

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN
KOMPENSASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PT. PLN
UNIT PELAKSANA PELAYANAN PELANGGAN (UP3) SITUBONDO**

Ahmad Zainul Fatah
fzainul324@gmail.com

Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

Ika Wahyuni
ika_wahyuni@unars.ac.id

Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

Lusiana Tulhusnah
lusiana@unars.ac.id

Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

ABSTRACT

PT. PLN Customer Service Implementation Unit (UP3) Situbondo serves customers directly. Thus, the human resources involved can develop better interpersonal and communication skills, and increase sensitivity to customer needs and expectations. This study aims to analyze the influence of transformational leadership, work motivation, and compensation on employee performance at PT PLN Customer Service Implementation Unit (UP3) Situbondo. The population in this study were employees of PT. PLN Customer Service Implementation Unit (UP3) Situbondo. This study was conducted using a quantitative approach and the sampling technique was determined by quota sampling. Data analysis and hypothesis testing in this study used Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

The results of the hypothesis test using the Smart PLS 3.0 application showed that transformational leadership had a significant effect on performance, and work motivation had a significant effect on performance. The results of the hypothesis test using compensation as a moderating variable showed that the transformational leadership variable had a positive effect but not significant on performance, and work motivation variable moderated by compensation showed a positive effect on performance but not significant.

Keywords: *Transformational Leadership, Work Motivation, Compensation, Performance.*

I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan hal penting dalam era globalisasi seperti sekarang karena mempunyai dampak dalam dunia usaha. Globalisasi menyebabkan persaingan yang ketat antar perusahaan untuk memperebutkan pangsa pasar. Untuk bertahan dalam persaingan yang begitu ketat, setiap perusahaan harus mampu membuktikan keunggulan produk dan layanannya. Keunggulan-keunggulan yang dimiliki harus dipertahankan, diperbaharui dan ditingkatkan secara terus-menerus, hal ini dilakukan agar perusahaan mencapai tujuan yang diinginkan. Sumber daya manusia

juga menjadi kunci berkembangnya perusahaan. Pada hakikatnya sumber daya manusia adalah orang-orang yang dipekerjakan oleh suatu organisasi untuk dijadikan sebagai tenaga penggerak dalam mencapai tujuan organisasi.

Secara garis besar pengertian sumber daya manusia dikemukakan oleh Ansori dkk (2021:3) adalah "Manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan sumber daya manusia suatu perusahaan secara efektif dan efisien untuk memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan". Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan

pengendalian kegiatan yang berhubungan dengan pengadaan, pengembangan, pemeliharaan serta pemanfaatan sumber daya manusia dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan pengertian diatas maka manajemen sumber daya manusia adalah proses mengelola orang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia mencakup berbagai aspek seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja dan hubungan kerja. Manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis serta memastikan bahwa sumber daya manusia digunakan secara efektif untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Menurut Robbins (2017:262) menyatakan bahwa “Kepemimpinan transformasional adalah para pemimpin yang dapat memotivasi para pengikut untuk melaksanakan dan mengelola kepentingan sendiri untuk kepentingan organisasi dengan keramahan secara individual, stimulasi intelektual dan pengaruh yang ideal semuanya akan menghasilkan upaya ekstra dari pekerja untuk efektivitas organisasi yang lebih baik”.

Selain kepemimpinan transformasional, motivasi kerja juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam bekerja di organisasi. Menurut Kadarisman (2012:278) “Motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku, bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas serta kewajiban yang telah diberikan kepadanya”. Motivasi kerja pada individu sangat penting karena

motivasi kerja yang tinggi seringkali menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik, karena individu cenderung lebih teliti dan berdedikasi terhadap tugasnya serta motivasi kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja individu, yang berdampak positif pada kesejahteraan mental dan emosional.

Beberapa faktor pendorong utama yang bisa meningkatkan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja salah satunya yaitu kompensasi. Kompensasi merupakan dorongan utama seseorang bekerja dengan giat, kompensasi yang dibayarkan mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja pegawai. Kompensasi yang sesuai bisa meningkatkan kebahagiaan dan memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan maupun organisasi. Kompensasi disini tidak sama dengan upah namun upah merupakan bagian dari kompensasi. Oleh karena itu, setiap organisasi harus dapat menentukan kompensasi yang optimal sehingga dapat lebih efektif dan efisien dalam menunjang tercapainya tujuan perusahaan maupun organisasi.

Menurut Ansori dkk (2021:147) menyatakan bahwa “Kompensasi adalah segala bentuk pendapatan atau penghargaan baik finansial maupun non finansial, yang diberikan oleh suatu perusahaan kepada pegawainya sebagai imbalan atas kontribusi jasa kepada perusahaan”. Besar kecilnya kompensasi yang diberikan organisasi seharusnya didasarkan pada kontribusi pegawai. Pegawai yang memiliki kompensasi yang tinggi akan menunjukkan kinerja yang baik dan positif, adanya kompensasi yang

cukup bagi pegawai akan mendorong semangat kerja pegawai.

Kinerja merupakan catatan hasil yang dicapai oleh suatu fungsi jabatan atau aktivitas selama periode waktu tertentu. Pencapaian kinerja merupakan suatu proses yang membutuhkan banyak sumber daya seperti uang, manusia, alat dan waktu. Menurut Fahmi (2018:127) berpendapat bahwa “Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh suatu organisasi, baik yang *profit oriented* maupun *non profit oriented* dan dicapai dalam kurun waktu tertentu”.

PT. PLN Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Situbondo adalah perusahaan listrik negara di Indonesia yang bertanggung jawab atas produksi, distribusi dan penjualan listrik. Unit pelaksana pelayanan pelanggan (UP3) adalah bagian dari struktur organisasi perusahaan PT. PLN yang fokus pada memberikan layanan kepada pelanggan seperti pemasangan baru, penagihan, pemeliharaan jaringan dan penyelesaian masalah pelanggan. Unit pelaksana pelayanan pelanggan (UP3) berperan penting dalam menjaga hubungan baik antara perusahaan ke pelanggan, memastikan bahwa pelanggan menerima layanan yang berkualitas dan memadai, serta menangani keluhan atau masalah pelanggan dengan cepat dan efektif. Dalam menjalankan tugasnya, PT. PLN unit pelaksana pelayanan pelanggan biasanya terbagi menjadi beberapa divisi seperti divisi perencanaan, divisi jaringan, divisi konstruksi, divisi transaksi energi listrik, divisi niaga atau pemasaran serta divisi keuangan dan umum. Dengan berbagai upaya dan inovasi, PT PLN Unit Pelaksana Pelayanan

Pelanggan terus berkomitmen untuk memberikan layanan yang berkualitas, handal dan terjangkau bagi masyarakat Indonesia.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting bagi perusahaan karena merupakan penggerak utama organisasi dan perusahaan. Oleh karena itu, manusia merupakan unsur yang sangat penting dan harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi suatu organisasi atau perusahaan. Kesalahan pengelolaan sumber daya manusia dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan, kinerja organisasi, penjualan dan kelangsungan operasional perusahaan.

Menurut Muryani (2022:21) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengelola hubungan serta peran pegawai, sehingga pegawai dapat berkontribusi secara efektif dan efisien terhadap pencapaian tujuan perusahaan”. Dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, peran pemimpin adalah mempengaruhi dan membimbing pegawai untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan Transformasional

Keterampilan dan kompetensi pemimpin merupakan faktor penting dalam menggerakkan dan mengarahkan pegawai untuk bekerja lebih baik dan mencapai apa yang diharapkan dari perusahaan atau organisasi. Kepemimpinan adalah proses di mana seseorang atau sekelompok orang memberikan arahan, mengkoordinasikan dan mempengaruhi orang lain dalam

mencapai tujuan tertentu. Menurut Wibowo (2016:301) menyatakan bahwa “Kepemimpinan transformasional merupakan suatu gaya kepemimpinan yang menggambarkan bagaimana kepemimpinan mentransformasikan tim dan organisasi dengan menciptakan, mengkomunikasikan dan mencontohkan visi organisasi atau unit kerja serta menginspirasi pegawai untuk mencapai visi tertentu”. Pemimpin transformasional adalah seorang yang memiliki kekuatan untuk mendatangkan perubahan di dalam diri para anggota tim dan di dalam organisasi secara keseluruhan (Oktavianti *et.al* 2022).

Menurut Jensen *et al* (2016:9) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat indikator, yaitu sebagai berikut:

- 1) Karismatik, yaitu pemimpin yang mempunyai kekuasaan dan pengaruh yang besar untuk memotivasi pegawainya. Bawahan memercayai pemimpinnya karena menunjukkan perilaku mengesankan yang membuat pemimpin dihormati dan menjadi teladan bagi pegawainya.
- 2) Inspirasi dan Motivasi, yaitu perilaku kepemimpinan yang menginspirasi dan menggugah semangat pegawai untuk sukses menunjukkan komitmen terhadap tujuan organisasi dan meningkatkan optimisme serta semangat pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.
- 3) Stimulasi Intelektual, yaitu perilaku kepemimpinan yang menghasilkan ide-ide baru untuk menciptakan kemajuan dalam

organisasi dan diharapkan dapat menyelesaikan permasalahan yang sedang atau akan dihadapi organisasi serta dapat mempengaruhi bawahan untuk menemukan cara pandang baru.

- 4) Perhatian Secara Individual, yaitu perilaku pimpinan membangun hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Kesediaan pimpinan atau *manager* untuk mau mendengarkan saran dari bawahan dan juga mempertimbangkan pengembangan karir dan fasilitas dari pegawai.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan kekuatan internal atau kekuatan pendorong yang mendorong seseorang untuk bertindak, berusaha dan mencapai tujuan yang berkaitan dengan pekerjaan atau karier. Motivasi kerja mencakup berbagai faktor psikologis seperti sosial serta emosional yang mempengaruhi tingkat energi, stamina dan komitmen seseorang terhadap pekerjaan. Motivasi dalam bekerja meliputi keinginan untuk sukses, rasa berprestasi, dorongan untuk berkembang dan belajar. Ketika pegawai termotivasi ditempat kerja maka pegawai cenderung menjadi lebih produktif, lebih kreatif dan kinerja lebih baik di tempat kerja.

Motivasi secara umum yaitu sesuatu hal yang dapat menimbulkan dorongan atau semangat yang ada di dalam diri seseorang dalam melakukan pekerjaannya (Jannah *et. al* 2023).

Mangkunegara (2014:61) menyatakan bahwa “Motivasi muncul dari sikap (*Attitude*) pegawai terhadap situasi kerja (*Situation*) dikantor”.

Motivasi adalah keadaan atau energi yang memotivasi pegawai untuk fokus mencapai tujuan organisasi. Jika pegawai sudah bermotivasi dalam dirinya maka memungkinkan kinerja pegawai akan baik dan maksimal. Motivasi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap pegawai dapat bekerja keras dan bersemangat serta mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Hasibuan (2014:74) menyatakan ada beberapa indikator-indikator motivasi kerja yaitu:

- 1) Fisiologis atau Kebutuhan Fisik, fisiologis atau kebutuhan fisik bisa dibuktikan dengan pemberian gaji yang adil, bonus, bantuan makan, bantuan transportasi dan fasilitas perumahan.
- 2) Keamanan, keamanan bisa dibuktikan dengan adanya lembaga jaminan ketenagakerjaan seperti jaminan sosial ketenagakerjaan, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan dan alat keselamatan kerja.
- 3) Kebutuhan sosial, kebutuhan sosial bisa terlihat dari interaksi dengan orang lain seperti membangun hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai maupun dicintai.
- 4) Penghargaan, penghargaan bisa diungkapkan melalui pengakuan dan evaluasi berbasis keterampilan. Artinya, perlunya prestasi kerja agar seseorang dihormati atau dihargai oleh pegawai maupun *manager*.
- 5) Aktualisasi diri, aktualisasi diri bisa ditandai dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang dimana pegawai menggunakan

keterampilan, kemampuan maupun potensinya. Organisasi dapat memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dengan memberikan pendidikan dan pelatihan.

Kompensasi

Kompensasi adalah segala bentuk imbalan yang diberikan kepada seorang pegawai sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai tersebut. Kompensasi dapat mencakup gaji, tunjangan, bonus, insentif atau tunjangan yang diberikan kepada pegawai sebagai pengakuan atas kontribusi pegawai terhadap organisasi. Kompensasi tidak hanya mencakup imbalan finansial tetapi juga aspek non-finansial seperti fleksibilitas waktu, peluang pengembangan, keseimbangan kehidupan kerja dan lingkungan kerja yang mendukung. Tujuan dari kompensasi adalah untuk memotivasi, mempertahankan maupun meningkatkan kinerja pegawai serta memastikan bahwa penghargaan yang diberikan konsisten dengan nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Marwansyah (2010:269) "Kompensasi adalah imbalan finansial maupun non-finansial yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya atas jasa yang diberikan kepada organisasi". Menurut Rivai (2015:541) "Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh pegawai baik finansial maupun non-finansial sebagai pengganti kontribusi jasa pegawai terhadap perusahaan". Berdasarkan dari beberapa pendapat dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala jenis bonus, baik gaji maupun tunjangan yang dibayarkan

secara pantas dan adil kepada pegawai atas jasa yang diberikan dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut Simamora (2015:445) indikator kompensasi adalah:

- 1) Upah dan gaji, upah adalah pembayaran yang biasa digunakan untuk pekerja produksi dan pemeliharaan. Upah biasanya mengacu pada upah per jam dan gaji biasanya mengacu pada upah tahunan, bulanan atau mingguan.
- 2) Insentif, insentif adalah pembayaran yang dilakukan perusahaan kepada pegawai sebagai pengakuan atas kerja kerasnya dalam bekerja, berupa penghasilan tambahan selain upah atau gaji bulanan.
- 3) Tunjangan, tunjangan adalah jenis kompensasi non-upah yang diberikan kepada pegawai selain gaji pokoknya. Tunjangan dapat berupa uang tunai atau bentuk lain seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti tambahan, kendaraan perusahaan dan tunjangan anak.
- 4) Fasilitas, fasilitas adalah infrastruktur atau sarana untuk mencapai atau memfasilitasi sesuatu. Contoh fasilitas antara lain gedung perkantoran, ruang konferensi, tempat rekreasi, layanan medis, transportasi umum, hotel dan fasilitas olahraga. Dalam konteks bisnis, fasilitas juga dapat merujuk pada aset fisik seperti bangunan, peralatan dan infrastruktur yang digunakan untuk menjalankan bisnis.

Kebijakan kompensasi baik dari segi ruang lingkup, struktur atau waktu pembayaran, mendorong semangat kerja pegawai dan keinginan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal, sehingga

membantu mencapai tujuan perusahaan. Besarnya kompensasi harus ditentukan berdasarkan analisis pekerjaan, posisi, konsistensi dan dengan mempertimbangkan undang-undang peradilan serta ketenagakerjaan. Kebijakan ini diharapkan dapat menumbuhkan kerja sama yang harmonis dan memberikan kepuasan bagi semua pihak.

Kinerja

Kinerja merupakan tingkat efisiensi dan efektivitas individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja dapat berlaku untuk individu, tim dan seluruh organisasi. Kinerja biasanya diukur dengan pencapaian tujuan, tanggung jawab atau harapan tertentu yang ditetapkan. Dalam mengukur kinerja beberapa aspek dapat dipertimbangkan seperti produktivitas, kualitas kinerja, ketepatan waktu, inisiatif, kreativitas, kerja sama tim, kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur serta kontribusi terhadap tujuan organisasi. Kinerja yang baik menunjukkan bahwa individu atau tim memenuhi atau bahkan melampaui ekspektasi dan standar yang ditetapkan. Sebaliknya, kinerja yang buruk mungkin mengindikasikan tantangan atau area yang perlu ditingkatkan dalam mencapai tujuan dan produktivitas.

Menurut Fahmi (2015:2) menyatakan bahwa “Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh suatu organisasi, baik komersial maupun nirlaba selama periode waktu tertentu”. Kinerja mengarah pada tingkat kinerja kegiatan untuk mencapai misi dan visi perusahaan serta kinerja dalam organisasi

sebagaimana ditentukan dalam rencana strategis perusahaan dianggap sebagai efektivitas organisasi. Menurut Robbins (2017:260) ada beberapa indikator untuk mengukur kinerja pegawai yaitu:

- 1) Kualitas Kerja, kualitas pekerjaan merupakan tingkat keterampilan, ketelitian dan keunggulan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu. Kualitas kerja mencakup berbagai aspek seperti akurasi, keandalan, kecepatan dan kemampuan untuk memenuhi atau melampaui standar yang ditetapkan.
- 2) Kuantitas, kuantitas merupakan kuantitas fisik atau jumlah suatu objek atau aktivitas. Dalam konteks pekerjaan, kuantitas sering kali mengacu pada jumlah pekerjaan yang dilakukan atau jumlah produk yang dihasilkan dalam jangka waktu tertentu.
- 3) Ketepatan Waktu, ketepatan waktu merupakan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau aktivitas dalam tenggat waktu yang ditentukan maupun diharapkan. Ketepatan waktu termasuk menepati jadwal, memenuhi tenggat waktu dan menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang dijanjikan atau diharapkan.
- 4) Efektifitas, efektivitas merupakan kemampuan untuk mencapai tujuan yang diinginkan atau hasil yang diharapkan. Efektivitas dapat mengungkapkan seberapa efisien serta tepat tindakan, keputusan dan proses menghasilkan hasil yang diinginkan.
- 5) Kemandirian, kemandirian merupakan kemampuan seseorang untuk mandiri atau tidak bergantung pada orang lain dalam

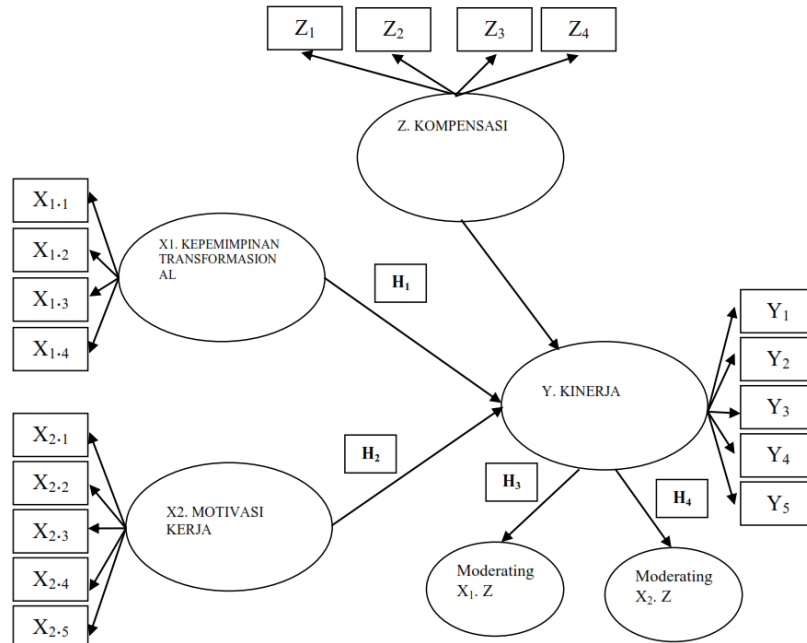
melaksanakan tugas, mengambil keputusan atau memecahkan masalah. Kemandirian mencakup tingkat inisiatif dan kemampuan untuk bertindak mandiri.

Kerangka Konseptual

Pada hakikatnya sumber daya manusia merupakan unsur terpenting sebagai penggerak seluruh kegiatan organisasi berdasarkan kemampuan dan kreativitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional, motivasi kerja serta kompensasi dalam suatu organisasi dapat dianggap sederhana dan dapat pula menjadi masalah yang kompleks, karena pada dasarnya manusia mudah untuk menggerakkan atau mengarahkan pegawai untuk bekerja lebih baik dan mencapai apa yang diharapkan dari perusahaan atau organisasi. Kompensasi merupakan satu dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai karena tanpa adanya kompensasi segala kegiatan yang dilakukan dalam organisasi akan mendatangkan hasil yang tidak memuaskan dan tidak sesuai dengan harapan sehingga pencapaian tujuan lembaga menjadi kurang efektif.

Untuk meningkatkan kinerja dibutuhkan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja serta kompensasi. Kompensasi kerja didapatkan jika ada timbal balik yang diberikan organisasi terhadap pegawai. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan teori-teori yang telah

disajikan dalam tinjauan membuat sebuah kerangka konseptual
pustaka di atas, maka peneliti seperti di bawah ini:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Hipotesis

- H₁ : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
- H₂ : Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
- H₃ : Kompensasi berpengaruh signifikan dalam memoderasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja.
- H₄ : Kompensasi berpengaruh signifikan dalam memoderasi Motivasi Kerja terhadap Kinerja.

III. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif merupakan suatu bentuk penelitian yang spesifikasinya

sistematis, terencana dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitian. Margono (2014:105) menyatakan bahwa “Penelitian kuantitatif merupakan suatu proses penemuan pengetahuan yang menggunakan data numerik sebagai alat untuk menemukan informasi tentang apa yang ingin diketahui”.

Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian yang digunakan peneliti untuk melakukan penelitian bertempat di PT.PLN Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Situbondo yang beralamat di Krajan Timur, Sumber Kolak, Kecamatan Panarukan, Kabupaten Situbondo, Jawa Timur 68312. Waktu penelitian kurang lebih selama tiga bulan dari Mei hingga Juli 2024.

Populasi dan Sampel

Arikunto (2013:173) menyatakan bahwa “Populasi merupakan keseluruhan objek penelitian”. Jika seseorang ingin menyelidiki seluruh unsur suatu bidang penelitian maka penelitian tersebut merupakan penelitian populasi. Sugiyono (2016:81) menyatakan bahwa “Sampel adalah sebagian dari jumlah dan ciri-ciri yang dimiliki suatu populasi”. Sampel yang dipilih harus mencerminkan seluruh karakteristik populasi dan harus mampu menggambarkan keadaan sebenarnya atau mewakili populasi. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di PT. PLN Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Situbondo yang berjumlah 41 pegawai selain pimpinan.

Metode Analisis Data

Hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model - Partial Least Square* (PLS-SEM).

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Responden yang menjadi subjek pada penelitian ini adalah seluruh pegawai di PT. PLN Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Situbondo yang berjumlah 41 pegawai selain pimpinan.

Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen merupakan nilai koefisien faktor *loading* beserta indikator-indikatornya. Faktor *loading* merupakan koefisien jalur (Korelasi antara skor item atau skor komponen serta skor konstruk) yang menghubungkan variabel laten

dengan indikator. Menurut Husein (2015:18) menyatakan bahwa “Analisis terhadap *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa pengukuran yang digunakan sesuai untuk digunakan sebagai pengukuran (Valid dan reliabel)”. Validitas konvergen pada penelitian ini dianalisis menggunakan program *Smart PLS 3.0* dan diukur nilai AVE (*Average Variance Extracted*) serta mengukur nilai *outer loading*.

Uji validitas konvergen dapat juga dilakukan dengan cara melihat pada *Output Construct Reliability And Validity* yaitu memperhatikan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Penyajian dalam uji validitas konvergen melalui *Output Construct Reliability And Validity*. Berdasarkan data diatas tersebut menunjukkan bahwa nilai *outer loading* untuk masing-masing indikator yaitu lebih dari 0,7 maka dengan demikian dapat dinyatakan valid (angka berwarna hijau). Namun apabila angka *outer loading* dibawah angka 0,7 maka instrumen dalam penelitian tersebut dinyatakan tidak valid (angka berwarna merah).

Uji Realibilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *Cronbach's Alpha*. Sholihin dan Ratmono (2013:92) menyatakan “Instrumen penelitian dianggap reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,70”. Berdasarkan hasil analisis diatas, menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,70, dengan demikian instrumen yang digunakan reliabel.

Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik Multikolinearitas

Ghozali (2018:107) menyatakan bahwa “Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah suatu model regresi menemukan korelasi antar variabel independen”. Model persamaan struktural menguji apakah suatu model regresi menemukan korelasi antara satu variabel independen dengan variabel independen lainnya. Pada aplikasi *Smart PLS* dikatakan tidak terjadi pelanggaran asumsi klasik “Multikolinearitas” apabila *VIF* (*Variance Inflation Factor*) $\leq 5,00$, namun apabila nilai *VIF* $> 5,00$ maka melanggar asumsi Multikolinearitas yang artinya antar variabel bebas saling mempengaruhi (angka berwarna merah).

Uji Asumsi Klasik Normalitas

Ghozali (2018:161) menyatakan bahwa “Uji normalitas bertujuan untuk memeriksa apakah setiap variabel berdistribusi secara normal atau tidak”. Dalam penelitian ini, uji normalitas menggunakan nilai *Skewness* dan *Kurtosis*. Menurut Ghozali (2018:28) menyatakan “Untuk memperoleh nilai *Excess Kurtosis* normal *Alpha* 0,01 penelitian ini tidak boleh menyimpang dari nilai tengah antara -2,58 hingga 2,58”. Berdasarkan teori tersebut, nilai yang digunakan dalam penelitian ini yaitu antara -2,58 hingga 2,58.

Uji Goodness Of Fit

Ghozali (2018:98) mengemukakan bahwa “Uji *goodness of fit* dilakukan dengan tujuan menguji *fit indeks* hasil sampel untuk menentukan dampaknya terhadap kelayakan model”. Dalam

penelitian ini, peneliti menggunakan program *Smart PLS* 3.0 untuk menganalisis uji GOF dan mengukur tiga *fit indeks* yaitu *Standardized Root Mean Square Residual*, *Chi-Square* dan *Normal Fit Indeks*.

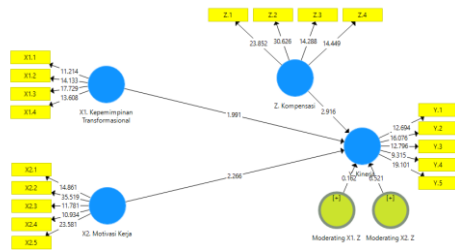
Uji Koefisien Determinasi

Ghozali (2018:97) mengemukakan bahwa “Uji koefisien determinasi merupakan analisis yang secara umum mengukur persamaan struktural dengan menggunakan nilai *R-Square*”. Uji koefisien determinasi dalam penelitian ini menguji hubungan antara konfigurasi variabel bebas dengan variabel terikat setelah diketahui hasil yang dihipotesiskan. Tujuan uji koefisien determinasi adalah untuk mengetahui seberapa besar nilai *R-Square* variabel dependen. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat diartikan bahwa:

- Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) mempengaruhi Kinerja (Y) sebesar 0,852 (85%) dengan pengaruh sangat kuat sedangkan sisanya 15% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian.

Analisis Persamaan Struktural (Inner Model)

Hasil analisis penelitian dengan menggunakan analisis *Smart PLS* (*Partial Least Square*) tersebut selanjutnya dibuat persamaan struktural sebagai berikut:



Gambar 2. Hasil Uji Model Struktural dengan Aplikasi *Smart*

Pembahasan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Hasil uji hipotesis pertama dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,277), Nilai *T-Statistic* yaitu 1,991 (>1,964) dengan nilai *P Value* yaitu 0,047 (<0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja (Y) dengan demikian **Hipotesis ke 1 diterima**. Maka dari itu, ketika Kepemimpinan transformasional meningkat Kinerja akan meningkat sebaliknya ketika Kepemimpinan transformasional menurun maka Kinerja akan menurun.

Kepemimpinan transformasional seorang *manager* diharapkan dapat berkontribusi pada seluruh elemen di tempat kerja. Hal ini membantu semua orang yang terlibat dalam lingkungan kerja termasuk *assistant manager* dan *team leader* merasa dihargai dan menciptakan lingkungan yang nyaman dan bebas tekanan. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian Regiasa (2023).

Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Hasil uji hipotesis kedua dengan mengacu pada nilai *original sample*

yaitu positif (0,376), Nilai *T-Statistic* yaitu 2,266 (>1,964) dengan nilai *P Value* yaitu 0,024 (<0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja (X_2) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja (Y) dengan demikian **Hipotesis ke 2 diterima**. Berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa ketika Motivasi kerja meningkat maka Kinerja meningkat dan sebaliknya jika Motivasi kerja menurun maka Kinerja menurun. Dalam penelitian ini Motivasi kerja dilihat pada lima tingkat kebutuhan: kebutuhan fisiologis atau fisik, keamanan, kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Indikator-indikator tersebut merupakan salah satu pengukur motivasi terbaik, khususnya lingkungan kerja dan keselamatan tempat kerja, dengan terpenuhinya berbagai persyaratan menimbulkan Motivasi kerja yang tinggi dan menjadi pendorong peningkatan Kinerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu Hustia (2020).

Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Dengan Moderasi Variabel Kompensasi

Hasil uji hipotesis ketiga dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,023), Nilai *T-Statistic* yaitu 0,162 (<1,964) dengan nilai *P Value* yaitu 0,872 (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Kompensasi (Z) tidak signifikan menjadi variabel pemoderasi pengaruh Kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap Kinerja (Y) dengan demikian **Hipotesis 3 ditolak**. Kompensasi bisa diukur dari upah dan gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas. Kepemimpinan transformasional yang

dijalankan secara efektif berdampak positif terhadap Kinerja, namun dengan dukungan Kompensasi pengaruh Kepemimpinan transformasional semakin menurun dalam mendorong peningkatan Kinerja, sehingga dampaknya pada pencapaian tujuan yang tidak sesuai yang sudah ditetapkan. Untuk itu hasil temuan ini menekankan bahwa peran Kompensasi memperlemah (Tidak signifikan) Kinerja yang dibangun melalui Kepemimpinan transformasional *manager*. Hasil temuan ini tidak mendukung hasil penelitian terdahulu oleh Kurniati dan Heryanda (2023).

Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dengan Moderasi Variabel Kompensasi

Hasil uji hipotesis keempat dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,082), Nilai *T-Statistic* yaitu 0,521 (<1,964) dengan nilai *P Value* yaitu 0,602 (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Kompensasi (Z) tidak signifikan menjadi variabel pemoderasi pengaruh Motivasi kerja (X_2) terhadap Kinerja (Y) dengan demikian **Hipotesis 4 ditolak**. Motivasi kerja yang diterapkan dalam tempat kerja berdampak positif terhadap Kinerja, namun dengan dukungan Kompensasi pengaruh Motivasi kerja semakin menurun dalam mendorong peningkatan Kinerja, sehingga dampaknya pada semangat kerja pegawai menurun dan tidak sesuai target yang ditentukan. Untuk hasil temuan ini menekankan bahwa peran Kompensasi memperlemah (Tidak signifikan) Kinerja yang dibangun melalui

Motivasi kerja. Hasil temuan ini tidak mendukung hasil penelitian terdahulu oleh Miswanto (2021).

V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari keseluruhan hasil penelitian yaitu sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja, (H_1 diterima);
2. Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja, (H_2 diterima);
3. Kompensasi berpengaruh positif dalam memoderasi Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja namun tidak signifikan, (H_3 ditolak);
4. Kompensasi berpengaruh positif dalam memoderasi Motivasi Kerja terhadap kinerja namun tidak signifikan, (H_4 ditolak).

Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan yang telah diuraikan, maka dapat diberikan beberapa saran yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian-penelitian selanjutnya. Adapun saran-saran akan dituliskan sebagai berikut:

Bagi PT. PLN Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Situbondo

Saran bagi PT. PLN Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Situbondo

1. Perlu meningkatkan kepemimpinan transformasional dengan cara meningkatkan karismatik.
2. Perlu meningkatkan motivasi kerja dengan cara meningkatkan penghargaan.

3. Perlu meningkatkan kompensasi dengan cara meningkatkan tunjangan.
4. Perlu meningkatkan kinerja dengan cara meningkatkan efektifitas.

Bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

Hasil penelitian ini bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo dapat menjadi dasar pengembangan kurikulum Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yang selanjutnya dapat menambah pengetahuan dan informasi bagi sivitas akademika tentang pentingnya penggunaan Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kompensasi dalam meningkatkan Kinerja SDM.

Bagi Peneliti Lainnya

Hasil penelitian ini bagi peneliti lain hendaknya dapat menjadi bahan masukan untuk mengembangkan model-model penelitian terbatu yang berkaitan dengan Kinerja SDM serta sesuai dengan kebutuhan keilmuan saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Ansori., Yusup, M dan Napitupulu, P. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Bandung: CV. MEDIA SAINS INDONESIA.
- Fahmi, I. 2015. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, I. 2018. *Perilaku Organisasi Teori, Aplikasi Dan Kasus*. Bandung: ALFABETA.
- Ghozali, I. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Edisi Kesembilan. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu SP. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Keempat Belas, Jakarta: Bumi Aksara.
- Husein, A.S. 2015. *Penelitian Bisnis Dan Manajemen Menggunakan Partial Least Squares (PLS) Dengan Smart PLS*. Modul Ajar Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya.
- Husnia, A. (2020) Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan WFO Masa Pandemi. *Jurnal Ilmu Manajemen*. Universitas Muhammadiyah Palembang. Vol. 10 No. 1
<https://doi.org/10.32502/jimn.v10i1.2929>
- Jannah, S. K., Arief, M. Y dan Tulhusnah, L. (2023) Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Perangkat Desa Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Di Desa Bayeman, Desa Ketowan Dan Desa Kedungdowo Kecamatan Arjasa Kabupaten Situbondo). *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)*. Universitas Abdurachman Saleh Situbondo. Volume 2 (3): 580-594
<https://doi.org/10.36841/jme.v2i3.3330>
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A. L., Würtz,

- A. 2016. *Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. Administration and Society*, 51(1): 1–31.
- Kadarisman, M. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama, Cetakan pertama. Jakarta: Rajawali Press.
- Kurniati, J . K dan Heryanda, K. K. (2023) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kompensasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Unit Pupuan). *Bisma: Jurnal Manajemen*. Universitas Pendidikan Ganesha. Vol. 9 No. 2.
<https://doi.org/10.23887/bjm.v9i2.63906>
- Mangkunegara, A.A.A.P. 2014. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Margono. 2014. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Muryani, E. dkk. 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UNISMA PRESS.
- Oktavianti, D., Tulhusnah, L dan Soeliha, S. (2022) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja ASN Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Satpol PP Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)*. Universitas Abdurachman Saleh Situbondo. Volume 1 (10): 2056-2067
<https://doi.org/10.36841/jme.v1i10.2254>
- Rivai, V. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Edisi Ketujuh. Depok: PT RAJAGRAFINDO.
- Regiasa, T (2023) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Intrinsik Dan Motivasi Kerja Ekstrinsik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Pandeglang. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*. Universitas Primagraha. Vol.16 No.2.
<https://doi.org/10.46306/jbbe.v16i2.438>
- Robbins, S. P. 2017. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Miswanto dan Purwasari, R. N. 2021. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja PNS Dengan Kompensasi Sebagai Pemoderasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) YKPN Yogyakarta. Vol. 9 No. 1
<https://doi.org/10.35145/procuratio.v9i1.651>
- Simamora, Henry. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kelima. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sholihin, M. dan Ratmono. D. 2013. *Analisis SEM-PLS dengan Warp PLS 3.0*. Yogyakarta:

Penerbit ANDI.
Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*.
Edisi Kelima, Cetak Kesepuluh.
Jakarta: PT. Raja Grafindo
Persada.