAM STUDI MANAJEMEN

***Pada hari ini Selasa 05 Mei 2026*** telah diselenggarakan seminar Proposal Program Studi Manajemen menerangkan bahwa :

| | |
|---|---|
| N a m a | :Muhammad Denny Syahputra Batubara |
| Konsentrasi | : Man. SDM |
| N .P.M. | : 2205160552 |
| Tempat / Tgl.Lahir | : Balai Kasih, 21 Januari 2003 |
| Alamat Rumah | : Jln. Prasetya IV Komplek BTN No.115 A Diski |
| Judul Proposal | : Pengaruh Kompensasi Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Mursi Jaya Mandiri |

**(Disetujui / tidak disetujui *)**

| Item | Komentar |
|---|---|
| ***Judul*** | ..... |
| **Bab I** | Survei data karyawan tetap/kontrak..... |
| **Bab II** | ..... |
| **Bab III** | sampel dari karyawan di PT. unit kerja dan waktu..... |
| **Lainnya** | ..... |
| **Kesimpulan** | ☑ ***Lulus***<br>☐ ***Tidak Lulus*** |

**Medan,*Selasa 05 Mei 2026***

***TIM SEMINAR***

Ketua

Agus Sani, S.E., M.Sc.

Sekretaris

Arif Pratama Marpaung, S.E., M.M.

Pembimbing

Efry Kurnia, SE.,M.Si.

Pembanding

Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si.

MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH PIMPINAN PUSAT
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapt. Mukhtar Basri No. 3 Tel. (061) 6624567 Ext. 304 Medan 220238

بسم الله الرحمن الرحيم

## PENGESAHAN PROPOSAL

Berdasarkan hasil seminar Proposal Program Studi Manajemen yang diselenggarakan pada hari ***Selasa 05 Mei 2026*** menerangkan bahwa:

| | |
|---|---|
| Nama | : Muhammad Denny Syahputra Batubara |
| Konsentrasi | : Man. SDM |
| N.P.M. | : 2205160552 |
| Tempat / Tgl.Lahir | : Balai Kasih, 21 Januari 2003 |
| Alamat Rumah | : Jln. Prasetya IV Komplek BTN No.115 A Diski |
| JudulProposal | : Pengaruh Kompensasi Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Mursi Jaya Mandiri. |

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Tugas Akhir dengan pembimbing:
***Efry Kurnia, SE.,M.Si***

**Medan, Selasa 05 Mei 2026**

**TIM SEMINAR**

Ketua

Agus Sani, S.E., M.Sc.

Sekretaris

Arif Pratama Marpaung, S.E., M.M.

Pembimbing

Efry Kurnia, SE.,M.Si.

Pembanding

Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si.

**Diketahui / Disetujui**
**a.n. Dekan**
**Wakil Dekan - I**

30/06-2026

**Assoc.Prof. Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si.**
**NIDN. 0118127401**

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan. Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

## BERITA ACARA PEMBIMBINGAN PROPOSAL

Nama Mahasiswa : Muhammad Denny Syahputra Batubara
NPM : 2205160552
Dosen Pembimbing : Efri Kurnia, S.E., M.Si
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh Kompensasi Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Mursi Jaya Mandiri

| Item | Hasil Evaluasi | Tanggal | Paraf Dosen |
|---|---|---|---|
| Bab 1 | - Perlu dilakukan survey awal u/ melihat/mengidentifikasi masalah<br>- Perlihat perbedaan data hasil survey awalnya.<br>- Perpanjang permasalahannya lebih jelas. | 23/2/2026 | |
| Bab 2 | - Masukkan indikator & definisi variabel dari buku2 rujukan.<br>- Tahun terbitan diperbarui | 22/4/2026 | |
| Bab 3 | - Penjelasan Populasi & Sampel.<br>- Perbaiki Metopel & alat ukur/analisis dipenelitian. | 24/4/2026 | |
| Daftar Pustaka | - Sesuaikan dgn standart. | 22/9/26 | |
| Instrumen Pengumpulan Data Penelitian | - Perjelas, sesuaikan dgn variabel yg diteliti | 24/9/2026 | |
| Persetujuan Seminar Proposal | ACC. Proposal. Lanjut seminar. | 28/09/26 | |

Medan, April 2026

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

Agus Sani, S.E., M.Sc

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

Efri Kurnia, S.E., M.Si

## SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/TUGAS AKHIR

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Muhammad Denny Syahputra Batubara

NPM : 2205160552

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Judul : Pengaruh Kompensasi Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Mursi Jaya Mandiri

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Menyatakan bahwa :

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan TUGAS AKHIR atas usaha sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/Tugas Akhir.
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut :
   - Menjiplak/Plagiat hasil karya penelitian orang lain
   - Merekayasa tanda angket, wawancara, observasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut didepan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stempel, kop surat, atau identitas Perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "penetapan proyek proposal/makalah/Tugas Akhir dan penunjukkan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.




n, April 2026
uat Pernyataan

M Denny S Batubara

NB:

- Surat pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat pengajuan judul
- Foto Copy surat pernyataan dilampirkan diproposal dan TUGAS AKHIR

# DAFTAR RIWAYAT HIDUP

**Data Pribadi**

| | |
|---|---|
| Nama | : **Muhammad Denny Syahputra Batubara** |
| NPM | : **2205160552** |
| Tempat /Tgl Lahir | : Balai Kasih, 21 Januari 2003 |
| Jenis Kelamin | : Laki-laki |
| Agama | : Islam |
| Warga Negara | : Indonesia |
| Alamat | : Jl. Prasetya 4 No. 119 A Komplek BTN Diski |
| Anak Ke | : 2 dari 4 bersaudara |
| Email | : sbatubaradennymuhammad@gmail.com |
| No Hp/ WA | : 0823-7462-3567 |

**Nama Orang Tua**

| | |
|---|---|
| Ayah | : Zulkhairi Batubara |
| Pekerjaan | : Wiraswasta |
| Ibu | : Nenny HS |
| Pekerjaan | : Ibu Rumah Tangga |
| Alamat | : Jl. Prasetya 4 No. 119 A Komplek BTN Diski |
| No. Telepon | : 0852-6118-5121 |

**Pendidikan Formal**

1. SD Negeri 104185 Sei Semayang Tamat Tahun 2015
2. SMP Negeri 1 Sunggal Tamat Tahun 2018
3. SMA Negeri 5 Binjai Tamat Tahun 2021
4. Kuliah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Tahun 2022 s/d Sekarang