

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA
DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN GENERASI Z DI
PT DIGDAYA BERKAH INDONESIA**

Anbrilla, Christantius Dwiatmadja, Ardiani Ika Sulistyawati
Magister Manajemen, Universitas Semarang
Email : anbrillaanbrilla@gmail.com

Abstract

This study was conducted to examine the effect of Leadership Style and Compensation on Job Satisfaction, with Motivation as an intervening variable, among Generation Z employees at PT. Digdaya Berkah Indonesia, Semarang Regency, Central Java. The research employed a quantitative approach, distributing closed-ended questionnaires to 57 Generation Z employees at the company. Data analysis was carried out using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the SmartPLS software. The results indicate that Leadership Style does not have a significant effect on Job Satisfaction, while Compensation has a positive and significant effect on Job Satisfaction. Leadership Style has a positive and significant effect on Motivation, and Motivation in turn has a significant effect on Job Satisfaction. Moreover, there is a very strong relationship between Compensation and Motivation.

Keywords: Leadership Style; Compensation; Job Satisfaction; Motivation

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi sebagai variabel intervening pada karyawan generasi z di PT. Digdaya Berkah Indonesia, Kabupaten Semarang, Jawa Tengah. Penelitian ini merupakan penelitian yang dilakukan dengan pendekatan kuantitatif, dengan membagikan kuesioner berupa pertanyaan tertutup kepada karyawan generasi z di PT. Digdaya Berkah Indonesia sebanyak 57 orang. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square Structural Equation Modelling* (PLS-SEM) dengan pendekatan SmartPLS. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi, sedangkan Motivasi juga berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Serta, terdapat pengaruh yang sangat kuat antara Kompensasi dan Motivasi.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan; Kompensasi; Kepuasan Kerja; Motivasi

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset penting bagi perusahaan karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola manusia yang menjalankan seluruh aktivitas kerja. SDM dapat dipahami sebagai individu yang berperan aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Ulrich dan Brockbank (2005) menegaskan bahwa SDM memiliki peran strategis yang mencakup pengelolaan talenta, pengembangan kepemimpinan, serta penciptaan budaya organisasi yang mendukung perubahan dan inovasi. Sejalan dengan itu, Dessler (2017) menyatakan bahwa SDM merupakan elemen paling berharga dalam perusahaan karena berperan langsung dalam pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.

Nawawi (2003) membedakan pengertian SDM dalam perspektif mikro dan makro, dimana secara mikro SDM merujuk pada individu atau kelompok kecil dalam organisasi, sedangkan secara makro mencakup tenaga kerja secara keseluruhan. Dalam konteks organisasi, kepuasan kerja karyawan menjadi faktor penting karena memengaruhi kinerja dan keberhasilan perusahaan. Gibson et al. (1997) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai faktor lingkungan kerja yang membentuk perasaan, sikap, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja bersifat individual dan dipengaruhi oleh sejauh mana aspek pekerjaan sesuai dengan harapan karyawan. Ketika karyawan merasa puas dan memiliki motivasi kerja yang tinggi, mereka cenderung

memberikan kinerja dan pelayanan yang optimal. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menurunkan kualitas kerja dan komitmen terhadap organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan kondisi kerja yang mampu meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan.

Salah satu upaya perusahaan dalam meningkatkan kepuasan kerja adalah melalui penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dan pemberian kompensasi yang adil. Pemimpin memiliki peran penting dalam memengaruhi perilaku dan semangat kerja bawahan. Pandji (2003) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan memengaruhi orang lain melalui komunikasi, sedangkan Gibson (2005) menyatakan bahwa pemimpin adalah individu yang memiliki kelebihan dan kecakapan untuk mengarahkan orang lain dalam mencapai tujuan bersama.

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda dalam berinteraksi dengan bawahannya. Hasibuan (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin memengaruhi bawahan untuk mendorong kepuasan dan produktivitas kerja. Nikmat (2022) menambahkan bahwa pemimpin yang adaptif mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi dan kebutuhan tim sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan kepuasan kerja karyawan. Selain kepemimpinan, kompensasi juga berperan penting sebagai bentuk balas jasa atas kontribusi karyawan.

Meldona (2009) menjelaskan bahwa kompensasi mencakup gaji, tunjangan, bonus, insentif, serta fasilitas non-keuangan yang berfungsi sebagai motivator dan alat retensi karyawan. Robbins (1996) menegaskan bahwa motivasi mendorong karyawan untuk memberikan upaya maksimal dalam mencapai tujuan organisasi sekaligus memenuhi kebutuhan pribadi. Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja, baik positif, negatif, maupun tidak signifikan, sebagaimana ditunjukkan oleh penelitian Farid Ardhy Sudirman (2016), Oktaviano Yohannes Pantow (2018), Fahrudi (2019), Mutia Arda (2016), Sendi Fardiansyah (2015), dan Intan Purnama et al. (2019), yang

menegaskan bahwa hubungan antarvariabel tersebut bersifat kontekstual.

Berdasarkan hasil kajian terhadap beberapa penelitian terdapat perbedaan hasil penelitian (research gap) terkait faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, khususnya pada variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi. Perbedaan temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel tersebut belum bersifat konsisten dan masih memerlukan pengujian lebih lanjut.

Pada variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, sebagian besar penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif. Penelitian yang dilakukan oleh Faqih Restuanto (2024), Farid Ardhy Sudirman (2016), Oktaviano Yohannes Pantow (2018), Fahrudi (2019), Faisi (2021), Hendarti Tri S. M. (2021), Nurahman (2022), Cut Rizka Safrianti, Faisal, dan Sofyan Idris (2018), serta Andi Mulya Alfarabi Manggabarani (2020) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang tepat mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Namun demikian, terdapat penelitian yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sebagaimana hasil penelitian Sendi Fardiansyah (2015), Intan Purnama, Nyoto, dan Asmara Hendra Komara (2019), serta Andi Adiansyah (2023). Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Mutia Arda (2016) menemukan bahwa gaya kepemimpinan justru berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya research gap yang telah dipaparkan sebelumnya dan dilaksanakan di PT. Digdaya Berkah Indonesia, sebuah perusahaan yang berdiri sejak tahun 2016 di Tenganan, Kabupaten Semarang, Jawa Tengah. Perusahaan ini bergerak di bidang produksi briket batok kelapa dengan tiga jenis produk utama, yaitu briket arang kelapa premium, special, dan pro, yang banyak dimanfaatkan untuk keperluan shisha dan BBQ. Dalam proses produksinya, PT. Digdaya Berkah Indonesia menerapkan teknologi campuran antara metode konvensional dan modern. Pangsa pasar perusahaan sepenuhnya berorientasi pada ekspor ke berbagai negara di benua Asia (khususnya Timur Tengah),

Eropa, dan Afrika. Perusahaan ini memiliki 306 karyawan yang seluruhnya merupakan penduduk lokal di sekitar wilayah Tenganan. Pada tahun 2024, PT. Digdaya Berkah Indonesia turut diramaikan oleh masuknya angkatan kerja generasi Z. Berdasarkan Bencsik, Csikos, dan Juhez (2016), generasi Z adalah kelompok individu yang lahir antara

tahun 1995 hingga 2010, yang pada saat penelitian ini dilakukan berusia antara 14 hingga 29 tahun dan sebagian besar telah memasuki usia kerja.

Komposisi karyawan dari PT. Digdaya Berkah Indonesia berdasarkan perbedaan generasi per tahun 2024 adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1 Komposisi Perbedaan Generasi Karyawan PT. Digdaya Berkah Indonesia

Generasi	Jumlah (orang)	Presentase (%)
Baby Boom	0	0
X	58	19
Y	186	61
Z	62	20
Total	306	100

Penelitian Bencsik dan Machova (2016) menunjukkan bahwa generasi Z memiliki karakteristik berbeda dari generasi sebelumnya, terutama dalam penguasaan informasi dan teknologi yang telah menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari karena tumbuh di era internet sebagai budaya global. Hal ini memengaruhi nilai, pandangan, dan tujuan hidup generasi Z serta menimbulkan tantangan baru bagi manajemen sumber daya manusia. Tulgan dan Rainmaker Thinking, Inc. melalui artikel *"Meet Generation Z: The Second Generation within The Giant Millennial Cohort"* (2003–2013) mengidentifikasi lima karakteristik utama generasi Z, yaitu ketergantungan pada media sosial, pentingnya keterhubungan sosial, potensi kesenjangan keterampilan yang memerlukan transfer kompetensi dari generasi sebelumnya, keterbatasan pengalaman geografis akibat konektivitas virtual yang disertai pola pikir global, serta tingginya penerimaan terhadap keberagaman yang berdampak pada ketidakstabilan identitas diri. Jenkins (2017) menegaskan bahwa generasi Z memiliki harapan, preferensi, dan perspektif kerja yang berbeda serta memanfaatkan

teknologi secara alami dalam kehidupan dan pekerjaan.

Berbagai penelitian menunjukkan implikasi karakteristik tersebut terhadap sikap kerja generasi Z. Deloitte (2022) menemukan bahwa 49% generasi Z berencana meninggalkan pekerjaan dalam dua tahun pertama dan 61% dalam tiga tahun, sejalan dengan temuan Dwidienawati dan Gandasari (2018) serta Ayu Ramadhani dan Ayu Dwi Nindyati (2022) mengenai rendahnya komitmen kerja jangka panjang. Generasi Z juga lebih selektif dalam memilih pekerjaan dan mengutamakan kepuasan pribadi (Hestianingis, 2022), mencari tantangan serta peluang pengembangan diri (Mansur & Ridwan, 2022), serta dikenal percaya diri, kreatif, inovatif, dan berjiwa kewirausahaan (Adecco, 2015; Robert Half, 2015). Fenomena *job hopping* yang tinggi pada generasi Z, sebagaimana diungkap Wyman (2023), menjadi tantangan serius bagi keberlanjutan organisasi.

Karakteristik generasi z berdasarkan pendapat ahli dan juga hasil penelitian tersebut di atas, dapat dirangkum ke dalam tabel berikut yang dibagi atas karakteristik kelebihan dan kekurangan :

Tabel 1.2 Karakteristik Generasi Z

Kelebihan	Kekurangan
Menguasai informasi dan teknologi	Tidak mengenal dunia nyata secara utuh (efek media sosial)
Dapat terhubung dengan orang di berbagai belahan dunia (Pola Pikir Global)	Kesenjangan keterampilan, sehingga membutuhkan bimbingan dari generasi sebelumnya

Mudah menerima keberagaman dan perbedaan	Koneksi secara geografis terbatas
Lebih selektif dalam menentukan jenis dan tempat kerja	Sulit mendefinisikan diri sendiri
Menyukai tantangan dan pengalaman baru	Tidak mempunyai keyakinan untuk mengambil pekerjaan jangka Panjang
Percaya diri, optimis, dan mempunyai inisiatif kewirausahaan	Tidak memiliki komitmen dan keterikatan akan suatu pekerjaan dan organisasi
Kreatif dan inovatif	Fokus pada pencarian kepuasan pribadi
	Gampang sekali untuk resign dan berpindah tempat kerja

Karakteristik dan fenomena generasi Z menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan dalam mengelola motivasi, kompensasi, dan loyalitas karyawan guna memaksimalkan kepuasan kerja. Di PT. Digdaya Berkah Indonesia, karyawan generasi Z berjumlah 62 orang atau hampir seperempat dari total 306 karyawan, sehingga keberadaannya menjadi isu strategis perusahaan pada tahun 2024. Hasil wawancara dengan staf administrasi menunjukkan bahwa perbedaan karakteristik generasi Z dibandingkan generasi sebelumnya menuntut perusahaan untuk lebih adaptif, terutama dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja agar karyawan generasi Z tetap bertahan. Berbagai upaya telah dilakukan perusahaan, antara lain menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kekeluargaan, menerapkan gaya kepemimpinan demokratis, memberikan gaji sesuai tanggung jawab yang dibayarkan mingguan, fasilitas makan siang, THR, tidak adanya pemotongan gaji saat target tidak tercapai, kemudahan izin kerja, serta bantuan bagi karyawan yang sakit atau mengalami keduakaan. Sejak awal berdirinya perusahaan, tingkat turnover karyawan generasi Z tergolong sangat rendah, yaitu kurang dari 1% per tahun, bahkan banyak yang bertahan sejak awal bergabung hingga saat ini.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini difokuskan untuk menganalisis kepuasan kerja karyawan generasi Z di PT. Digdaya Berkah Indonesia dengan melibatkan variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi, serta motivasi sebagai variabel intervening. Motivasi diposisikan sebagai jembatan yang menghubungkan pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja, karena kepemimpinan yang tepat dan kompensasi yang sesuai diyakini mampu meningkatkan

motivasi kerja yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan kerja. Oleh karena itu, penelitian ini berjudul *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Generasi Z di PT. Digdaya Berkah Indonesia”*, dengan tujuan memberikan kontribusi empiris, praktis, dan akademis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis data subyek, yaitu data yang berupa opini, sikap, dan karakteristik individu yang menjadi responden penelitian sebagaimana dikemukakan oleh Indriantoro dan Supomo (2002). Sumber data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh secara langsung dari responden melalui jawaban atas pertanyaan penelitian yang disusun oleh peneliti. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan generasi Z di PT. Digdaya Berkah Indonesia yang beralamat di Jl. Kebokanigoro RT 05, Desa Bener, Kecamatan Tenganan, Kabupaten Semarang, Jawa Tengah. Metode pengambilan sampel menggunakan teknik sensus, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian karena jumlah populasi relatif kecil. Populasi dan sampel penelitian berjumlah 62 orang karyawan generasi Z dengan rentang usia 20–29 tahun. Sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan SMP, berasal dari wilayah perbatasan Kota Salatiga dan Kabupaten Semarang, serta berasal dari keluarga dengan kondisi ekonomi menengah ke bawah, sehingga motivasi utama bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidup dan membantu perekonomian keluarga.

Variabel penelitian ini terdiri atas gaya kepemimpinan (X1) dan kompensasi (X2)

sebagai variabel independen, kepuasan kerja (Y) sebagai variabel dependen, serta motivasi (Z) sebagai variabel intervening. Gaya kepemimpinan diukur berdasarkan indikator pengambilan keputusan, pengarahan dan motivasi, tingkat kontrol, serta komunikasi. Kompensasi diukur melalui indikator gaji atau upah, tunjangan, bonus, kesejahteraan, cuti berbayar, lingkungan kerja, pengakuan dan penghargaan, serta keadilan internal dan eksternal. Kepuasan kerja diukur melalui indikator pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan berkembang, supervisi, hubungan dengan rekan kerja, kondisi kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja, sedangkan motivasi diukur melalui indikator intensitas, arah, kegigihan, kebutuhan, tujuan, dan penghargaan. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala numerik 1–5, wawancara terstruktur kepada pimpinan dan karyawan, serta observasi langsung. Sebelum digunakan, instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan keakuratan dan konsistensi pengukuran.

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dan inferensial dengan teknik Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) menggunakan aplikasi SmartPLS 3.0. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan persepsi terhadap variabel penelitian melalui perhitungan indeks skala Likert, sedangkan analisis inferensial digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel. Evaluasi model dilakukan melalui pengujian outer model untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator menggunakan loading factor, Average Variance Extracted (AVE), Heterotrait-

Monotrait Ratio (HTMT), Cronbach's Alpha, dan Composite Reliability, serta pengujian inner model melalui nilai R-Square, F-Square, dan uji signifikansi dengan prosedur bootstrapping. Analisis variabel intervening motivasi dilakukan untuk mengetahui peran mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja, dengan mengacu pada konsep mediasi penuh dan mediasi parsial sebagaimana dikemukakan oleh Baron dan Kenny (1986).

HASIL PENELITIAN

Untuk memperoleh data primer terkait dengan variabel penelitian, yaitu gaya kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja dan motivasi karyawan gen z di PT. Digdaya Berkah Indonesia, maka dilakukan pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner. Kuesioner disebarkan kepada seluruh populasi yang memenuhi syarat penelitian, yaitu karyawan yang merupakan gen z, yang pada tahun 2024 berusia 14-29 tahun di PT. Digdaya Berkah Indonesia, yang berjumlah 62 orang.

Proses penyebaran dilakukan selama 5 hari, yaitu tanggal 15-19 November 2024, yang dilakukan secara *offline* atau secara langsung kepada karyawan yang bekerja di PT. Digdaya Berkah Indonesia.

Penelitian terlebih dahulu menjelaskan tujuan penelitian serta menjamin kerahasiaan identitas responden. Setelah waktu pengumpulan berakhir, kuesioner yang kembali dan dapat diolah berjumlah 57 bendel dari total 62 bendel yang disebarkan. Kuesioner yang kembali tersebut dinyatakan layak olah karena jawaban lengkap.

Distribusi kuesioner dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.1 Distribusi Kuesioner

No.	Lokasi/Bagian	Jumlah Dikirim	Kuesioner Kembali	Kuesioner Layak Olah	Presentase Pengembalian
1.	Borongan Packing	7	7	7	100%
2.	Borongan Hammermill	12	10	10	83,33%
3.	Borongan Mixer Blending	14	12	12	85,71%
4.	Borongan Oven	6	6	6	100%
5.	Crew Cetak	17	16	16	94,11%
6.	Fotografer	2	2	2	100%
7.	Mekanik	4	4	4	100%
Jumlah		62	57	57	

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Perhitungan *Response Rate*, dilakukan dengan rumus berikut:

$$\text{Response Rate} = \frac{\text{Jumlah kuesioner yang kembali}}{\text{Jumlah kuesioner yang disebar}} \times 100\%$$

$$\text{Response Rate} = \frac{57}{62} \times 100\% = 91,93\%$$

$$\text{Kuesioner layak olah} = \frac{57}{62} \times 100\% = 91,93\%$$

Dengan demikian, tingkat pengembalian (*response rate*) sebesar 91,93% menunjukkan bahwa responden memiliki Tingkat partisipasi yang tinggi. Nilai ini dianggap memadai untuk dilakukan analisis lebih lanjut, karena menurut Sekaran dan Bougie (2019), Tingkat pengembalian diatas 70% sudah tergolong sangat baik dalam penelitian sosial.

4.1 Analisis Statistik Deskriptif

4.1.1 Analisis Deskriptif Responden

Dari hasil penyebaran kuesioner kepada karyawan PT. Digdaya Berkah Indonesia didapatkan respon jawaban yang dapat didiskripsikan dalam beberapa karakteristik responden. Karakteristik responden tersebut berupa jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja.

Karakteristik responden karyawan generasi Z di PT. Digdaya Berkah Indonesia berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki, yaitu sebanyak 38 orang (66,67%), sedangkan responden perempuan berjumlah 19 orang (33,33%). Komposisi ini mengindikasikan bahwa tenaga kerja generasi Z di perusahaan tersebut masih didominasi oleh karyawan laki-laki.

Berdasarkan usia, responden penelitian berada pada rentang usia 14–29 tahun sesuai dengan kategori generasi Z pada tahun 2024. Kelompok usia yang paling dominan adalah usia 28 tahun sebanyak 12 orang (21,05%), diikuti usia 26 tahun sebanyak 10 orang (17,54%) dan usia 25 tahun sebanyak 9 orang (15,79%). Sementara itu, usia 23, 24, dan 29 tahun masing-masing berjumlah 6 orang (10,53%), usia 27 tahun sebanyak 4 orang (7,02%), usia 21 tahun sebanyak 2 orang (3,51%), serta usia 20 dan 22 tahun masing-masing sebanyak 1 orang (1,75%).

Ditinjau dari tingkat pendidikan, responden didominasi oleh karyawan

generasi Z dengan pendidikan SMP, yaitu sebanyak 38 orang (66,67%). Selanjutnya adalah responden dengan pendidikan SD sebanyak 10 orang (17,54%) dan SMA sebanyak 7 orang (12,28%). Sementara itu, responden dengan pendidikan sarjana (S1) hanya berjumlah 2 orang (3,51%) dan tidak terdapat responden dengan pendidikan D3.

Berdasarkan masa kerja, responden terbanyak memiliki masa kerja 2 tahun, yaitu sebanyak 18 orang (31,58%), disusul masa kerja 3 tahun sebanyak 16 orang (28,07%) dan 4 tahun sebanyak 10 orang (17,54%). Responden dengan masa kerja 1 tahun berjumlah 9 orang (15,79%), sedangkan masa kerja 5 tahun hanya sebanyak 4 orang (7,02%), dan tidak terdapat responden dengan masa kerja 6 tahun.

4.1.2 Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dalam penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan secara umum tanggapan responden terhadap pernyataan dalam kuesioner yang berkaitan dengan variabel gaya kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja, dan motivasi karyawan. Deskripsi variabel dilakukan menggunakan angka indeks, karena instrumen penelitian menggunakan skala Likert dengan rentang skor 1 sampai 5, sehingga hasil tanggapan responden dapat dianalisis secara ringkas dan terukur.

$$\text{Nilai Indeks} = \frac{\text{Total Skor Aktual}}{\text{Skor Maksimal}} \times 100$$

Keterangan :

- Total Skor Aktual : Jumlah semua skor dari responden untuk suatu pernyataan.
- Skor Maksimal : Jumlah responden x nilai tertinggi pada skala likert (dalam skala 1-5, nilai tertinggi = 5)

Interpretasi nilai indeks dalam penelitian ini dibagi ke dalam lima kategori, yaitu sangat rendah (0–20%), rendah (21–40%), cukup (41–60%), tinggi (61–80%), dan sangat tinggi (81–100%), yang digunakan untuk menggambarkan tingkat persepsi responden terhadap masing-masing variabel penelitian.

4.1.2.1 Deskripsi Tentang Variabel Gaya Kepemimpinan

Indeks jawaban responden atas pertanyaan dari variabel gaya kepemimpinan

yang diukur dengan empat butir pertanyaan dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 4.4 Indeks Jawaban Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan

Indikator	1	2	3	4	5	Total	Skor Aktual	Indeks (%)
Pengambilan Keputusan	16	6	7	24	4	57	165	58
Pengarahannya dan Motivasi	1	2	22	13	19	57	218	76
Tingkat Kontrol	1	9	19	14	14	57	202	71
Komunikasi	1	3	14	17	22	57	227	80
Rata-rata								71

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Data menunjukkan bahwa rata-rata indeks persepsi responden terhadap variabel gaya kepemimpinan sebesar 71% yang termasuk dalam kategori tinggi, dengan indikator komunikasi memperoleh nilai tertinggi sebesar 80% dan indikator pengambilan keputusan terendah sebesar 58% yang masuk kategori cukup. Secara umum responden memberikan penilaian positif terhadap seluruh indikator gaya kepemimpinan, meskipun masih terdapat karyawan yang merasa belum sepenuhnya dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Pimpinan dinilai telah memberikan arahan,

motivasi, pengawasan, serta komunikasi yang baik kepada karyawan, dan dari pertanyaan terbuka terungkap harapan karyawan agar pimpinan lebih dekat, menghargai, tidak membedakan karyawan, serta lebih melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan demi terciptanya suasana kerja yang kekeluargaan.

4.1.2.2 Deskripsi Tentang Variabel Kompensasi

Indeks jawaban responden atas pertanyaan dari variabel kompensasi yang diukur dengan sembilan butir pertanyaan dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 4.5 Indeks Jawaban Responden Terhadap Variabel Kompensasi

Indikator	1	2	3	4	5	Total	Skor Aktual	Indeks (%)
Gaji atau Upah Pokok	21	7	6	8	15	57	160	56
Tunjangan	16	16	11	10	4	57	141	49
Bonus	17	12	20	5	3	57	136	48
Tunjangan Kesejahteraan	16	3	16	12	10	57	168	59
Cuti Berbayar	17	9	5	12	14	57	168	59
Lingkungan Kerja	2	5	22	12	16	57	206	72
Pengakuan dan Penghargaan	4	13	16	7	17	57	191	67
Keadilan Internal	9	10	13	8	17	57	185	65
Keadilan Eksternal	13	10	10	10	14	57	173	61
Rata-rata								60

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Data menunjukkan bahwa rata-rata indeks persepsi responden terhadap variabel kompensasi sebesar 60% yang termasuk dalam kategori cukup, dengan indikator lingkungan kerja memperoleh nilai tertinggi sebesar 72% (kategori tinggi) dan indikator

bonus terendah sebesar 48% (kategori cukup). Secara umum responden menilai kompensasi cukup baik, namun masih terdapat ketidakpuasan pada aspek gaji, tunjangan, bonus, keadilan internal, dan keadilan eksternal, terutama terkait

kesesuaian gaji dengan kontribusi, jabatan, dan UMK setempat. Lingkungan kerja dinilai nyaman dan aman, serta sebagian besar karyawan merasa memperoleh asuransi kesehatan dan cuti berbayar, namun peluang pengembangan karier dan penghargaan masih dirasakan terbatas. Dari pertanyaan terbuka, karyawan berharap adanya tambahan kompensasi seperti makan siang, fasilitas antar jemput, bonus kinerja dan bonus

tahunan, penyesuaian gaji sesuai UMK, serta kegiatan bersama dan kesempatan kenaikan jabatan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kekompakan kerja.

4.1.2.3 Deskripsi Tentang Variabel Kepuasan Kerja

Indeks jawaban responden atas pertanyaan dari variabel kepuasan kerja yang diukur dengan tujuh butir pertanyaan dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 4.6 Indeks Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	1	2	3	4	5	Total	Skor Aktual	Indeks (%)
Pekerjaan Itu Sendiri	3	2	19	14	19	57	215	75
Gaji	12	11	8	9	17	57	179	63
Kesempatan untuk Berkembang	13	12	6	8	18	57	177	62
Supervisi	16	3	16	12	10	57	168	59
Hubungan dengan Rekan Kerja	2	2	16	18	19	57	221	78
Kondisi Kerja	3	5	11	17	21	57	219	77
Keseimbangan Kehidupan Kerja	2	6	23	10	16	57	203	71
Rata-rata								69

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Data menunjukkan bahwa rata-rata indeks persepsi responden terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 69% yang termasuk dalam kategori tinggi, dengan indikator hubungan dengan rekan kerja sebagai nilai tertinggi sebesar 78% dan indikator supervisi terendah sebesar 59% yang masuk kategori cukup. Secara umum responden memberikan penilaian positif terhadap seluruh indikator kepuasan kerja, meliputi pekerjaan yang menarik dan menantang, kepuasan terhadap gaji, kesempatan berkembang, dukungan pimpinan, hubungan kerja yang harmonis, kondisi kerja yang nyaman dan aman, serta

keseimbangan kehidupan kerja. Dari pertanyaan terbuka, karyawan mengungkapkan bahwa keamanan, keselamatan, kenyamanan kerja, serta kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan mencapai target juga menjadi bentuk kepuasan kerja yang penting bagi mereka.

4.1.2.4 Deskripsi Tentang Variabel Motivasi

Indeks jawaban responden atas pertanyaan dari variabel motivasi yang diukur dengan enam butir pertanyaan dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 4.7 Indeks Jawaban Responden Terhadap Variabel Motivasi

Indikator	1	2	3	4	5	Total	Skor Aktual	Indeks (%)
Intensitas	2	6	12	17	20	57	218	76
Arah	0	2	17	19	19	57	226	79
Kegigihan	0	9	10	18	20	57	220	77
Kebutuhan atau Motif	5	8	6	20	18	57	209	73
Tujuan	8	3	18	8	20	57	200	70
Penghargaan	8	7	15	9	18	57	193	68
Rata-rata								74

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Data menunjukkan bahwa rata-rata indeks persepsi responden terhadap variabel motivasi sebesar 74% yang termasuk dalam kategori tinggi, dengan indikator arah sebagai nilai tertinggi sebesar 79% dan indikator penghargaan terendah sebesar 68% yang tetap berada pada kategori tinggi. Secara umum responden memberikan penilaian positif terhadap seluruh indikator motivasi, yang tercermin dari semangat kerja, kesesuaian pekerjaan dengan arahan dan tujuan perusahaan, kegigihan dalam menghadapi tantangan, dorongan untuk memenuhi kebutuhan hidup, pencapaian tujuan pribadi, serta keinginan memperoleh penghargaan finansial maupun nonfinansial. Dari pertanyaan terbuka terungkap bahwa peningkatan kebutuhan hidup, pemberian gaji yang lebih baik, bonus, reward, premi kehadiran, serta lingkungan kerja yang nyaman menjadi faktor tambahan yang dapat semakin meningkatkan motivasi kerja karyawan.

4.2 Analisis Statistik Inferensial

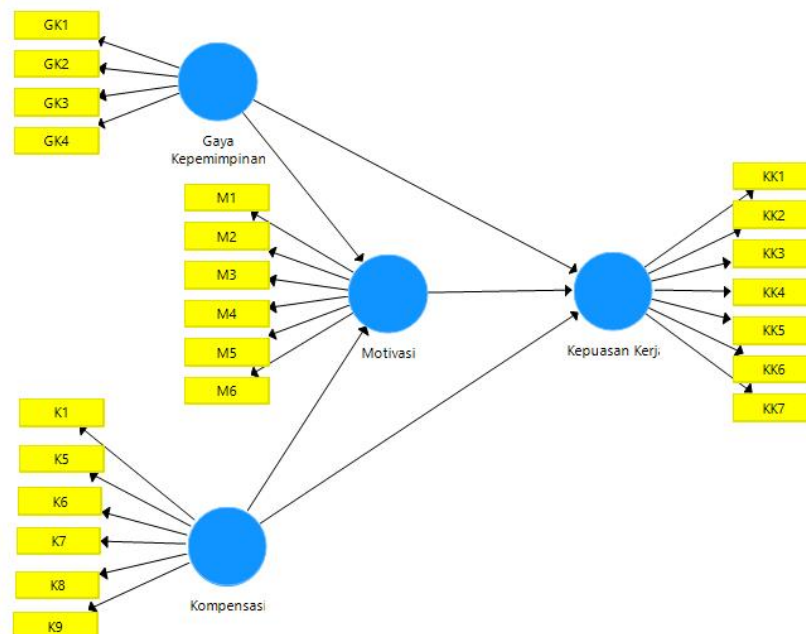
Analisis statistik inferensial dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Mengacu pada Ghozali (2021), SEM merupakan teknik analisis multivariat untuk menguji hubungan antarvariabel secara simultan, baik pada model struktural maupun model pengukuran.

Karena jumlah populasi hanya 57 responden, penelitian ini menggunakan SEM berbasis Partial Least Square (PLS) dengan bantuan SmartPLS 03, yang tidak mensyaratkan normalitas multivariat dan tidak memerlukan pengujian goodness of fit yang ketat.

4.2.1 Konseptualisasi Model

Berdasarkan latar belakang masalah, bukti empiris, kerangka pemikiran teoretis, dan hipotesis yang diajukan, model konseptual penelitian ini dibangun dengan empat variabel laten, yaitu gaya kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja, dan motivasi. Variabel gaya kepemimpinan diukur dengan 4 indikator, kompensasi dengan 9 indikator, kepuasan kerja dengan 7 indikator, dan motivasi dengan 6 indikator, yang seluruhnya bersifat reflektif. Dalam model ini, gaya kepemimpinan dan kompensasi berperan sebagai variabel eksogen, kepuasan kerja sebagai variabel endogen, serta motivasi sebagai variabel intervening yang diduga memediasi hubungan antara variabel eksogen dan variabel endogen.

Berdasarkan konsep yang diajukan tersebut dan sesuai dengan definisi operasional yang digunakan, maka kerangka model yang akan diujidalam penelitian ini adalah seperti pada gambar berikut:

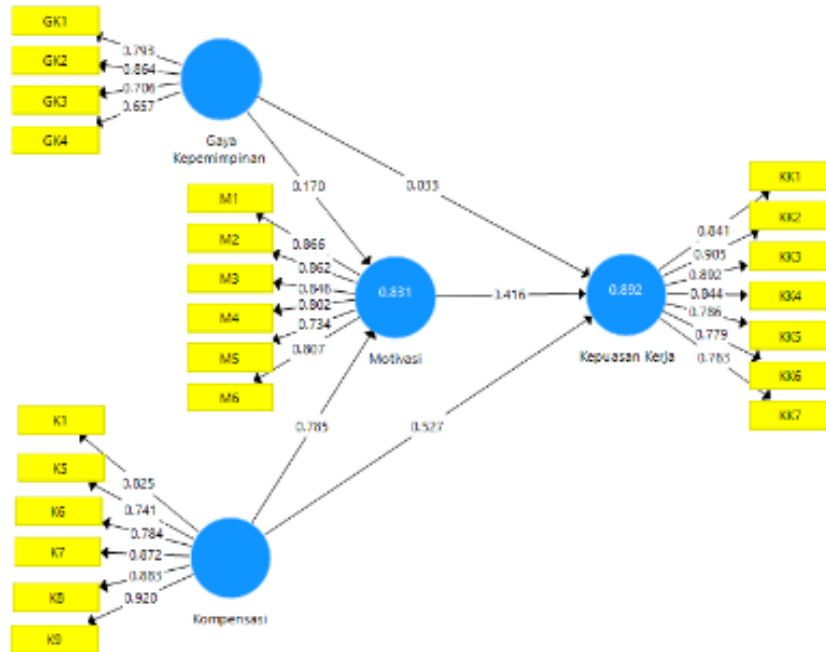


Gambar 4.3 Model SEM PLS

4.2.2 Pengujian Outer Model

Tahap pengujian outer model dilakukan dengan teknik Analisa algoritma PLS pada SmartPLS yang mengolah data

jawaban responden yang sudah ditabulasi dalam format file CSV. Gambar model setelah dilakukan uji analisis PLS Algorithm bisa dilihat dalam gambar berikut:



Gambar 4.4 Model dengan Hasil Analisis PLS Algorithm Smart PLS

Langkah ini menghasilkan output yang dibutuhkan untuk melakukan pengujian validitas dan reliabilitas dengan penjelasan sebagai berikut:

- Pengujian validitas konvergen dengan melihat nilai loading factor dan nilai AVE.

hasil dari Langkah Analisa PLS Algorithm yang dilakukan oleh SmartPLS untuk melakukan pengujian validitas konvergen dengan parameter atau kriteria nilai loading factor. Berdasarkan hasil uji validitas konvergen menunjukkan bahwa sebagian besar indikator pada variabel gaya kepemimpinan (X1), kepuasan kerja (X2), kompensasi (Y), dan motivasi (Z) memiliki nilai loading factor yang memenuhi kriteria. Indikator gaya kepemimpinan (GK1–GK4) memiliki nilai loading factor berkisar antara 0,657 hingga 0,864 dan dinyatakan valid. Selanjutnya, indikator kepuasan kerja (KK1–KK7) menunjukkan nilai loading factor antara 0,763 hingga 0,905 sehingga seluruh indikator pada variabel ini dinyatakan valid. Indikator motivasi (M1–M6) juga memiliki nilai loading factor yang tinggi, yaitu antara

0,737 hingga 0,865, sehingga seluruhnya memenuhi kriteria validitas konvergen.

Namun demikian, pada variabel kompensasi (Y) terdapat beberapa indikator yang tidak memenuhi kriteria validitas konvergen, yaitu K2, K3, dan K4 dengan nilai loading factor masing-masing sebesar 0,281; 0,305; dan 0,405. Sementara itu, indikator K1, K5, K6, K7, K8, dan K9 memiliki nilai loading factor di atas batas minimum yang ditentukan dan dinyatakan valid. Mengacu pada rule of thumb, nilai loading factor $\geq 0,7$ untuk penelitian explanatory dan $\geq 0,6$ untuk penelitian exploratory menunjukkan bahwa sebagian besar indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan secara umum telah memenuhi syarat validitas konvergen dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Hasil analisis pada Langkah PLS Algorithm untuk pengujian validitas konvergen dengan parameter nilai AVE yang disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.9 Hasil Pengujian Validitas Konvergen dengan Parameter Nilai AVE

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Validitas Konvergen
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,577	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	0,691	Valid
Kompensasi (X2)	0,503	Valid
Motivasi (Z)	0,674	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Tabel di atas menunjukkan hasil pengujian validitas konvergen dengan nilai AVE untuk semua konstruk lebih besar dari 0,5. Hal tersebut menunjukkan bahwa semua konstruk valid secara konvergen.

- b. Pengujian validitas diskriminan dengan melihat nilai HTMT dan kriteria Fornell dan Larcker

Uji validitas diskriminan bertujuan untuk mengetahui sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya dalam model penelitian. Salah satu metode yang digunakan untuk

mengukur validitas diskriminan adalah Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Kriteria umum yang digunakan dalam menilai validitas diskriminasi dengan HTMT adalah jika nilai HTMT antara dua konstruk kurang dari 0,90, maka validitas diskriminan dapat dikatakan terpenuhi (Henseler et al., 2015).

Hasil analisis pada PLS Algorithm untuk pengujian validitas diskriminan dengan parameter nilai Heterotrait-Monotrait (HTMT) menghasilkan data output hasil pengujian yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Diskriminan dengan Parameter Nilai HTMT

	Gaya Kepemimpinan (X1)	Kepuasan Kerja (Y)	Kompensasi (X2)	Motivasi (Z)
Gaya Kepemimpinan (X1)				
Kepuasan Kerja (Y)	0,813			
Kompensasi (X2)	0,769	0,901		
Motivasi (Z)	0,853	1,001	0,889	

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji validitas diskriminan menggunakan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), sebagian besar pasangan konstruk berada di bawah atau mendekati batas toleransi 0,90, seperti hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja (0,813) serta Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi (0,769), sehingga dinyatakan memenuhi validitas diskriminan. Namun demikian, terdapat nilai HTMT yang menjadi perhatian, yaitu antara Kepuasan Kerja dan Kompensasi sebesar 0,901 yang sedikit melebihi batas 0,90, serta antara Kepuasan Kerja dan Motivasi sebesar 1,001 yang melebihi nilai 1, sehingga tidak memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hal ini mengindikasikan adanya potensi tumpang

tindih konsep antar konstruk tersebut. Oleh karena itu, meskipun secara umum validitas diskriminan model telah terpenuhi, diperlukan evaluasi lebih lanjut terhadap indikator penyusun konstruk Kepuasan Kerja, Kompensasi, dan Motivasi. Selain itu, validitas diskriminan juga diuji menggunakan metode Fornell dan Larcker, yang mensyaratkan bahwa akar AVE suatu konstruk harus lebih besar dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain (Fornell & Larcker, 1981), guna memastikan perbedaan yang jelas antar konstruk dalam model penelitian.

Hasil analisis PLS Algorithm untuk pengujian validitas diskriminan dengan parameter Fornell dan Larcker dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Diskriminan dengan Parameter Kriteria Fornell and Larcker

	Gaya Kepemimpinan (X1)	Kepuasan Kerja (Y)	Kompensasi (X2)	Motivasi (Z)
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,759			
Kepuasan Kerja (Y)	0,698	0,832		
Kompensasi (X2)	0,696	0,916	0,709	
Motivasi (Z)	0,716	0,916	0,894	0,821

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel, Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi (Z) telah memenuhi validitas diskriminan karena nilai akar AVE masing-masing (0,759 dan 0,821) lebih besar dibandingkan korelasi tertinggi dengan konstruk lain (0,716). Namun, Kepuasan Kerja (Y) dan Kompensasi (X2) tidak memenuhi kriteria validitas diskriminan, karena nilai korelasi keduanya sebesar 0,916 lebih tinggi dibandingkan akar AVE masing-masing, yaitu 0,832 dan 0,894. Hasil uji Fornell–Larcker ini menunjukkan bahwa sebagian besar konstruk telah valid secara diskriminan, tetapi terdapat indikasi

tumpang tindih (overlap) antara konstruk Kepuasan Kerja dan Kompensasi, sehingga kedua konstruk tersebut perlu dievaluasi ulang agar perbedaan konsep dan indikatornya lebih jelas dan model pengukuran menjadi lebih valid.

- c. Pengujian Reliabilitas dengan melihat nilai Cronbach's Alpha dan nilai Composite Reliability.

Hasil analisis PLS Algorithm pada SmartPLS untuk uji reliabilitas dengan parameter Cronbach's Alpha atau Composite Reliability secara lengkap disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.12 Tabel Pengujian Reliabilitas dengan Parameter Cronbach's Alpha, Rho_A dan Composite Reliability

	Cronbach's Alpha	Rho_A	Composite Reliability
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,755	0,789	0,843
Kepuasan Kerja (Y)	0,925	0,931	0,940
Kompensasi (X2)	0,871	0,926	0,889
Motivasi (Z)	0,902	0,903	0,925

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Hasil pengujian reliabilitas instrumen menggunakan Cronbach's Alpha, Rho_A, dan Composite Reliability menunjukkan bahwa seluruh konstruk penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas, yaitu nilai di atas 0,70 (Hair et al., 2019). Konstruk Gaya Kepemimpinan memiliki nilai Cronbach's Alpha 0,755, Rho_A 0,789, dan Composite Reliability 0,843; konstruk Kompensasi menunjukkan nilai 0,871, 0,926, dan 0,899; konstruk Kepuasan Kerja memperoleh nilai sangat tinggi yaitu 0,925, 0,931, dan 0,940; sedangkan konstruk Motivasi memiliki nilai 0,902, 0,903, dan 0,925. Dengan demikian, seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan reliabel dan

memiliki konsistensi internal yang baik, sehingga layak dan dapat dipercaya untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja, dan motivasi.

4.2.3 Pengujian Inner Model

Langkah ini dilakukan untuk menguji kebaikan model struktural dengan tujuan untuk menguji kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk. Pada SmartPLS hanya dilakukan dengan melihat nilai *R-Square* untuk menjelaskan determinasi atau kekuatan variabel laten eksogen untuk menjelaskan variabel endogen dan nilai *F-Square* untuk melihat besa kecilnya pengaruh atau *effect size*.

- a. Uji *R-Square*

Pengujian *R-Square* atau uji koefisien determinasi digunakan sebagai pengukur besarnya kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Semakin kecil nilai koefisien determinasi akan menunjukkan kemampuan variabel independen semakin rendah dalam menjelaskan variabel dependennya.

Sedangkan jika nilai koefisien determinasi semakin besar maka akan semakin tinggi kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependennya (Ghozali, 2021). Nilai *R-Square* yang dihasilkan dari analisis *PLS Algorithm* menunjukkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.13 Tabel Pengujian *R-Square*

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Kepuasan Kerja (Y)	0,887	0,880
Motivasi (Z)	0,816	0,809

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Nilai *R-Square* variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,887 dengan *Adjusted R-Square* 0,880 menunjukkan bahwa 88,7% variasi Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model, seperti gaya kepemimpinan dan kompensasi, sedangkan 11,3% sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model. Selanjutnya, variabel Motivasi memiliki nilai *R-Square* 0,816 dan *Adjusted R-Square* 0,809, yang berarti 81,6% variasi Motivasi dapat dijelaskan oleh variabel independen, sementara 18,4% dipengaruhi faktor lain.

Selisih yang kecil antara *R-Square* dan *Adjusted R-Square* pada kedua variabel menunjukkan bahwa model bersifat stabil dan memiliki kecocokan yang baik. Berdasarkan kriteria Chin (1998), nilai *R-Square* di atas 0,67 termasuk kategori kuat, sehingga nilai *R-Square* Kepuasan Kerja dan Motivasi dapat dikategorikan sangat kuat, yang menandakan bahwa model penelitian memiliki daya prediksi tinggi dan mampu menjelaskan hubungan antar variabel laten secara optimal.

b. Uji *F-Square*

Hasil uji *F-Square* melalui *PLS Algorithm* menghasilkan nilai sebagai berikut sesuai dalam tabel:

Tabel 4.14 Tabel Pengujian *F-Square*

	<i>F-Square</i>	Kategori
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,004	Kecil
Kompensasi (X2)	0,388	Besar
Motivasi (Z)	0,356	Sedang

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan kriteria penilaian *F-Square* menurut Chin (1998), nilai 0,02 dikategorikan kecil, 0,15 sedang, dan 0,35 besar. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berada pada kategori kecil karena nilainya di bawah 0,02, yang mengindikasikan bahwa variabel ini tidak memberikan pengaruh berarti terhadap variabel endogen dalam model. Kompensasi termasuk dalam kategori besar dengan nilai di atas 0,35, sehingga menunjukkan pengaruh yang sangat kuat dan menjadi faktor dominan dalam memengaruhi variabel endogen. Sementara itu, motivasi berada pada kategori sedang dengan nilai antara 0,15 hingga 0,35, yang menandakan bahwa motivasi memberikan kontribusi yang

cukup penting dalam menjelaskan variabel endogen, meskipun pengaruhnya tidak sekuat kompensasi.

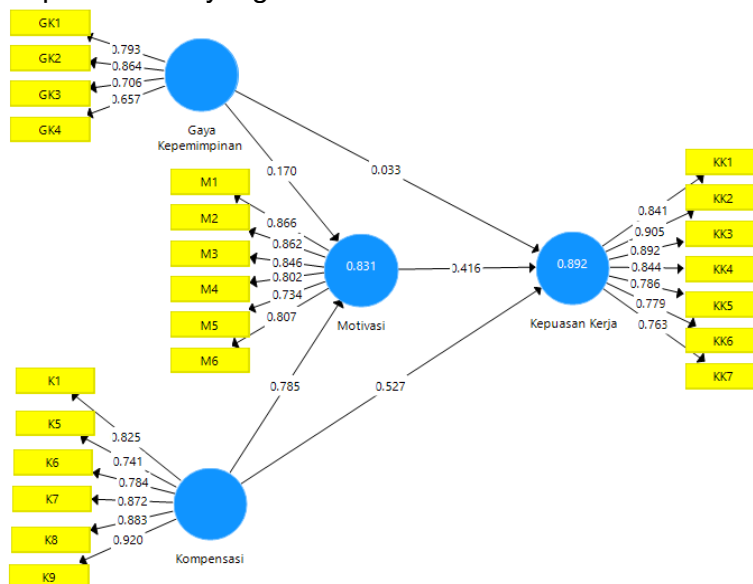
4.2.4 Pengujian Hipotesis

Menurut pendapat dari Chin dan Newsted (1999), Hair et al (2010), Hair et al (2011) dalam Ghozali (2021), SmartPLS tidak memberikan syarat perlunya normalitas multivariat dan uji *goodness of fit*. Kelebihan model yang disusun selain diuji melalui uji validitas dan reliabilitas, juga ditambahkan uji R^2 dan uji f^2 untuk mengetahui kekuatan determinasi variabel eksogen terhadap variabel endogen dan kekuatan pengaruh setiap variabel endogen. Oleh karena itu, jika persyaratan validitas baik secara konvergen dan

diskriminan sudah terpenuhi, serta uji reliabilitas yang dilakukan juga sudah memenuhi batas *rule of thumbs* yang ditentukan, selanjutnya bisa dilakukan uji signifikansi melalui prosedur *bootstrapping*.

Pada penelitian ini, semua persyaratan validitas dan reliabilitas terpenuhi dengan beberapa indikator yang

harus dieliminasi karena tidak valid. Untuk itu tahap selanjutnya dilakukan analisis *bootstrapping* untuk mengetahui hasil pengujian hipotesis yang dibuat. Gambar dari model setelah dilakukan analisis *bootstrapping* beserta nilai hasil ujinya secara lengkap disajikan dalam gambar berikut:



Gambar 4.5 Hasil *Bootstrapping* SmartPLS

Model yang sudah dilakukan analisis *bootstrapping* menghasilkan nilai-nilai $t_{\text{statistik}}$ dan p_{value} yang akan menjadi dasar pengujian hipotesis berdasarkan signifikansi yang ditentukan, yaitu 0,05. Signifikansi level ini menjelaskan bahwa pengambilan keputusan pada level kesalahan 5%, dimana ada peluang 5% terjadi kesalahan dan keputusan yang dibuat.

Kaidah pengambilan keputusan ditetapkan dengan taraf signifikansi 0,05 dilakukan dengan ketentuan hipotesis alternatif diterima jika t_{hitung} lebih besar dari 1,96 dan atau p_{value} lebih kecil dari 0,05. Hasil dari Analisa *bootstrapping* yang dilakukan menghasilkan nilai-nilai sebagai dasar pengujian hipotesis dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.15 Hasil Analisis *Bootstrapping* SmartPLS

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation	T Statistics	P Values
Gaya Kepemimpinan (X1) → Kepuasan Kerja (Y)	0,033	0,039	0,064	0,517	0,605
Gaya Kepemimpinan (X1) → Motivasi (Z)	0,170	0,174	0,076	2,232	0,026
Kompensasi (X2) → Kepuasan kerja (Y)	0,527	0,539	0,098	5,384	0,000
Kompensasi (X2) → Motivasi (Z)	0,785	0,782	0,064	12,295	0,000
Motivasi (Z) → Kepuasan Kerja (Y)	0,416	0,403	0,116	3,587	0,000

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

4.2.4.1 Gaya Kepemimpinan (X1) Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja mempunyai nilai koefisien sebesar 0,033 dengan nilai *T-statistics* $0,517 < 1,96$ dan *P-values* $0,605 > 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Hal ini tidak mendukung hipotesis 1 dalam penelitian ini, sehingga bisa ditetapkan bahwa hipotesis 1 ditolak

4.2.4.2 Kompensasi (X2) Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai koefisien 0,527, *T-statistics* $5,384 > 1,96$, dan *P-values* $0,000 < 0,05$. Disini menunjukkan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kompensasi yang baik meningkatkan kepuasan karyawan. Hal ini mendukung hipotesis 2 dalam penelitian ini, sehingga bisa ditetapkan bahwa hipotesis 2 diterima.

4.2.4.3 Gaya Kepemimpinan (X1) Berpengaruh terhadap Motivasi (Z)

Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi, dengan nilai koefisien 0,170, *T-statistics* $2,232 > 1,96$, dan *P-values* $0,026 < 0,05$. Disini menunjukkan bahwa

gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi. Semakin baik kepemimpinan, semakin meningkat motivasi kerja karyawan. Hal ini mendukung hipotesis 3 dalam penelitian ini, sehingga bisa ditetapkan bahwa hipotesis 3 diterima.

4.2.4.4 Kompensasi (X2) Berpengaruh terhadap Motivasi (Z)

Variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi, dengan nilai koefisien 0,785, *T-statistics* $12,295 > 1,96$, dan *P-values* $0,000 < 0,05$. Disini menunjukkan kompensasi sangat berpengaruh positif terhadap motivasi. Hal ini mendukung hipotesis 4 dalam penelitian ini, sehingga bisa ditetapkan bahwa hipotesis 4 diterima.

4.2.4.5 Motivasi (Z) Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai koefisien 0,416, *T-statistics* $3,587 > 1,96$, dan *P-values* $0,000 < 0,05$. Disini menunjukkan motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini mendukung hipotesis 5 dalam penelitian ini, sehingga bisa ditetapkan bahwa hipotesis 5 diterima.

4.2.5 Analisis Jenis Intervening

Berdasarkan hasil dari uji hipotesis yang telah dilakukan, maka peran Motivasi sebagai variabel intervening secara keseluruhan terhadap model penelitian dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.16 asil Uji Confidence Peran Motivasi sebagai Variabel Intervening Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>	Hasil Uji
Gaya Kepemimpinan (X1) → Motivasi (Z) → Kepuasan kerja (Y)	0,071	2,178	0,030	Signifikan
Kompensasi (X2) → Motivasi (Z) → Kepuasan Kerja (Y)	0,327	3,303	0,001	Signifikan

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Dari tabel 4.16 di atas yang merupakan peran Motivasi sebagai variabel intervening bagi Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja, dapat dianalisis sebagai berikut:

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) melalui Motivasi (Z)

Nilai *original sample* sebesar 0,071, dengan *t-statistics* sebesar 2,178 dan *p-value* sebesar 0,030 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi berperan signifikan sebagai variabel intervening pada hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.

b. Pengaruh Kompensasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) melalui Motivasi (Z)

Nilai *original sample* sebesar 0,327, dengan *t-statistics* sebesar 3,303 dan *p-value* sebesar 0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi secara signifikan sebagai variabel intervening mempengaruhi kompensasi terhadap kepuasan kerja.

PEMBAHASAN

Pembahasan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan generasi Z di PT. Digdaya Berkah Indonesia. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja karyawan tidak secara langsung ditentukan oleh variasi gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan. Meskipun perusahaan menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dengan komunikasi terbuka dan keterlibatan karyawan, karakteristik karyawan generasi Z yang mayoritas berpendidikan maksimal SMA dan berasal dari latar belakang ekonomi menengah ke bawah cenderung lebih berorientasi pada kejelasan instruksi, stabilitas penghasilan, dan hasil kerja dibandingkan proses partisipatif. Temuan ini sejalan dengan teori Robbins dan Judge (2019) serta Social Exchange Theory yang menekankan bahwa kepuasan kerja lebih kuat dipengaruhi oleh faktor-faktor kontekstual seperti kompensasi dan kondisi kerja.

Sebaliknya, kompensasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Gaji, tunjangan, THR, serta kepastian dan keadilan dalam sistem pembayaran menjadi faktor utama yang menentukan kepuasan kerja karyawan generasi Z di PT. Digdaya Berkah Indonesia. Temuan ini mendukung teori Dua Faktor

Herzberg dan Equity Theory yang menyatakan bahwa kompensasi yang adil dan memadai mampu mengurangi ketidakpuasan serta meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaan. Bagi karyawan dengan latar belakang sosial-ekonomi sederhana, kompensasi tidak hanya dipandang sebagai imbalan kerja, tetapi juga sebagai bentuk penghargaan dan jaminan keamanan ekonomi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Gaya kepemimpinan demokratis yang komunikatif dan suportif mampu meningkatkan motivasi karyawan dengan menumbuhkan rasa dihargai, kebersamaan, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Meskipun karyawan generasi Z di PT. Digdaya Berkah Indonesia cenderung pasif dalam pengambilan keputusan, keterbukaan pimpinan tetap berperan dalam membangun motivasi kerja. Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional serta Self-Determination Theory yang menekankan pentingnya dukungan psikologis dalam meningkatkan motivasi intrinsik.

Selain itu, kompensasi memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap motivasi kerja. Bagi karyawan generasi Z yang bekerja untuk memenuhi kebutuhan dasar, kompensasi menjadi pendorong utama semangat kerja. Sistem pembayaran yang jelas, tepat waktu, serta adanya insentif seperti THR menciptakan rasa aman dan keadilan, sehingga meningkatkan motivasi kerja, disiplin, dan loyalitas karyawan. Temuan ini mendukung Expectancy Theory dan Equity Theory yang menyatakan bahwa motivasi meningkat ketika karyawan merasa usaha yang mereka keluarkan sebanding dengan imbalan yang diterima.

Terakhir, penelitian membuktikan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan berperan sebagai variabel intervening. Motivasi menjadi penghubung antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja (mediasi penuh), serta antara kompensasi dan kepuasan kerja (mediasi parsial). Artinya, kepuasan kerja karyawan generasi Z terbentuk melalui dorongan motivasi yang dipengaruhi oleh kepemimpinan dan kompensasi. Secara

keseluruhan, kompensasi merupakan faktor paling dominan, sementara motivasi menjadi kunci penghubung utama dalam meningkatkan kepuasan kerja di PT. Digdaya Berkah Indonesia.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data penelitian, dapat disimpulkan bahwa secara umum model penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas dan memiliki kemampuan penjelasan yang kuat, meskipun masih terdapat kelemahan pada validitas diskriminan antara konstruk kepuasan kerja, kompensasi, dan motivasi yang menunjukkan adanya potensi tumpang tindih pengukuran sehingga perlu evaluasi lebih lanjut terhadap indikatornya. Hasil pengujian struktural menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi merupakan faktor paling dominan dalam memengaruhi kepuasan kerja karyawan generasi Z di PT. Digdaya Berkah Indonesia, sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Namun demikian, gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kepuasan kerja. Temuan ini mencerminkan karakteristik karyawan generasi Z dengan latar belakang pendidikan relatif rendah dan kondisi sosial ekonomi menengah ke bawah yang lebih mengutamakan kepastian pendapatan, keadilan, dan pemenuhan kebutuhan dasar dibandingkan keterlibatan partisipatif dalam pengambilan keputusan. Motivasi berperan penting sebagai variabel intervening, dimana kepemimpinan berfungsi sebagai pendorong psikologis motivasi, sementara kompensasi menjadi penentu utama kepuasan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian, strategi paling efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan generasi Z di PT. Digdaya Berkah Indonesia adalah melalui penyediaan sistem kompensasi yang adil dan memadai, penguatan motivasi kerja, serta penerapan gaya kepemimpinan yang partisipatif namun tetap terarah sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Andi, J. (2022). *Aplikasi pencarian dan pemesanan online (e-commerce) indekos terdekat kampus Universitas Cokroaminoto Palopo* [Skripsi]. Universitas Cokroaminoto Palopo.
- Ardi, H. Y., Priyambadha, B., & Soebroto, A. A. (2019). Pengembangan aplikasi reservasi dan manajemen marketplace homestay berbasis web (studi kasus: Kota Pekanbaru). *Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer*, 3(9), 8914–8923.
- Basyah, B. L., dkk. (2022). Perancangan sistem informasi pencarian rumah kos Kabupaten Rembang berbasis web. *Jurnal Digital Teknologi Informasi*, 5(1), 40.
<https://doi.org/10.32502/digital.v5i1.4400>
- Darmansyah, D., Parpati, P., & Gunawan, R. (2021). Perancangan aplikasi mobile e-marketplace rumah kost (studi kasus: Kabupaten Karawang). *Jurnal Interkom: Jurnal Publikasi Ilmiah Bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi*, 15(4), 24–36.
<https://doi.org/10.35969/interkom.v15i4.79>
- Feruche, M., Manalu, D. R., & Jaya, I. K. (2020). *Sistem informasi marketplace penyewaan properti (kost) khusus wilayah Kota Medan berbasis web*.
- Gunawan, D., & Nugroho, E. C. (2015). Sistem informasi sewa rumah kost dan rumah kontrakan berbasis web di Surakarta. *Informatika*, 2(1), 19–25.
- Mustika, S. E. (2017). Sistem informasi pencarian tempat kos berbasis geografis di Bandar Lampung. *Jurnal Cendikia*, 14(1), 13–18.
- Muslihuddin, & Rosmawanti, N. (2023). *Desain sistem informasi manajemen operasional asrama mahasiswa*.
- Nizar, C., dkk. (2021). Rancang bangun sistem informasi sewa rumah kost (E-

Kost) berbasis website. *Jurnal Sistem Informasi dan Sains Teknologi*, 3(1).

Ratnasari, D., Qur'ani, D. B., & Apriani, A. (2018). Sistem informasi pencarian tempat kos berbasis Android. *Jurnal INFORM*, 3(1).
<https://doi.org/10.25139/ojsinf.v3i1.657>

Sagita, A., & Simpony, B. K. (2018). Web sistem informasi pencarian info kosten menggunakan Google Maps API 3. *IJCIT (Indonesian Journal on Computer and Information Technology)*, 3(1).

Yusma, D., Merlina, N., & Nurajijah, N. (2021). Sistem informasi pencarian rumah kos berbasis web. *INTI Nusa Mandiri*, 15(2), 127–134.
<https://doi.org/10.33480/inti.v15i2.1702>