

KODE/NAMA RUMPUN ILMU: 571/MANAJEMEN

LAPORAN AKHIR PENELITIAN



***AUTHENTIC LEADERSHIP* SEBAGAI PEMEDIASI PENGARUH KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA PADA KINERJA**

TIM PENELITI

Nama : Dr. Dwi Novitasari, SE., MM
NIDN : 0504118202
Nama : Salma Ika Desmadhani, S.M.
NIM : 181116694

**STIE WIDYA WIWAHA
JUNI 2022**

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Penelitian : *Authentic Leadership* sebagai Pemediasi Pengaruh
Kompensasi dan Kepuasan Kerja pada Kinerja
Kode>Nama Rumpun Ilmu : 571/Manajemen
Ketua Peneliti
a. Nama Lengkap : Dr. Dwi Novitasari, SE.,MM
b. NIDN : 0504118202
c. Jabatan Fungsional : Asisten Ahli
d. Program Studi : Manajemen
e. Nomer HP : 08179444784
f. Alamat Surel (*e-mail*) : novita@stieww.ac.id
Anggota (1)
a. Nama Lengkap : Salma Ika Desmadhani, SM
b. NIM : 181116694
c. Perguruan Tinggi : STIE Widya Wiwaha Yogyakarta
Biaya Penelitian Keseluruhan :
Biaya Penelitian Berjalan
a. LP2M STIE Widya :
Wiwaha
b. Dana lain (bila ada) : -

Yogyakarta, Juni 2022

Mengetahui,

Drs. Muh. Subkhan, MM

NIK: 921023

Menyetujui,

Peneliti



Dr. Dwi Novitasari, SE.,MM

NIK: 102082

Beta Asteria, SE.,MM, M.Ec, Dev

NIK: 102085

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMBUNG	
HALAMAN PENGESAHAN	2
DAFTAR ISI	3
RINGKASAN	4
BAB I PENDAHULUAN	5
1.1. Latar Belakang	5
1.2. Ruang Lingkup	9
1.2. Rumusan Masalah	9
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Manfaat Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1. Kompensasi	11
2.2. Kepuasan Kerja	14
2.3. <i>Authentic Leadership</i>	16
2.4. Kinerja	20
2.5. Model Penelitian	21
BAB III METODE PENELITIAN	23
3.1. Teknik Pengumpulan Data	24
3.2. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling	25
3.3. Metode Analisis Data	25
3.4. Definisi Operasional Variabel	27
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	29
4.1. Profil Perusahaan	29
4.2. Analisis Deskriptif	30
4.3. Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	39
4.4. Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	44
4.5. Pembahasan	51
BAB V KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN	58
5.1. Kesimpulan	58
5.2. Keterbatasan	58
5.3. Saran	59
DAFTAR PUSTAKA	60
LAMPIRAN	66

RINGKASAN

Industri makanan di Indonesia merupakan industri yang berkembang pesat, khususnya untuk industri makanan yang berupa sereal. Persaingan di tingkat industri memerlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang mumpuni demi mendukung kesuksesan organisasi. Perilaku SDM di dalam organisasi memiliki peran penting demi keberlangsungan operasional kerja dan organisasi. Perilaku tersebut dapat berupa hal yang berkaitan dengan kompensasi, kepuasan kerja, *authentic leadership* dan kinerja. Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menunjukkan bahwa masih belum banyak penelitian yang menggunakan *authentic leadership* sebagai pemediasi. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis tentang peran kompensasi, kepuasan kerja dan mediasi *authentic leadership* pada kinerja. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan desain *cross sectional*, teknik sampling menggunakan *convenience sampling*, dan alat analisis yang digunakan yaitu Structural Equation Model (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan kepuasan kerja dimediasi oleh adanya *authentic leadership* (*full mediation*). Pengaruh langsung kompensasi dan kepuasan kerja pada kinerja adalah negatif.

Kata Kunci: kompensasi, kepuasan kerja, *authentic leadership*, kinerja.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perilaku anggota organisasi dapat dipengaruhi banyak faktor, baik faktor internal maupun eksternal. Perilaku kerja yang seringkali muncul antara lain berkaitan dengan kompensasi, kepuasan kerja, tipe kepemimpinan dan kinerja, khususnya kinerja individu.

Kompensasi karyawan menjadi topik pembicaraan yang hangat dimasa krisis ekonomi. Banyak organisasi atau perusahaan dengan tingkat hutang tinggi cenderung membayar kompensasi yang lebih rendah, selain itu karyawan non permanen seringkali memiliki kekuatan negosiasi yang rendah untuk kompensasinya (Seo *et al.*, 2019). Kompensasi seringkali dikaitkan dengan kinerja, kompensasi dianggap penting bagi jalannya fungsi organisasi dan merupakan gambaran realistik antara karyawan dan organisasi. Hubungan timbal balik pun terjadi, organisasi dapat memanfaatkan kemampuan yang dimiliki karyawan untuk meningkatkan daya saing, sedangkan karyawan mendapat kompensasi untuk keberlangsungan hidupnya (Kim & Jang, 2020). Kompensasi adalah semua penghargaan ekstrinsik yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaannya seperti upah, bonus, dan tunjangan (Byars & Rue, 2011; Patiar & Wang, 2020).

Kepuasan kerja menjadi salah satu studi penting dalam perilaku organisasi, karena merupakan evaluasi tentang sejauh mana rasa puas yang dimiliki karyawan untuk pekerjaannya yang nantinya dapat mempengaruhi perilaku kerja dan kinerjanya (Phuong & Vinh, 2020). Kepuasan kerja akan menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi sehingga hal ini dianggap vital dan merupakan aspek psikologi organisasi yang perlu diperhatikan. Kepuasan kerja merupakan perasaan dan emosi karyawan terhadap kondisi pekerjaan yang dihadapi dan dilakukan (Mira *et al.*, 2019). Unsur kepuasan kerja berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam penanganan risiko psikososial karyawan sebagai faktor awal perlindungan untuk mencegah stres kerja (Soto-Rubio *et al.*, 2020).

Fokus dari definisi kinerja bukan sekedar pada hasil organisasi, namun lebih kepada perilaku karyawan (Mira *et al.*, 2019). Banyak studi dilakukan untuk menemukan faktor penyebab penurunan atau kenaikan dari kinerja, serta metode untuk melakukan penilaian kinerja. Faktor kinerja biasanya berkaitan dengan kondisi dan perilaku kerja, sedangkan penilaian kinerja merupakan aktivitas rutin yang perlu dilakukan organisasi untuk para karyawannya. Evaluasi kinerja tidak selalu berhasil dilakukan, ada beberapa hambatan timbul antara lain: (a) distribusi kinerja, (b) kegagalan untuk menyusun metode handal dan valid untuk penilaian kinerja, (c) penggunaan umpan balik kinerja karyawan yang terbatas, dan (d) evaluasi kinerja berguna terbatas hanya bagi organisasi (Murphy, 2020).

Authentic leadership adalah pola perilaku dengan pemanfaatan dan promosi dari rasa psikologis dan iklim etika yang positif. Tujuannya agar mendorong kesadaran diri yang lebih besar, perspektif moral yang terinternalisasi, pemrosesan informasi seimbang, dan transparansi relasional antara pemimpin dan pengikut, serta mendorong pengembangan diri yang positif (Walumbwa *et al.*, 2008). *Authentic leader* sangat sadar dan peduli tentang perilaku, citra, kesan serta menyampaikan keyakinannya melalui perbuatan yang diberikan pada pengikutnya atau orang-orang disekitarnya (Pioli *et al.*, 2020). *Authentic leadership* memiliki dampak pada berbagai perilaku organisasi dan perilaku individu atau karyawan (Maximo *et al.*, 2019).

Fokus penelitian terdahulu lebih kepada anteseden atau faktor yang meningkatkan atau menurunkan kinerja, termasuk di dalamnya *authentic leadership* yang seringkali juga di anggap sebagai faktor yang memperkuat atau memperlemah kinerja. Berdasarkan hal tersebut, maka perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah lebih difokuskan pada *authentic leadership* sebagai variabel mediasi, karena belum banyak studi terdahulu yang melakukan penelitian empiris. Beberapa studi yang relevan tentang mediasi *authentic leadership* antara lain studi empiris dari Imam *et al.* (2020) dan Na & Park (2019).

Kurang lebih sebesar 60% pangsa pasar produk sereal di Indonesia dikuasai oleh perusahaan multinasional. Sebut saja Nestle dengan produknya

yang paling dikenal yaitu Koko Krunch dan Nestum, kemudian ada Kellogg's yang merupakan produsen sereal terbesar yang berasal dari Amerika dan Pepsico yang memproduksi Quacker Oatmeal (Sindonews.com, 2019). Sereal merupakan salah satu produk dengan tingkat konsumsi yang tinggi di Indonesia dan manca negara. Produk sereal pada mulanya tidak banyak di produksi oleh perusahaan nasional di Indonesia, hal ini dikarenakan pasokan bahan baku yaitu gandum yang masih perlu di impor namun beberapa kurun waktu kemudian, ada beberapa perusahaan nasional yang memproduksi yaitu PT. Mayora Indah (Energen) dan PT. Simba Indosnack Makmur (Simba). Selain itu, produk sereal dengan bahan baku selain gandum mulai diminati konsumen, seperti tepung yang berasal dari umbi seperti garut yang dinilai lebih banyak memiliki manfaat bagi kesehatan. Perkembangan industri produk sereal dari Indonesia sangat baik, hal ini ditunjukkan dengan nilai investasi nasional, sebesar Rp. 56,60 triliun (Kemenperin, 2019).

Penelitian ini dilakukan di CV. Serelia Prima Nutrisia (SERELIA) Yogyakarta. Perusahaan ini adalah salah satu produsen lokal yang mulai banyak memasuki pasar luar negeri khususnya untuk produk sereal dengan memanfaatkan bahan baku lokal yaitu tepung garut untuk memproduksi sereal.

1.2. Ruang Lingkup

Penelitian ini meneliti tentang kompensasi, kepuasan kerja, *authentic leadership* dan kinerja pada CV. Serelia Prima Nutrisia (SERELIA) Yogyakarta.

1.3. Rumusan Masalah

Authentic leadership diduga mempunyai pengaruh untuk kompensasi dan kepuasan kerja pada peningkatan kinerja karyawan, sehingga rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Kompensasi berpengaruh positif pada kinerja.
2. Kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja.
3. *Authentic leadership* memediasi kompensasi pada kinerja.
4. *Authentic leadership* memediasi kepuasan kerja pada kinerja.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi pada kinerja.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja pada kinerja.
3. Menguji dan menganalisis mediasi *authentic leadership* pada pengaruh kompensasi pada kinerja.
4. Menguji dan menganalisis mediasi *authentic leadership* pada pengaruh kepuasan kerja pada kinerja.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat teoretis dan praktis, manfaat teoretis:

1. Memperjelas pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja pada kinerja.
2. Memperjelas pengaruh kepuasan kerja pada kinerja.
3. Memperjelas peran mediasi *authentic leadership* pada pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja pada kinerja.
4. Memperdalam tentang studi perilaku organisasi.

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah:

1. Memberikan informasi bagi para pimpinan atau manajer organisasi/perusahaan tentang perilaku kerja dalam organisasinya.
2. Mendeteksi sedini mungkin faktor yang dapat mempengaruhi kinerja.
3. Menambah pengetahuan para pimpinan atau manajer tentang ilmu perilaku organisasi.
4. Memberikan solusi bagi pimpinan atau manajer untuk permasalahan SDM di organisasinya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kompensasi

Karyawan, sebagai manusia atau individu, cenderung menampilkan usaha yang terbaik ketika merasa akan mendapatkan bayaran atau imbalan yang sesuai dari usahanya. Kompensasi merupakan penghargaan yang diberikan pada individu yang berasal dari organisasi, sebagai imbalan atas usaha dan kesediaan untuk melakukan berbagai pekerjaan dan tugas dalam organisasi (Daramola, 2019). Seperangkat kompensasi terdiri dari hal-hal mendasar yang cenderung membuat karyawan puas dalam bekerja di antaranya gaji, bonus, insentif, tunjangan, promosi, pengakuan. Perkembangan organisasi sangat dipengaruhi oleh penyusunan sistem kompensasi yang efektif, dengan memperhatikan aspek daya saing eksternal, ekuitas internal dan ekuitas individu. Daya saing eksternal menarik bakat dari calon karyawan potensial, sedangkan ekuitas internal membantu organisasi mempertahankan karyawan berbakat dan menjamin kesetaraan antara karyawan dan rekan kerja yang memberikan kontribusi yang sama untuk mendapat kompensasi yang sama pula. Ekuitas individu menggambarkan bahwa karyawan merasa potensinya sepenuhnya dihargai dan didukung oleh organisasi (Anthonia *et al.*, 2019).

Kompensasi melibatkan sumber informasi dari pekerjaan yang dilakukan, sedangkan gaji merupakan prioritas utama organisasi, agar karyawan dapat

menyelaraskan kontribusinya dengan kemampuan dan harapannya. Kompensasi, sekaligus menyediakan sumber daya psikologis untuk kebutuhan pengembangan diri dan pekerjaan. Penghargaan bagi karyawan merupakan tolok ukur untuk memahami organisasi dalam menghargai pekerjaan, serta dampaknya pada harga diri, rasa pencapaian pribadi, dan status. Penghargaan jika dikaitkan dengan kinerja dapat memperkuat perasaan pengakuan atas hasil yang dicapai (Stirpe *et al.*, 2021).

Manfaat kompensasi bagi karyawan antara lain perasaan dihargai dan mendapatkan penghargaan finansial atas kontribusi yang diberikan untuk organisasi. Banyak faktor dapat mempengaruhi kompensasi antara lain, pengalaman kerja, pendidikan, senioritas, dan kinerja. Kompensasi dapat dipengaruhi pengalaman kerja karena pengetahuan yang dimiliki sedari dulu dalam suatu bidang tertentu, dapat menjadi nilai tambah. Organisasi seringkali membutuhkan karyawan berpengalaman untuk posisi manajerial yang lebih tinggi karena dianggap dapat menjadi pemimpin yang berpengaruh positif pada perilaku dan kinerja dari tim kerja. Keuntungan lainnya bagi organisasi adalah tidak banyak waktu dan biaya yang dikeluarkan untuk melakukan pelatihan, karena telah memiliki karyawan yang berpengalaman. Namun, beberapa faktor lain pun perlu dipertimbangkan seperti sikap, keterampilan khusus, dan pengetahuan karyawan (Dash *et al.*, 2017).

Tiga tujuan utama dalam pemberian kompensasi yaitu, memunculkan kinerja yang lebih baik dan mempertahankan komitmen terhadap organisasi.

Berdasarkan hal tersebut, maka diperlukan sistem kompensasi yang baik untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan talenta terbaik dalam organisasi, serta untuk mencapai tujuan organisasi (Muneeb & Ahmad, 2020). Skema kompensasi yang banyak dikenal antara lain *skill based pay* dan *pay for performance*. Skema *skill based pay*, menekankan kompensasi yang didasarkan pada keterampilan yang dapat diterapkan karyawan pada pekerjaannya. Kompensasi lebih didasarkan pada keterampilan individu antara lain jenis keterampilan, kedalaman keterampilan, dan rentang keterampilan. Skema *pay for performance* lebih menekankan kompensasi bergantung dari hasil karyawan melakukan pekerjaannya pada waktu tertentu (Kang & Lee, 2021).

2.1.1. Kompensasi dan Kinerja

Kompensasi yang tepat dapat meningkatkan kinerja dari karyawan, hal ini ditunjukkan oleh beberapa penelitian terdahulu. Studi eksperimental terbaru yang dilakukan pada 75 supermarket di Mexico menunjukkan bahwa kompensasi yang diberikan pada para karyawan baik dalam bentuk moneter ataupun non-moneter menghasilkan kinerja penjualan yang jauh lebih tinggi (Meyer *et al.*, 2022). Studi berikutnya mengenai pengaruh kompensasi dan kinerja, dilakukan di sektor industri perbankan berdasarkan data Bank Dunia pada 64 negara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, bank dengan permodalan yang baik dapat membayar kompensasi karyawan yang lebih tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya (Bertay & Uras, 2020). Studi lainnya dilakukan pada perusahaan energi global di seluruh

dunia. Hasil penelitian empiris ini menunjukkan kompensasi memiliki pengaruh terhadap meningkatnya kinerja perusahaan. Hasil temuan juga menyatakan bahwa kompensasi dalam bentuk insentif tunai lebih berguna daripada insentif ekuitas bagi para eksekutif senior (Wang *et al.*, 2021). Studi empiris berikutnya dilakukan dengan menggunakan data asosiasi para pengemudi truk di Michigan, Amerika Serikat. Hasil dari studi ini mendukung hipotesis bahwa kompensasi yang tinggi untuk pengemudi dapat meningkatkan kinerja yaitu pada kinerja keselamatan pengemudi (Kudo & Belzer, 2019). Berdasarkan penelitian terdahulu tentang kompensasi dan kinerja maka hipotesis yang pertama adalah:

Hipotesis 1: kompensasi berpengaruh positif pada kinerja.

2.2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dipengaruhi banyak faktor, antara lain *shift* kerja, otonomi, sumber daya personel dan kepegawaian, kerja tim dan kekompakan, stres kerja, serta kelelahan emosional. Studi terdahulu ada yang membagi faktor kepuasan kerja secara garis besar menjadi faktor individu dan faktor organisasi. Faktor individu terdiri dari usia, status kesehatan, otonomi, pemberdayaan psikologis, keterlibatan kerja, kelelahan kerja, dan stres kerja. Faktor individu yang dianggap tidak penting bagi kepuasan kerja adalah jenis kelamin dan pengalaman. Faktor organisasi antara lain, ketersediaan fasilitas, dukungan supervisor/manajer, pengelolaan sumber daya, jenjang

kepegawaian, dan hubungan sosial (Aloisio *et al.*, 2021; Dilig-Ruiz *et al.*, 2018).

Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh faktor lainnya, misalnya gaji atau pendapatan rutin yang diterima karyawan. Karyawan yang menerima gaji bulanan yang lebih tinggi cenderung memiliki kepuasan kerja lebih tinggi dibandingkan dengan yang menerima gaji bulanan yang lebih rendah (Elsahoryi *et al.*, 2022). Kepuasan kerja merupakan evaluasi dari penilaian secara keseluruhan tentang pekerjaan seseorang, berdasarkan akumulasi pengalaman dan perasaan selama bekerja. Level kepuasan kerja yang rendah, seringkali dikaitkan dengan penurunan kualitas kerja dan *turnover*. Antecedent kepuasan kerja pada profesi tertentu misalnya bidan adalah adanya dukungan profesional dari lingkungan kerja dan adanya interaksi dengan *client* (Mharapara *et al.*, 2021). Studi terdahulu menemukan bahwa kepuasan kerja dapat berdampak pada berkembangnya pekerjaan di tempat kerja dan ketika karyawan justru menerima lebih sedikit dukungan supervisor (Huo & Jiang, 2021). Dimensi dari kepuasan kerja antara lain: (1) suasana kerja, (2) kondisi kerja, (3) waktu kerja, (4) manajer lini, (5) gaji, (6) peluang pengembangan, (7) arus informasi, (8) manajemen perusahaan secara keseluruhan, (9) pernyataan misi, (10) manfaat sosial, dan (11) konten pekerjaan (Gross *et al.*, 2021). Dimensi lainnya dari kepuasan kerja adalah kelelahan pekerjaan, alokasi waktu, bekerja di luar ruangan, penghasilan dan kondisi tenaga kerja (Durgun *et al.*, 2021).

2.2.1. Kepuasan Kerja dan Kinerja

Studi terdahulu yang dilakukan berdasarkan data chef yang bekerja di restoran bintang 4 dan 5 di China, menemukan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja kreatif dari para karyawan (Leung & Lin, 2022). Studi dengan melakukan survei pada 116 perwira pelaut di China menunjukkan bahwa kepuasan kerja sangat berpengaruh pada prestasi kerja pelaut (Yuen *et al.*, 2018). Studi berikutnya adalah studi meta analisis tentang kepuasan kerja dan kinerja, data yang digunakan berasal dari 123 artikel baik kuantitatif maupun kuantitatif dari seluruh dunia. Hasil studi memberikan gambaran bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh besar pada kinerja (Katebi *et al.*, 2021). Studi empiris tentang kepuasan kerja dan kinerja dilakukan di Brasil dengan sampel para eksekutif dan manajer. Temuan memberikan hasil bahwa kepuasan kerja bersama dengan variabel lainnya atau melalui variabel tertentu berpengaruh pada kinerja (Beuren *et al.*, 2021). Studi lainnya menguji level kepuasan kerja dan pengaruhnya pada kinerja, memberikan hasil yang positif untuk kepuasan kerja pada peningkatan kinerja (Otache & Inekwe, 2021). Hipotesis penelitian untuk kepuasan kerja dan kinerja adalah:
Hipotesis 2: kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja.

2.3. Authentic Leadership

Fokus penelitian dan literatur dari *authentic leadership* dalam beberapa dekade cenderung pada persepsi tentang *authentic leader* dan

konsekuensinya untuk hasil organisasi. Penelitian dan literatur yang sebelumnya juga telah menyediakan pengukuran dari persepsi *authentic leader* dan eksplorasi hubungannya dengan berbagai hasil kerja/organisasi (Steffens *et al.*, 2021).

Ciri dari *authentic leadership* oleh perspektif internalisasi moral yang memiliki relevansi khusus untuk kesejahteraan karyawan dalam keharusan mengatasi masalah persaingan dan tujuan sosial. *Authentic leaders* merupakan pemimpin moral yang sangat menyadari cara berpikir, berperilaku dan dianggap oleh orang lain dengan menyadari nilai-nilai/perspektif moral, pengetahuan, dan kekuatan dirinya dan orang. *Authentic leaders* cenderung mendengarkan tanpa menghakimi tentang kendala dan tantangan tuntutan pekerjaan. Pendekatan ini mengurangi kemunafikan dari karyawannya (Audenaert *et al.*, 2021).

Authentic leadership di definisikan dalam 4 dimensi perilaku yaitu: 1) memiliki kesadaran diri dan kepercayaan pada motif, keinginan, dan kognisi yang relevan dengan diri sendiri, 2) memproses informasi yang relevan dengan diri sendiri tanpa bias atau tanpa memihak, 3) memiliki perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai, preferensi dan kebutuhan, 4) orientasi relasional dengan menghargai dan mencapai keterbukaan dan kebenaran dalam berhubungan dengan orang lain (Sergeeva & Kortantamer, 2021; Toor & Ofori, 2008).

Dua perilaku pertama memiliki keterkaitan dengan kapasitas pemimpin untuk mengenal dirinya sendiri secara adil dan realistis, mengasumsikan kerangka nilai dirinya, dan utamanya untuk mengambil

keputusan dan tindakan secara konsisten. Dua perilaku berikutnya menunjukkan cara para pemimpin memperlakukan orang lain berdasarkan kerangka nilai dirinya. Intinya, dua dimensi pertama mengacu prinsip yang memandu tindakan dan pemikiran pemimpin, sedangkan dua dimensi terakhir mengacu proses implementasi keputusan pemimpin terhadap pemangku kepentingan (Corriveau, 2020). Menurut Sergееva & Kortantamer (2021) *authentic leader* membantu dalam beberapa aspek antara lain:

- a. Menanggapi tuntutan emosional pemangku kepentingan.
- b. Meningkatkan keyakinan dan kepercayaan pada sistem tata kelola dalam hal penanganan dilema etika.
- c. Mengembangkan makna, emosi, dan hubungan positif dalam tim.
- d. Membantu mengembangkan modal psikologis dan kinerja positif pengikut.
- e. Membantu memperkuat potensi inovasi dengan dukungan emosional dan memberikan dukungan emosional serta membangun iklim pembelajaran ketika ada kemunduran inovasi terjadi.

Atribut utama *authentic leader* adalah komitmen kuat terhadap norma perilaku kolektif, nilai dan emosi intrinsik yang berkaitan dengan melayani kepentingan kolektif dan melakukan apa yang benar dan adil; kebajikan (kepedulian untuk orang lain) dan universalisme (kepedulian terhadap kesejahteraan semua orang). Karakteristik penting dari *authentic leader* adalah tidak mementingkan diri sendiri (Cavazotte *et al.*, 2021).

2.3.1. Mediasi *Authentic Leadership*

Peran mediasi *authentic leadership* dalam studi terdahulu masih jarang ditemukan, namun ada beberapa studi yang relevan tentang hal ini. Studi di USA menunjukkan hasil bahwa *authentic leadership* memediasi pengaruh *psychological capital* pada kinerja (Kim *et al.*, 2020). Studi yang dilakukan pada *social profit organizations*, memberikan hasil bahwa pengaruh kualitas hidup karyawan pada kinerja di mediasi oleh *authentic leadership* (Audenaert *et al.*, 2021). *Authentic leadership* ditemukan memediasi *mental well-being* dan perilaku kerja yang positif yaitu *work engagement* (Weiss *et al.*, 2018). Temuan studi terdahulu lainnya, menemukan bahwa *authentic leadership* merupakan mediasi dari pengaruh *temptation* pada keputusan etis (Cianci *et al.*, 2014). Hasil studi lainnya, menunjukkan bahwa *authentic leadership* secara parsial memediasi antara budaya organisasi dan kepuasan kerja (Azanza *et al.*, 2013). Berdasarkan kajian studi terdahulu maka dirumuskan hipotesis:

Hipotesis 3a: *authentic leadership* memediasi pengaruh kompensasi pada kinerja

Hipotesis 3b: *authentic leadership* memediasi pengaruh kepuasan kerja pada kinerja

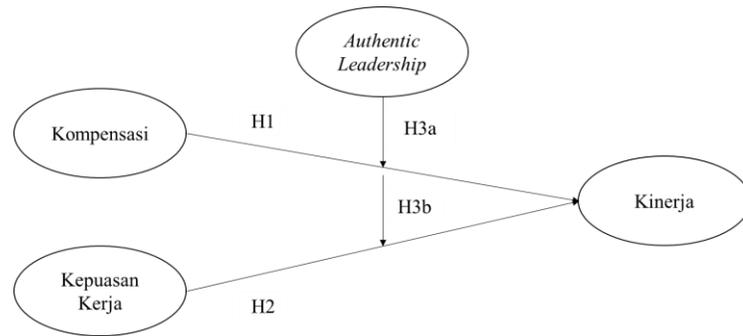
2.4. Kinerja

Konsep yang wajib digunakan dalam organisasi berkaitan dengan output, efisiensi, dan efektivitas. Konsep tersebut memerlukan pengukuran dan sistem manajemen kinerja agar dapat memfasilitasi kinerja organisasi dan karyawan. Sistem kinerja dapat diterapkan untuk mengukur dan mengelola kinerja organisasi-individu, serta untuk menetapkan siklus penetapan tujuan, perencanaan, pemantauan dan evaluasi (Audenaert *et al.*, 2021). Kinerja karyawan dinilai dengan menyusun terlebih dahulu sistem manajemen penilaian kinerja yang mencakup periode penilaian, dokumen yang dibutuhkan dan tim penilai. Sistem manajemen kinerja disusun untuk menciptakan keselarasan dan pemahaman bersama tentang hasil serta kebutuhan berikutnya dari kinerja yaitu pelatihan atau *coaching* (Narayanamurthy & Tortorella, 2021). Sistem manajemen kinerja merupakan bentuk intervensi yang mengumpulkan dan menyampaikan informasi kepada karyawan dalam bentuk umpan balik tentang kinerjanya, dengan tujuan untuk perbaikan berkelanjutan. Hal ini dapat membantu karyawan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya, serta mendukung fungsi, dan kebutuhan pengembangan (Stirpe *et al.*, 2021). Berdasarkan praktik manajemen perusahaan, umumnya para pengambil keputusan sering menggunakan berbagai jenis rencana insentif, seperti tarif per satuan, opsi, bonus, promosi, dan pembagian keuntungan, untuk memecahkan masalah penghargaan kinerja antara perusahaan dan karyawan (Li & Zhang, 2021).

Organisasi memerlukan hasil kinerja dari karyawannya dalam membuat keputusan manajerial dari tempat kerja dan kinerja merupakan salah satu informasi yang penting. Keputusan manajerial antara lain berkaitan dengan promosi, kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang setara dan tidak melanggar hukum bagi seluruh karyawan dengan berdasarkan atribut karyawan yaitu usia, jenis kelamin dan ras (Asadullah *et al.*, 2021). Makna dan fokus kinerja terus berkembang dalam beberapa dekade, kinerja dimaknai sebagai perilaku yang mengaitkan antara prestasi dengan beberapa komponen evaluatif. Hal ini dimaknai bahwa sampai sejauh mana seorang karyawan mampu memenuhi harapan kinerja organisasi. Kinerja menurut pandangan tradisional berfokus pada pekerjaan dan tugas tetap, kemudian bergeser pada fokus yang lebih luas tentang peran kerja dalam konteks organisasi yang dinamis dengan adanya lingkungan kerja kompetitif. Konsep kinerja terbaru melingkupi kinerja peran, kinerja adaptif, kinerja proaktif dan *citizenship behaviours* (Ángeles López-Cabarcos *et al.*, 2021).

2.5. Model Penelitian

Hasil kajian studi yang telah ditelusuri dijadikan dasar dalam penyusunan model penelitian ini (Gambar 2.1).



Gambar 2.1. Model Penelitian

(Sumber: Adaptasi model dari Bertay & Uras, 2020; Cianci *et al.*, 2014; Katebi *et al.*, 2021)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Data

Data dalam penelitian ini menggunakan jenis data primer dan data sekunder.

a. Data primer

Data primer merupakan data atau informasi yang dikumpulkan langsung oleh peneliti, yang secara khusus digunakan untuk penelitian yang sedang dilakukan. Data dapat dikumpulkan melalui survei, wawancara, atau eksperimen khusus untuk masalah penelitian yang sedang diteliti. Hal ini memerlukan kecermatan peneliti untuk menentukan dengan tepat macam data yang harus dikumpulkan dan berapa banyak, serta mampu memverifikasi data tersebut secara mandiri (Ghauri *et al.*, 2020). Data primer dalam penelitian ini berasal dari responden penelitian.

b. Data sekunder

Data sekunder adalah data ataupun informasi yang telah dikumpulkan oleh individu atau pihak lain yang tersedia untuk semua kalangan seperti lembaga riset, pemerintah, organisasi, namun, masih dapat digunakan oleh peneliti untuk penelitiannya. Manfaat data sekunder adalah bahwa data tersebut telah dikumpulkan, sehingga peneliti hanya perlu menyusun data yang sesuai dan diperlukan untuk penelitiannya yang kemudian di

analisis (Ghauri *et al.*, 2020). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berupa data yang sudah ada di organisasi atau dengan wawancara.

3.2. Teknik Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini menggunakan metode survei dengan menyebarkan kuesioner, dilengkapi dengan wawancara untuk data yang perlu konfirmasi detail dan dokumentasi.

a. Kuesioner

Kuesioner penelitian ini terdiri dari item pernyataan dari tiap variabel penelitian (kompensasi, kepuasan kerja, *authentic leadership* dan kinerja). Kuesioner dibagikan dan berisi tanggapan dari responden.

b. Wawancara

Wawancara dilakukan ketika data yang dikumpulkan memerlukan informasi yang lebih mendalam. Wawancara dapat dilakukan pada responden atau pihak yang berkaitan dengan penelitian.

c. Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari inventaris data yang ada di organisasi, *website* atau media internet yang dapat diakses peneliti.

3.3. Populasi, Sampel dan Teknik *Sampling*

Populasi merupakan total elemen yang memiliki seperangkat karakteristik yang sama, atau memiliki karakteristik secara umum. Populasi dapat berupa individu, perusahaan, organisasi dan lainnya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan atau staf. Sampel mewakili sebagian kecil populasi dan merupakan cerminan dari karakteristik populasi, sehingga dapat menarik kesimpulan dari karakteristik populasi tersebut. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan tetap. Teknik *sampling* yang digunakan penelitian saat ini adalah *convenience sampling*. Teknik ini memilih elemen sampel paling tersedia untuk berpartisipasi dalam penelitian dan yang dapat memberikan informasi yang diperlukan (Hair & Brunsveld, 2019).

3.4. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan *software* PLS. Analisis data dalam penelitian ini, terbagi dalam beberapa tahap yaitu:

1. Statistik deskriptif

Statistik deskriptif ada berdasarkan hasil pengukuran sampel yang menggambarkan populasi (Hair & Brunsveld, 2019). Statistik deskriptif bermanfaat untuk memberikan jawaban pertanyaan penelitian, yang fokusnya pada apa, siapa, kapan, dimana, seberapa sering atau seberapa

banyak (Saunders *et al.*, 2019). Statistik deskriptif di penelitian ini digunakan untuk menjelaskan karakteristik responden (usia, jenis kelamin, lama bekerja, dll), dan hasil jawaban responden untuk item pertanyaan kuesioner.

2. Evaluasi model pengukuran (*outer model*)

Evaluasi model pengukuran terdiri dari uji validitas dan reliabilitas dari item pernyataan tiap variabel.

a. Uji validitas

Uji validitas dilakukan untuk menguji masing-masing item pernyataan valid atau tidak dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE yang disarankan adalah 0,5 atau lebih (Avkiran & Ringle, 2018).

b. Uji reliabilitas

Reliabilitas digunakan untuk menguji item pernyataan dari variabel dapat dikatakan reliabel atau tidak. Reliabilitas dilihat dari nilai Cronbach alpha ($> 0,60$) dan *composite reliability* ($> 0,7$ atau tidak lebih dari 0.95) (Avkiran & Ringle, 2018).

3. Evaluasi model struktural (*inner model*)

a. *Collinearity*

Uji yang dilakukan untuk mengetahui tingkat korelasi antar item pernyataan dilihat dari nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai VIF yang disarankan $> 0,20$ atau < 5 (Avkiran & Ringle, 2018).

b. Uji hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dalam beberapa bagian yaitu *path coefficient*, tipe mediasi, dan koefisien determinasi (Avkiran & Ringle, 2018).

3.5. Definisi Operasional Variabel

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu kompensasi, kepuasan kerja, *authentic leadership* dan kinerja dengan pengukuran menggunakan skala Likert 5 point (Tabel 3.1).

Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Pengukuran
1	Kompensasi karyawan merupakan segala sesuatu dari pengembalian/pembayaran yang diperoleh karyawan karena melakukan pekerjaannya (Adeoye & Fields, 2014).	5 item pernyataan diukur dengan menggunakan skala Likert 5 point yang diadaptasi dari Adeoye & Fields (2014).
2	Kepuasan kerja adalah respon emosional/evaluatif yang positif, negatif atau netral sekaligus merupakan sikap/persepsi karyawan terhadap pekerjaan atau tugasnya (Azanza <i>et al.</i> , 2013).	5 item pernyataan diukur dengan skala Likert 5 point diadaptasi dari Adeoye & Fields (2014); Molero <i>et al.</i> (2007).
3	<i>Authentic leadership</i> ialah konsep kepemimpinan yang memiliki prinsip tentang nilai, moral, dari dirinya sendiri dan ditampilkan secara sadar dan terbuka (Neider & Schriesheim, 2011).	14 item pertanyaan diukur dengan skala Likert 5 point diadaptasi dari Neider & Schriesheim (2011).
4	Kinerja merujuk pada keberhasilan dan kemampuan dalam memenuhi kriteria kerja/tugas (Roe <i>et al.</i> , 2000).	4 item pernyataan diukur dengan menggunakan skala Likert 5 point yang diadaptasi dari Roe <i>et al.</i> (2000).

Sumber: (Adeoye & Fields, 2014; Molero *et al.*, 2007; Neider & Schriesheim, 2011; Roe *et al.*, 2000)

3.6. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di CV. Serelia Prima Nutrisia (SERELIA) Yogyakarta.

3.7. Jadwal Penelitian

Penelitian dilakukan selama 6 bulan, dimulai dari Januari hingga Juni (Tabel 3.2).

Tabel 3.2
Jadwal Penelitian

No.	Aktivitas	Bulan											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Tahap Penyusunan Proposal Penelitian	■											
2	Tahap Survey dan Penyusunan Kuesioner		■										
3	Tahap Tabulasi data		■	■									
4	Tahap Analisis dan Intrepretasi Data				■								
5	Tahap Penyusunan Laporan Penelitian					■							
6	Tahap Deseminasi Hasil Penelitian						■						

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Profil PT Serelia Prima Nutrisia

PT Serelia Prima Nutrisia merupakan salah satu perusahaan pangan di Indonesia yang memproduksi makanan sehat berbahan dasar lokal. Produk utama PT Serelia Prima Nutrisia adalah makanan kesehatan yang memiliki brand Oriflakes yang berbahan baku umbi garut dengan kombinasi gula kelapa dan susu etawa. PT Serelia Prima Nutrisia berdiri pada Oktober 2014 beralamat di Jalan Imogiri Timur KM 9, Wonokromo, Pleret, Jati, Wonokromo, Kecamatan Pleret, Bantul, DIY. Visi dan Misi PT Serelia Prima Nutrisia sebagai berikut:

- a. Visi: Menjadi perusahaan pangan lokal yang tumbuh dan terus berkembang di Indonesia melalui pemberdayaan petani, dan inovasi produk olahan pangannya.
- b. Misi:
 1. Berorientasi atau berfokus pada produk olahan pangan lokal.
 2. Melakukan pemberdayaan petani local dan pemanfaatan lahan tak terpakai.
 3. Selalu berinovasi dalam segala bidang pengembangan demi kemajuan perusahaan.
 4. Membentuk jaringan pemasaran di seluruh Indonesia dan beberapa Negara di Eropa, Asia Timur, Uni Emirat Arab dan Asia Tenggara.

5. Menciptakan nilai manfaat dan nilai ekonomi tinggi melalui produk-produknya.

4.2. Analisis Deskriptif

Data deskriptif menggambarkan keadaan responden yang perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil penelitian

4.2.1. Analisis Deskriptif Karakteristik Responden

Karakteristik karyawan PT Serelia Prima Nutrisia berdasarkan jenis kelamin, usia, lama bekerja dan pendidikan terakhir disajikan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Data Karakteristik Responden PT Serelia Prima Nutrisia

No	Karakteristik	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin			
1	Perempuan	30	37,5 %
2	Laki-laki	50	62,5 %
Usia			
1	< 20 Tahun	17	21,3 %
2	21-30 Tahun	58	72,5 %
3	31-40 Tahun	4	5%
4	> 41 Tahun	1	1,2 %
Lama Bekerja			
1	< 5 Tahun	74	74%
2	6-10 Tahun	4	5,1%
3	>11 Tahun	2	2,5%
Pendidikan Terakhir			
1	SMA/SMK Sederajat	56	70%
2	D3	11	13,7%
3	S1	13	16,2%
Total		80	100%

Sumber: Data primer diolah (2022)

Berdasarkan Tabel 4.1 diketahui bahwa karyawan PT Serelia Prima Nutrisia berdasarkan jenis kelamin perempuan sebesar 37,5% dan laki-laki sebesar 62,5%. Berdasarkan usia < 20 tahun sebesar 21,3%, 21-30 tahun sebesar 72,5%, 31-40 tahun sebesar 5%, > 41 tahun sebesar 1,2%. Berdasarkan lama bekerja < 5 tahun sebesar 74%, 6-10 tahun sebesar 5,1%, > 11 tahun sebesar 2,5%, berdasarkan pendidikan terakhir SMA/SMK sederajat sebesar 70%, D3 sebesar 13,7% dan S1 sebesar 16,2%.

4.2.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui deskriptif terhadap masing-masing variabel penelitian. Penilaian responden didasarkan pada kriteria sebagai berikut:

Skor penilaian terendah: 1

Skor penilaian tertinggi: 5

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

Batasan penilaian terhadap masing-masing variabel sebagai berikut:

- a. 1.00 – 1.80 = Sangat Rendah
- b. 1.81 – 2.60 = Rendah
- c. 2.61 – 3.40 = Sedang
- d. 3.41 – 4.20 = Tinggi

e. 4.21 – 5.00 = Sangat Tinggi

1. Hasil Analisis Variabel Eksogen

Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah motivasi dan kompensasi. Hasil analisis deskriptif terhadap variabel eksogen ditunjukkan pada Tabel 4.2 dan Tabel 4.3.

a. Variabel Kompensasi

Indikator terkait variabel kompensasi dalam penelitian ini terdapat 5 item pernyataan. Gambaran empiris tentang kompensasi ditunjukkan pada Tabel 4.2:

Tabel 4.2 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kompensasi

Kode	Item	Mean	Kriteria
K1	Gaji saya sepadan dengan pekerjaan yang saya lakukan.	3.85	Tinggi
K2	Gaji saya di atas gaji perusahaan lain yang sejenis.	3.25	Sedang
K3	Gaji saya cukup untuk mengkompensasi pekerjaan saya.	3.55	Tinggi
K4	Saya menerima pendapatan lain selain gaji.	3.26	Sedang
K5	Gaji saya kompetitif dan masuk akal.	3.78	Tinggi
Rata-rata total		3.54	Tinggi

Sumber: Data primer diolah (2022)

Berdasarkan Tabel 4.2, menunjukkan bahwa variabel kompensasi di PT Serelia Prima Nutrisia dalam kriteria tinggi. Analisis jawaban dari masing-masing item pernyataan dijelaskan sebagai berikut:

1. Item pernyataan “Gaji saya sepadan dengan pekerjaan yang saya lakukan” menunjukkan total rata-rata hitung sebesar 3.85 dengan kriteria tinggi.

2. Item pernyataan “Gaji saya di atas gaji perusahaan lain yang sejenis” menunjukkan total rata-rata hitung sebesar 3.25 dengan kriteria sedang.
3. Item pernyataan “Gaji saya cukup untuk mengkompensasi pekerjaan saya” menunjukkan total rata-rata hitung sebesar 3.55 dengan kriteria tinggi.
4. Item pernyataan “Saya menerima pendapatan lain selain gaji” menunjukkan total rata-rata hitung sebesar 3.26 dengan kriteria sedang.
5. Item pernyataan “Gaji saya kompetitif dan masuk akal” menunjukkan total rata-rata hitung sebesar 3.78 dengan kriteria tinggi.

b. Variabel Kepuasan Kerja

Indikator terkait variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini terdapat 5 item pernyataan. Gambaran empiris tentang kepuasan kerja ditunjukkan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Kode	Item	Mean	Kriteria
KP1	Saya puas dengan pekerjaan saya secara umum.	4.73	Sangat Tinggi
KP2	Saya puas menjadi bagian dari perusahaan ini.	4.30	Sangat Tinggi
KP3	Saya puas diberikan kesempatan untuk maju dalam pekerjaan	4.61	Sangat Tinggi
KP4	Saya puas dengan kebijakan yang diterapkan perusahaan terhadap karyawannya.	4.46	Sangat Tinggi
KP5	Saya puas keamanan kerja saya terjamin.	4.25	Sangat Tinggi
Rata-rata total		4.48	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah (2022)

Berdasarkan Tabel 4.3, menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja di PT Serelia Prima Nutrisia dalam kriteria sangat tinggi. Analisis jawaban masing-masing item pernyataan dijelaskan sebagai berikut:

1. Item pernyataan “Saya puas dengan pekerjaan saya secara umum” menunjukkan total rata-rata hitung sebesar 4.73 dengan kriteria sangat tinggi.
2. Item pernyataan “Saya puas menjadi bagian dari perusahaan ini” menunjukkan total rata-rata hitung sebesar 4.30 dengan kriteria sangat tinggi.
3. Item pernyataan “Saya puas diberikan kesempatan untuk maju dalam pekerjaan” menunjukkan total rata-rata hitung sebesar 4.61 dengan kriteria sangat tinggi.
4. Item pernyataan “Saya puas dengan kebijakan yang diterapkan perusahaan terhadap karyawannya” menunjukkan total rata-rata hitung sebesar 4.46 dengan kriteria sangat tinggi.
5. Item pernyataan “Saya puas keamanan kerja saya terjamin” menunjukkan total rata-rata hitung sebesar 4.25 dengan kriteria sangat tinggi.

2. Hasil Analisis Variabel Mediasi

Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah *authentic leadership*. Hasil analisis deskriptif variabel mediasi ditunjukkan pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4 Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Authentic Leadership*

Kode	Item	Mean	Kriteria
AL1	Pimpinan saya mampu menyatakan maksudnya dengan jelas.	3.85	Tinggi
AL2	Pimpinan saya mampu menunjukkan konsistensi dari keyakinan dan tindakannya.	4.21	Sangat Tinggi
AL3	Pimpinan saya meminta ide-ide yang menantang.	4.05	Tinggi
AL4	Pimpinan saya dapat menjelaskan kemampuan yang dimilikinya secara akurat.	4.01	Tinggi
AL5	Pimpinan saya menggunakan apa yang diyakininya untuk membuat keputusan.	4.01	Tinggi
AL6	Pimpinan saya berhati-hati ketika mendengarkan alternatif pendapat dari orang lain sebelum menyimpulkan.	4.06	Tinggi
AL7	Pimpinan saya menunjukkan bahwa dia memahami kekuatan dan kelemahannya	4.05	Tinggi
AL8	Pimpinan saya berbagi informasi dengan orang lain secara terbuka.	4.06	Tinggi
AL9	Pimpinan saya menolak melakukan hal-hal yang bertentangan dengan keyakinannya.	4.06	Tinggi
AL10	Pimpinan saya dapat secara objektif menganalisis data yang relevan sebelum membuat keputusan.	3.90	Tinggi
AL11	Pimpinan saya menyadari pengaruhnya terhadap orang lain.	3.98	Tinggi
AL12	Pimpinan saya mengungkapkan ide dan pemikirannya dengan jelas kepada orang lain.	3.96	Tinggi
AL13	Pimpinan saya memiliki standar moral dalam tindakannya.	4.01	Tinggi
AL14	Pimpinan saya mendorong orang lain untuk memberikan sudut pandang yang berlawanan.	4.26	Sangat Tinggi
Rata-rata total		4.03	Tinggi

Sumber: Data primer diolah (2022)

Berdasarkan Tabel 4.4, menunjukkan bahwa variabel *authentic leadership* di PT Serelia Prima Nutrisia dalam kriteria tinggi. Analisis jawaban masing-masing item pernyataan dijelaskan sebagai berikut:

1. Item pernyataan “Pimpinan saya mampu menyatakan maksudnya dengan jelas” menunjukkan total rata-rata hitung sebesar 3.85 dengan kriteria tinggi.
2. Item pernyataan “Pimpinan saya mampu menunjukkan konsistensi dari keyakinan dan tindakannya” menunjukkan total rata-rata hitung sebesar 4.21 dengan kriteria tinggi.
3. Item pernyataan “Pimpinan saya meminta ide-ide yang menantang” menunjukkan total rata-rata hitung sebesar 4.05 dengan kriteria tinggi.
4. Item pernyataan “Pimpinan saya dapat menjelaskan kemampuan yang dimilikinya secara akurat” menunjukkan total rata-rata hitung sebesar 4.01 dengan kriteria tinggi.
5. Item pernyataan “Pimpinan saya menggunakan apa yang diyakininya untuk membuat keputusan” menunjukkan total rata-rata hitung sebesar 4.01 dengan kriteria tinggi.
6. Item pernyataan “Pimpinan saya berhati-hati ketika mendengarkan alternatif pendapat dari orang lain sebelum menyimpulkan” menunjukkan total rata-rata hitung sebesar 4.06 dengan kriteria tinggi.

7. Item pernyataan “Pimpinan saya menunjukkan bahwa dia memahami kekuatan dan kelemahannya” menunjukkan total rata-rata hitung sebesar 4.05 dengan kriteria tinggi.
8. Item pernyataan “Pimpinan saya berbagi informasi dengan orang lain secara terbuka” menunjukkan total rata-rata hitung sebesar 4.06 dengan kriteria tinggi.
9. Item pernyataan “Pimpinan saya menolak melakukan hal-hal yang bertentangan dengan keyakinannya” menunjukkan total rata-rata hitung sebesar 4.06 dengan kriteria tinggi.
10. Item pernyataan “Pimpinan saya dapat secara objektif menganalisis data yang relevan sebelum membuat keputusan” menunjukkan total rata-rata hitung sebesar 3.90 dengan kriteria tinggi.
11. Item pernyataan “Pimpinan saya menyadari pengaruhnya terhadap orang lain” menunjukkan total rata-rata hitung sebesar 3.98 dengan kriteria tinggi.
12. Item pernyataan “Pimpinan saya mengungkapkan ide dan pemikirannya dengan jelas kepada orang lain” menunjukkan total rata-rata hitung sebesar 3.96 dengan kriteria tinggi.
13. Item pernyataan “Pimpinan saya memiliki standar moral dalam tindakannya” menunjukkan total rata-rata hitung sebesar 4.01 dengan kriteria tinggi.

14. Item pernyataan “Pimpinan saya mendorong orang lain untuk memberikan sudut pandang yang berlawanan” menunjukkan total rata-rata hitung sebesar 4.26 dengan kriteria tinggi.

3. Hasil Analisis Variabel Endogen

Variabel endogen dalam penelitian adalah kinerja karyawan.

Hasil analisis deskriptif variabel endogen ditunjukkan pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Kode	Item	Mean	Kriteria
KK1	Pekerjaan saya memerlukan keterampilan tingkat tinggi.	4.19	Tinggi
KK2	Saya dapat mengatur pekerjaan saya sendiri.	3.99	Tinggi
KK3	Pekerjaan saya sangat penting dan signifikan.	4.08	Tinggi
KK4	Saya diberikan kebebasan dalam melakukan pekerjaan saya.	4.10	Tinggi
Rata-rata total		4.09	Tinggi

Sumber: Data primer diolah (2022)

Berdasarkan Tabel 4.5, menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan di PT Serelia Prima Nutrisia dalam kriteria tinggi. Analisis jawaban masing-masing item pernyataan dijelaskan sebagai berikut:

1. Item pernyataan “Pekerjaan saya memerlukan keterampilan tingkat tinggi” menunjukkan total rata-rata hitung sebesar 3.98 dengan kriteria tinggi.

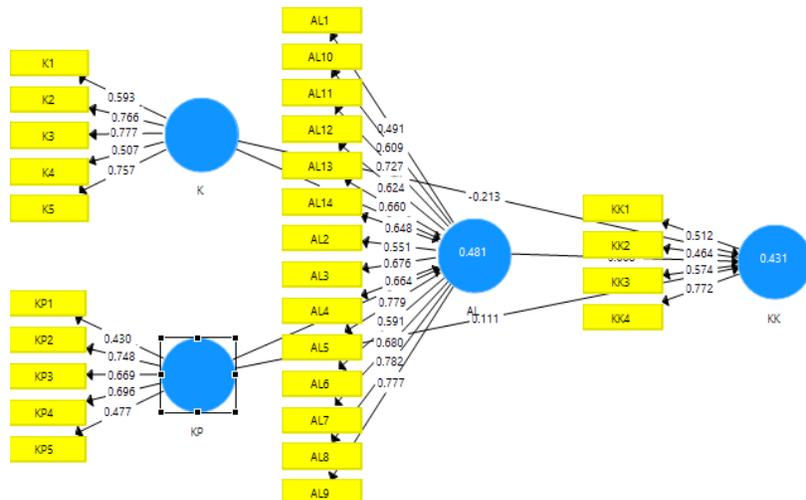
2. Item pernyataan “Saya dapat mengatur pekerjaan saya sendiri” menunjukkan total rata-rata hitung sebesar 3.96 dengan kriteria tinggi.
3. Item pernyataan “Pekerjaan saya sangat penting dan signifikan” menunjukkan total rata-rata hitung sebesar 4.01 dengan kriteria tinggi.
4. Item pernyataan “Saya diberikan kebebasan dalam melakukan pekerjaan saya” menunjukkan total rata-rata hitung sebesar 4.26 dengan kriteria sangat tinggi.

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian model pengukuran dilakukan untuk mengetahui hasil uji validitas dan reliabilitas, uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah konstruk sudah memenuhi syarat untuk dilanjutkan sebagai penelitian atau tidak.

4.3.1. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Convergent validity diukur dengan menggunakan parameter *outer loading* dengan nilai lebih dari 0.7 dengan konstruk yang ingin diukur (Anisa, 2019). Berikut merupakan hasil *outer model* untuk menunjukkan nilai *outer loading* dengan menggunakan analisis Smart PLS.



Gambar 4.1 Hasil Uji Outer Model
 Sumber: Data primer diolah (2022)

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan oleh Gambar 4.1 menunjukkan bahwa sebanyak 28 dari keseluruhan variabel, sebanyak 9 item memiliki nilai lebih besar dari 0.7. Sedangkan sebanyak 19 item memiliki nilai dibawah 0.7, maka harus dikeluarkan. Penjelasan terkait nilai *loading factor*, data konstruk eksogen kompensasi disajikan dalam Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Nilai *Loading Factor* Konstruk Eksogen Kompensasi

Kode	<i>Loading Factor</i>
K1	0.593
K2	0.766
K3	0.777
K4	0.507
K5	0.757

Sumber: Data primer diolah (2022)

Berdasarkan Tabel 4.6 bahwa hanya nilai *loading factor* K2, K3, dan K5 yang memiliki nilai lebih dari 0.7, maka K1 dan K4 harus dikeluarkan. Penjelasan terkait nilai *loading factor*, data konstruk eksogen kepuasan kerja disajikan dalam Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Nilai *Loading Factor* Konstruk Eksogen Kepuasan Kerja

Kode	<i>Loading Factor</i>
KP1	0.430
KP2	0.748
KP3	0.669
KP4	0.696
KP5	0.477

Sumber: Data primer diolah (2022)

Berdasarkan Tabel 4.7 bahwa nilai *loading factor* yang memiliki nilai lebih besar dari 0.7 yaitu KP2. Sedangkan KP1, KP3, KP4, KP5 memiliki nilai kurang dari 0.7, maka harus dikeluarkan. Penjelasan terkait nilai *loading factor*, data konstruk *endogen authentic leadership* disajikan dalam Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Nilai *Loading Factor* Konstruk Eksogen *Authentic Leadership*

Kode	<i>Loading Factor</i>
AL1	0.491
AL2	0.551
AL3	0.676
AL4	0.664
AL5	0.779
AL6	0.591
AL7	0.680

Sumber: Data primer diolah (2022)

Tabel 4.8 Nilai *Loading Factor* Konstruk Eksogen *Authentic Leadership* (Lanjutan)

Kode	<i>Loading Factor</i>
AL8	0.782
AL9	0.777
AL10	0.609
AL11	0.727
AL12	0.624
AL13	0.660
AL14	0.648

Sumber: Data primer diolah (2022)

Berdasarkan Tabel 4.8 bahwa nilai *loading factor* yang memiliki nilai lebih besar dari 0.7 yaitu AL5, AL8, AL9, dan AL11. Sedangkan AL1, AL2, AL3, AL4, AL6, AL7, AL10, AL12, AL13, dan AL14 memiliki nilai kurang dari 0.7, maka harus dikeluarkan. _Penjelasan terkait nilai *loading factor*, data konstruk endogen kinerja karyawan disajikan dalam Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Nilai *Loading Factor* Konstruk Eksogen Kinerja Karyawan

Kode	<i>Loading Factor</i>
KK1	0.512
KK2	0.464
KK3	0.574
KK4	0.772

Sumber: Data primer diolah (2022)

Berdasarkan Tabel 4.9 bahwa nilai *loading factor* yang memiliki nilai lebih besar dari 0.7 yaitu KK4. Sedangkan KK1, KK2, KK3 memiliki nilai kurang dari 0.7, maka harus dikeluarkan.

4.3.2. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Uji validitas dilakukan untuk menguji masing-masing item pernyataan valid atau tidak dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE yang disarankan adalah 0.5 atau lebih. Pada Tabel 4.10 nilai AVE pada setiap konstruk memiliki nilai lebih dari 0.5, sehingga penelitian ini telah tepat menjelaskan variabel latennya dan membuktikan bahwa seluruh item tersebut valid.

Tabel 4.10 Nilai AVE

Variabel	AVE
Kompensasi	0.669
Kepuasan Kerja	1.000
<i>Authentic Leadership</i>	0.645
Kinerja Karyawan	1.000

Sumber: Data primer diolah (2022)

4.3.3. Uji Reliabilitas

Model pengukuran juga perlu dilakukan uji reliabilitas, uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurat dan konsisten instrumen penelitian dalam mengukur suatu konstruk. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Hasil pengujian tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11 Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Kompensasi	0.753	0.858
Kepuasan Kerja	1.000	1.000
<i>Authentic Leadership</i>	0.818	0.879
Kinerja Karyawan	1.000	1.000

Sumber: Data primer diolah (2022)

Berdasarkan Tabel 4.11 nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas menggunakan *cronbach's alpha* dengan nilai lebih dari 0.60, ataupun *composite reliability* dengan nilai lebih dari 0.7. Dapat disimpulkan bahwa variabel yang digunakan valid dan juga reliabel, sehingga dapat dilanjutkan menguji model struktural.

4.4. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural diuji dengan menggunakan *collinearity* dan uji hipotesis dari koefisien parameter jalur struktural.

4.4.1. *Collinearity*

Uji yang dilakukan untuk mengetahui tingkat korelasi antar item pernyataan dilihat dari nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai VIF yang disarankan $> 0,20$ atau < 5 . Nilai korelasi antar item pernyataan dapat dilihat pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12 Nilai VIF

Kode	VIF
K2	1.448
K3	1.867
K5	1.519
KP2	1.000
AL5	1.691
AL8	1.857
AL9	1.782
AL11	1.565
KK4	1.000

Sumber: Data primer diolah (2022)

4.4.2. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dalam beberapa bagian yaitu *path coefficient*, efek mediasi, dan koefisien determinasi.

1. *Path Coefficient*

Path coefficient digunakan untuk mengetahui suatu hipotesis diterima atau ditolak dapat dilakukan dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, *t-statistic* dan *p-values*. Dalam metode *bootstrapping* penelitian ini, hipotesis diterima jika nilai signifikansi *t-statistic* lebih besar dari 1.96 dan atau nilai *p-values* lebih kecil dari 0.05, maka H_a diterima dan H_o ditolak begitu sebaliknya.

Tabel 4.13 Hasil *Path Coefficient*

Hipotesis	<i>t-statistik</i>	<i>p-values</i>
Kompensasi pada Kinerja (H1)	1.575	0.116
Kepuasan Kerja pada Kinerja (H2)	1.627	0.104
Mediasi <i>Authentic Leadership</i> pada Kompensasi dan Kinerja (H3a)	2.742	0.006
Mediasi <i>Authentic Leadership</i> pada Kepuasan Kerja dan Kinerja (H3b)	2.156	0.032

Sumber: Data primer diolah (2022)

Berdasarkan Tabel 4.13 penentuan hipotesis diterima atau ditolak dijelaskan sebagai berikut:

1. Hipotesis 1: Pengaruh positif kompensasi pada kinerja.

H_o : Tidak ada pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja.

H_a : Ada pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja.

Kriteria yang ditetapkan adalah, jika $t\text{-statistic} > 1.96$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Pengujian hipotesis menunjukkan nilai $t\text{-statistic}$ sebesar 1.575. Berdasarkan hasil maka dapat disimpulkan bahwa H_a ditolak dan dinyatakan tidak terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja.

2. Hipotesis 2: Pengaruh positif kepuasan kerja pada kinerja.

H_0 : Tidak ada pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja.

H_a : Ada pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja

Kriteria yang digunakan yaitu jika $t\text{-statistic} > 1.96$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai $t\text{-statistic}$ sebesar 1.627. Berdasarkan hasil dapat disimpulkan bahwa H_a ditolak dan dinyatakan tidak terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja.

3. Hipotesis 3a: *Authentic leadership* memediasi pengaruh kompensasi pada kinerja.

H_0 : *Authentic leadership* tidak memediasi pengaruh kompensasi pada kinerja.

H_a : *Authentic leadership* memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja. Kriterianya jika $t\text{-statistic} > 1.96$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai $t\text{-statistic}$ sebesar 2.742. Berdasarkan hasil disimpulkan bahwa H_a diterima

dan dinyatakan *authentic leadership* memediasi pengaruh kompensasi pada kinerja.

4. Hipotesis 3b: *Authentic leadership* memediasi pengaruh kepuasan kerja pada kinerja.

Ho: *Authentic leadership* tidak memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja.

Ha: *Authentic leadership* memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Kriteria yang digunakan jika $t\text{-statistic} > 1.96$ maka Ho ditolak dan Ha diterima. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai $t\text{-statistic}$ sebesar 2.156. Berdasarkan hasil disimpulkan Ha diterima dan dinyatakan *authentic leadership* memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja.

2. Efek Mediasi

Tahap ini akan membahas analisis PLS-SEM dengan efek mediasi, yaitu hubungan antara konstruk eksogen dan endogen melalui variabel mediasi. Analisis pengujian efek mediasi dapat dilihat pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14 Direct Effect, Indirect Effect, dan Total Effect

<i>Direct Effect</i>	<i>Path</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>P-Values</i>
<i>Coefficients</i>			
Kompensasi => Kinerja	-0.217	1.575	0.116
Kepuasan Kerja => Kinerja	0.194	1.627	0.104
<i>Indirect Effect</i>			
<i>Coefficients</i>			
Kompensasi => Authentic Leadership => Kinerja	0.166	2.742	0.006
Kepuasan Kerja => Authentic Leadership => Kinerja	0.121	2.156	0.032
<i>Total Effect</i>			
<i>Coefficients</i>			
Authentic Leadership => Kinerja	0.384	3.041	0.002
Kepuasan Kerja => Authentic Leadership	0.314	3.702	0.000
Kepuasan Kerja => Kinerja	0.315	2.748	0.006
Kompensasi => Authentic Leadership	0.433	5.350	0.000
Kompensasi => Kinerja	-0.051	0.414	0.679

(Sumber: Data primer diolah, 2022)

Penjelasan Tabel 4.14 terkait pengujian variabel mediasi yaitu sebagai berikut:

1. Kompensasi terhadap kinerja menunjukkan pengaruh negatif dengan nilai *t-statistic* pada *direct effect* sebesar 1.575 lebih kecil dari 1.96.
2. Kepuasan kerja terhadap kinerja menunjukkan pengaruh negatif dengan nilai *t-statistic* pada *direct effect* sebesar 1.627 lebih kecil dari 1.96.

3. *Authentic leadership* memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja dengan nilai *t-statistic* pada *indirect effect* sebesar 2.742 lebih kecil dari 1.96.
4. *Authentic leadership* memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dengan nilai *t-statistic* pada *indirect effect* sebesar 2.156 lebih besar dari 1.96.

Berdasarkan hasil pengujian efek mediasi dapat disimpulkan bahwa hubungan langsung kompensasi terhadap kinerja menunjukkan pengaruh negatif dengan nilai *t-statistic* pada *direct effect* sebesar 1.575 lebih kecil dari 1.96. Sedangkan hubungan tidak langsung kompensasi terhadap kinerja melalui *authentic leadership* menunjukkan pengaruh positif dengan nilai *t-statistic* pada *indirect effect* sebesar 2.742 lebih kecil dari 1.96. Dapat dilihat bahwa efek tidak langsung lebih besar daripada efek langsung. Sehingga disimpulkan variabel mediasi berperan penuh atau *full mediation* dalam pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian efek mediasi kompensasi lebih efektif berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung terhadap kinerja dimediasi *authentic leadership*.

Hubungan langsung kepuasan kerja terhadap kinerja menunjukkan pengaruh negatif dengan nilai *t-statistic* pada *direct effect* sebesar 1.627 lebih kecil dari 1.96. Sedangkan hubungan tidak

langsung kepuasan kerja terhadap kinerja dimediasi *authentic leadership* menunjukkan pengaruh positif dengan nilai *t-statistic* pada *indirect effect* sebesar 2.156 lebih besar dari 1.96. Dapat dilihat bahwa efek tidak langsung lebih besar daripada efek langsung. Sehingga disimpulkan variabel mediasi berperan penuh atau *full mediation* dalam pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja. Berdasarkan hasil pengujian efek mediasi kepuasan kerja lebih efektif berpengaruh terhadap kinerja secara tidak langsung dimediasi *authentic leadership*.

3. Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Model struktural dievaluasi dengan melihat besarnya presentase *variance* yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai *R-Square* untuk konstruk laten endogen. Dapat dilihat pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15 *R-Square*

Item	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
<i>Authentic Leadership</i>	0.320	0.302
Kinerja Karyawan	0.198	0.167

(Sumber: Data primer diolah, 2022)

Berdasarkan hasil *R-Square* pada Tabel 4.15 menunjukkan bahwa nilai *R-Square authentic leadership* adalah 0.320. Nilai tersebut menunjukkan bahwa sebesar 32% variabel kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap variabel *authentic leadership* dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel pada penelitian ini.

Variabel kinerja karyawan menunjukkan nilai *R-Square* sebesar 0.198. Nilai tersebut menunjukkan bahwa sebesar 19% variabel kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel dalam penelitian ini.

4.5. Pembahasan

4.5.1. Kompensasi pada kinerja

Hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel kompensasi termasuk dalam kriteria tinggi (3.54). Penilaian tertinggi terdapat pada item pernyataan “Gaji yang saya sepadan dengan pekerjaan yang saya lakukan”. Sedangkan penilaian terendah terdapat pada item pernyataan “Gaji saya diatas gaji perusahaan lain yang sejenis”. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa meski kompensasi yang diberikan sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan namun berada dibawah rata-rata gaji dari perusahaan lain sehingga tidak mempengaruhi kinerja karyawan PT Serelia Prima Nutrisia.

Hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel kinerja karyawan termasuk dalam kriteria tinggi (4.05). Penilaian tertinggi terdapat pada item pernyataan “Saya diberikan kebebasan dalam melakukan pekerjaan saya”. Sedangkan penilaian terendah terdapat pada item pernyataan “Saya dapat mengatur

pekerjaan saya sendiri”. Berdasarkan hasil tersebut disimpulkan bahwa kinerja tinggi ditunjukkan dengan adanya kebebasan bekerja, namun karyawan tidak diberikan wewenang untuk mengatur pekerjaannya sendiri.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh negatif kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Serelia Prima Nutrisia. Bernilai negatif artinya tinggi atau rendahnya kompensasi tidak berdampak pada kinerja karyawan, namun bukan berarti PT Serelia Prima Nutrisia tidak perlu memperhatikan kompensasi yang diberikan. Kompensasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung melainkan melalui kepuasan kerja yang akan berdampak pada kinerja karyawan.

Tujuan pemberian kompensasi salah satunya untuk mempertahankan karyawan tetap bekerja lebih maksimal, kompensasi pada PT Serelia Prima Nutrisia meliputi kompensasi secara langsung, tidak langsung dan insentif. Kompensasi yang diberikan harus sesuai dan adil, namun secara langsung kompensasi tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Pemberian kompensasi pada karyawan PT Serelia Prima Nutrisia sudah berjalan baik dapat dilihat dari jawaban responden yang menilai dengan rata-rata tinggi. Pemberian kompensasi ini berupa kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan insentif. Kompensasi langsung berupa gaji atau upah yang dibayarkan secara tetap

setiap bulan, kompensasi tidak langsung berupa pemberian keuntungan diluar gaji atau upah jika karyawan memenuhi target perusahaan. Sedangkan insentif berupa penghargaan yang diberikan untuk memotivasi karyawan agar kinerja maksimal, dapat diberikan sewaktu-waktu. Pemberian kompensasi yang sesuai dan adil diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat bekerja lebih maksimal. Namun, perbedaan besaran kompensasi yang diberikan dan diterima masing-masing karyawan perlu dikaji ulang. Hal ini berkaitan dengan sistem penilaian kinerja dan sistem kompensasi yang perlu di evaluasi secara rutin.

Hasil penelitian saat ini sejalan dengan penelitian Meyer *et al.* (2022) yang menyatakan bahwa jenis kompensasi yang berbeda dapat menghasilkan kinerja tinggi. Hasil penelitian lain yang sejalan adalah penelitian Andarwatik (2019) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi kompensasi yang diberikan, tidak akan mempengaruhi tingginya kinerja. Namun, hasil bertentangan dengan studi terdahulu yang dilakukan Wang *et al.* (2021) yang menunjukkan kompensasi memiliki pengaruh terhadap meningkatnya kinerja.

4.5.2. Kepuasan kerja pada kinerja

Hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel kepuasan kerja termasuk dalam kriteria sangat tinggi (4.34). Penilaian tertinggi terdapat pada item pernyataan “Saya puas dengan pekerjaan saya secara umum”. Sedangkan penilaian terendah terdapat pada item pernyataan “Saya puas keamanan kerja saya terjamin”. Berdasarkan hasil tersebut disimpulkan bahwa karyawan merasa puas pada pekerjaannya secara umum namun, tidak puas pada keamanan dalam pekerjaan yang berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh negatif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Serelia Prima Nutrisia. Bernilai negatif artinya tinggi atau rendahnya kepuasan kerja yang dirasakan tidak berdampak pada kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Kristine (2017) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian saat ini bertentangan dengan studi terdahulu yang menemukan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja para karyawan (Leung & Lin, 2022). Temuan memberikan hasil bahwa kepuasan kerja bersama dengan variabel lainnya atau melalui variabel tertentu berpengaruh pada kinerja (Beuren *et al.*, 2021).

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional karyawan yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang diinginkan karyawan, maka rasa puas juga semakin tinggi. Kepuasan kerja karyawan PT Serelia Prima Nutrisia sudah berjalan baik dengan jawaban responden yang menilai dengan rata-rata sangat tinggi. Kepuasan kerja pada karyawan PT Serelia Prima Nutrisia meliputi faktor psikologis, faktor fisik dan sosial. Faktor psikologis seperti minat karyawan dalam bekerja tinggi, dan sikap menyenangkan terhadap pekerjaannya. Faktor fisik seperti jenis pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan karyawan, jam kerja yang baik dan adanya jaminan kesehatan karyawan. Sedangkan faktor sosial seperti berhubungan baik dengan interaksi sosial kepada atasan maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya. Faktor-faktor tersebut sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan PT Serelia Prima Nutrisia.

4.5.3. Mediasi *authentic leadership*

Hasil menunjukkan bahawa pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan pengaruh negatif. Sedangkan pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan adanya *authentic leadership* menunjukkan pengaruh positif. Berdasarkan hasil penelitian maka disimpulkan bahwa kompensasi lebih efektif berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dimediasi *authentic leadership* pada karyawan PT Serelia Prima Nutrisia. Hal ini menunjukkan bahwa *authentic leadership* mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada karyawan akan menyebabkan kinerja juga semakin tinggi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Kim *et al.* (2020) menunjukkan hasil bahwa *authentic leadership* mampu memediasi pengaruh *psychological capital* pada kinerja.

Authentic leadership di definisikan dalam dimensi perilaku memiliki kesadaran diri dan kepercayaan pada motif, keinginan dan kognisi yang relevan dengan diri sendiri. Pimpinan di PT Serelia Prima Nutrisia selama ini dapat menampilkan perilaku apa adanya dan orisinal, bekerja sesuai dengan keyakinan dan mendukung peningkatan kinerja karyawan. Artinya, pemimpin dengan karakteristik *authentic leadership* menimbulkan perasaan senang dan nyaman bagi para karyawan dalam bekerja. Selain itu, pimpinan PT Serelia Prima Nutrisia dapat memproses informasi yang relevan dengan diri sendiri tanpa bias atau tanpa memihak, dan menolak melakukan hal-hal yang bertentangan dengan keyakinan yang dimiliki.

Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan pengaruh negatif. Sedangkan pengaruh tidak langsung

kepuasan kerja pada kinerja karyawan menunjukkan pengaruh positif ketika melalui *authentic leadership*. Kesimpulannya kepuasan kerja lebih efektif berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan PT Serelia Prima Nutrisia terhadap kinerja karyawan dimediasi *authentic leadership*. Tinggi rendahnya kepuasan kerja dan tingkat kinerja karyawan ditentukan oleh *authentic leadership*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Azanza *et al.* (2013) yang menyatakan bahwa *authentic leadership* secara parsial memediasi antara budaya organisasi dan kepuasan kerja.

Authentic leadership PT Serelia Prima Nutrisia didefinisikan dalam dimensi perilaku memiliki perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai, preferensi dan kebutuhan, dimana pimpinan mengetahui kapan untuk memilih berperilaku positif, kapan saatnya merubah perilaku disesuaikan dengan kebutuhan kondisi yang sedang dihadapi. Perilaku pimpinan yang tepat pada kebutuhan mampu meningkatkan kinerja karyawan pada PT Serelia Prima Nutrisia.

BAB V

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian maka disimpulkan kompensasi menunjukkan pengaruh negatif pada kinerja, namun pengaruh kompensasi pada kinerja melalui *authentic leadership* menunjukkan pengaruh positif. Selain itu, efek tidak langsung lebih besar daripada efek langsung, sehingga mediasi yang terjadi adalah *full mediation*. Berdasarkan hasil pengujian efek mediasi kompensasi lebih efektif berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung terhadap kinerja dengan adanya *authentic leadership*.

Kepuasan kerja berpengaruh negatif pada kinerja secara langsung namun secara tidak langsung ketika *authentic leadership* hadir maka kepuasan kerja pada kinerja menunjukkan pengaruh positif. Hasil juga menunjukkan tipe *full mediation* karena efek tidak langsung lebih besar daripada efek langsung sehingga kepuasan kerja lebih efektif berpengaruh terhadap kinerja secara tidak langsung melalui *authentic leadership*.

5.2. Keterbatasan

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan. Keterbatasan yang dimiliki antara lain, pertama responden penelitian yang hanya berasal dari satu perusahaan dan bidang industri sehingga membatasi generalisasi hasil

penelitian. Kedua, jenis penelitian ini adalah *cross sectional* yang hanya dapat memotret perilaku pada satu waktu saja. Ketiga, penggunaan jumlah sampel yang terbatas dan teknik *sampling* yang belum spesifik. Keempat, penggunaan variabel penelitian yang kurang luas, seperti tidak memasukkan jenis kompensasi yang diberikan oleh perusahaan.

5.3. Saran

Saran praktis bagi perusahaan adalah mengevaluasi sistem kompensasi yang telah ada selama ini, serta dapat memperbaiki sistem tersebut agar kinerja karyawan dapat meningkat. Selain itu, perusahaan dapat melakukan survei pada karyawannya untuk mengetahui penyebab kepuasan dan ketidakpuasan kerja, yang kemudian dijadikan umpan balik untuk memberikan kepuasan kerja yang lebih baik sehingga mendukung kinerja tinggi.

Saran bagi penelitian selanjutnya yaitu penelitian yang dilakukan di aneka perusahaan dan industri yang berbeda. Studi longitudinal atau studi dengan interval waktu dapat dilakukan untuk melihat lebih jelas lagi perubahan perilaku karyawan. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan jumlah sampel yang lebih besar dan penggunaan teknik *sampling* yang lebih memadai seperti teknik *probability sampling* sehingga sampel lebih terwakili. Berikutnya, penelitian lanjutan dapat menggunakan variabel lain seperti jenis kompensasi yang berbeda misalnya bonus, insentif, atau tunjangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adeoye, A. O., & Fields, Z. (2014). Compensation Management and Employee Job Satisfaction: A Case of Nigeria. *Journal of Social Sciences*, 41(3). <https://doi.org/10.1080/09718923.2014.11893369>
- Aloisio, L. D., Coughlin, M., & Squires, J. E. (2021). Individual and organizational factors of nurses' job satisfaction in long-term care: A systematic review. In *International Journal of Nursing Studies* (Vol. 123). <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2021.104073>
- Andarwatik, Siti Kaulifah. (2019). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Amil Zakat Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Lembaga Amil Zakat Solopeduli Ummat). *Tugas Akhir*. Semarang: Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang. <https://eprints.walisongo.ac.id>
- Ángeles López-Cabarcos, M., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2021). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Anthonia. N, O., Okeke, M. N., & Ikechukwu, I. A. (2019). Compensation Management and Employee Performance in Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(2). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v9-i2/5552>
- Asadullah, M. A., Ul Haq, M. Z., Wahba, K., Hashmi, S., Kim, H. (Markham), & Hwang, J. (2021). Gender differences and employee performance: Evidence from the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.06.015>
- Audenaert, M., Decramer, A., & George, B. (2021). How to foster employee quality of life: The role of employee performance management and authentic leadership. *Evaluation and Program Planning*, 85. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2021.101909>
- Avkiran, N. K., & Ringle, C. M. (2018). Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Recent Advances in Banking and Finance: International Series in Operations Research & Management Science. In *Springer*.
- Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 29(2). <https://doi.org/10.5093/tr2013a7>
- Bertay, A. C., & Uras, B. R. (2020). Leverage, bank employee compensation and institutions. *Journal of Banking and Finance*, 111. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2019.105701>
- Beuren, I. M., dos Santos, V., & Theiss, V. (2021). Organizational resilience, job

- satisfaction and business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0158>
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (2011). Human Resource Management, Eight Editio. In *The McGraw-Hill Companies*.
- Cavazotte, F., Mansur, J., & Moreno, V. (2021). Authentic leadership and sustainable operations: How leader morality and selflessness can foster frontline safety performance. *Journal of Cleaner Production*, 313. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127819>
- Cianci, A. M., Hannah, S. T., Roberts, R. P., & Tsakumis, G. T. (2014). The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study. *Leadership Quarterly*, 25(3). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.12.001>
- Corriveau, A. M. (2020). Developing authentic leadership as a starting point to responsible management: A Canadian university case study. *International Journal of Management Education*, 18(1). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100364>
- Daramola, A. A. (2019). Relationship between Employee Compensation and Productivity a Case Study of Benin Owena River Basin Development Authority. *International Journal of Business and Management Future*, 3(2). <https://doi.org/10.46281/ijbmf.v3i2.414>
- Dash, M., Bakshi, S., & Chugh, A. (2017). The Relationship Between Work Experience and Employee Compensation: A Case Study of the Indian IT Industry. *Journal of Applied Management and Investments*, 6(1).
- Dilig-Ruiz, A., MacDonald, I., Demery Varin, M., Vandyk, A., Graham, I. D., & Squires, J. E. (2018). Job satisfaction among critical care nurses: A systematic review. In *International Journal of Nursing Studies* (Vol. 88). <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.08.014>
- Durgun, D., Günden, C., & Ünal, V. (2021). Determination of job satisfaction in small scale fisheries in Aegean Sea coast of Turkey, Eastern Mediterranean. *Ocean and Coastal Management*, 211. <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2021.105761>
- Elsahoryi, N. A., Alathamneh, A., Mahmoud, I., & Hammad, F. (2022). Association of salary and intention to stay with the job satisfaction of the dietitians in Jordan: A cross-sectional study. *Health Policy OPEN*, 3. <https://doi.org/10.1016/j.hpopen.2021.100058>
- Ghuri, P., Grønhaug, K., & Strange, R. (2020). Research Methods in Business Studies. In *Research Methods in Business Studies*. <https://doi.org/10.1017/9781108762427>
- Gross, H. P., Ingerfurth, S., & Willems, J. (2021). Employees as reputation advocates: Dimensions of employee job satisfaction explaining employees' recommendation intention. *Journal of Business Research*, 134. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.021>
- Hair, J. F., & Brunsveld, N. (2019). Essentials of business research methods. In

- Essentials of Business Research Methods*.
<https://doi.org/10.4324/9780429203374>
- Huo, M. L., & Jiang, Z. (2021). Trait conscientiousness, thriving at work, career satisfaction and job satisfaction: Can supervisor support make a difference? *Personality and Individual Differences*, 183. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.111116>
- Imam, H., Naqvi, M. B., Naqvi, S. A., & Chambel, M. J. (2020). Authentic leadership: unleashing employee creativity through empowerment and commitment to the supervisor. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(6). <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0203>
- Kang, E., & Lee, H. (2021). Employee compensation strategy as sustainable competitive advantage for hr education practitioners. *Sustainability (Switzerland)*, 13(3). <https://doi.org/10.3390/su13031049>
- Katebi, A., HajiZadeh, M. H., Bordbar, A., & Salehi, A. M. (2021). The Relationship Between “Job Satisfaction” and “Job Performance”: A Meta-analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management*. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00280-y>
- Kim, H. S., & Jang, S. C. (Shawn). (2020). The effect of increasing employee compensation on firm performance: Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 88. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102513>
- Kim, M., Kim, Y. Do, & Lee, H. W. (2020). It is time to consider athletes’ well-being and performance satisfaction: The roles of authentic leadership and psychological capital. *Sport Management Review*, 23(5). <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.12.008>
- Kristine, Erline. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Alih Daya (*Outsourcing*) di PT Mitra Karya Jaya Sentosa. *Jurnal Eksekutif*, 14(2). <https://jurnal.ibmt.ac.id/index.php/jeksekutif/article/view/153/147>
- Kudo, T., & Belzer, M. H. (2019). The association between truck driver compensation and safety performance. *Safety Science*, 120. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.07.026>
- Leung, V. T. Y., & Lin, P. M. C. (2022). The roles of multiple foci of employee commitments and job satisfaction on creative performance: a study of hotel chefs. *International Journal of Hospitality Management*, 101. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103107>
- Li, Q., & Zhang, H. (2021). The causal effect of option ownership on employee performance: Empirical evidence from personnel data. *Labour Economics*, 69. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2021.101966>
- Maximo, N., Stander, M. W., & Coxen, L. (2019). Authentic leadership and work engagement: The indirect effects of psychological safety and trust in supervisors. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1612>

- Meyer, J. H., González, E. M., & Lopez-Lomelí, M. A. (2022). Better support for supportive jobs. How to improve brand performance through better compensation and training for in-store merchandisers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102750>
- Mharapara, T. L., Staniland, N., Stadler, M., Clemons, J. H., & Dixon, L. (2021). Drivers of job satisfaction in midwifery—A work design approach. *Women and Birth*. <https://doi.org/10.1016/j.wombi.2021.07.004>
- Mira, M. S., Choong, Y. V., & Thim, C. K. (2019). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 9(6). <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.011>
- Molero, F., Cuadrado, I., Navas, M., & Morales, J. F. (2007). Relations and effects of transformational leadership: A comparative analysis with traditional leadership styles. In *Spanish Journal of Psychology* (Vol. 10, Issue 2). <https://doi.org/10.1017/S1138741600006624>
- Muneeb, A., & Ahmad, A. (2020). Awareness of Employee Compensation and its Effect on Employee Motivation. *International Journal of Management Excellence*, 14(3). <https://doi.org/10.17722/ijme.v14i3.1144>
- Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1). <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>
- Na, S. Y., & Park, H. (2019). The effect of nurse's emotional labor on turnover intention: Mediation effect of burnout and moderated mediation effect of authentic leadership. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 49(3). <https://doi.org/10.4040/jkan.2019.49.3.286>
- Narayanamurthy, G., & Tortorella, G. (2021). Impact of COVID-19 outbreak on employee performance – Moderating role of industry 4.0 base technologies. *International Journal of Production Economics*, 234. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108075>
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *Leadership Quarterly*, 22(6). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.008>
- Otache, I., & Inekwe, E. O. I. (2021). The relationship between job satisfaction, turnover intentions and performance of Nigerian polytechnic lecturers with doctorate degrees. *Journal of Applied Research in Higher Education*. <https://doi.org/10.1108/JARHE-10-2020-0360>
- Patiar, A., & Wang, Y. (2020). Managers' leadership, compensation and benefits, and departments' performance: Evidence from upscale hotels in Australia: Leadership, compensation and performance. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.11.005>
- Phuong, T. T. K., & Vinh, T. T. (2020). Job satisfaction, employee loyalty and job performance in the hospitality industry: A moderated model. *Asian Economic and Financial Review*, 10(6). <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.106.698.713>
- Pioli, B. L. T., Feuerschütte, S. G., Tezza, R., & Cancellier, É. L. P. L. (2020).

- Authentic leadership: Scientific production analysis and measurement scales. *Revista de Administracao Mackenzie*, 21(3). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/ERAMG200126>
- Roe, R. A., Zinovieva, I. L., Dienes, E., & Ten Horn, L. A. (2000). A comparison of work motivation in Bulgaria, Hungary, and the Netherlands: Test of a model. *Applied Psychology*, 49(4). <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00039>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research Methods for Business Students by Mark Saunders, Philip Lewis and Adrian Thornhill 8th edition. In *Research Methods For Business Students*.
- Seo, S. W., Kim, J. S., & Ryu, D. (2019). Effects of the Asian financial crisis on the relation between leverage and employee compensation. *Revista Espanola de Financiacion y Contabilidad*, 48(1). <https://doi.org/10.1080/02102412.2018.1456029>
- Sergeeva, N., & Kortantamer, D. (2021). Enriching the concept of authentic leadership in project-based organisations through the lens of life-stories and self-identities. *International Journal of Project Management*, 39(7). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.09.001>
- Soto-Rubio, A., Giménez-Espert, M. D. C., & Prado-Gascó, V. (2020). Effect of emotional intelligence and psychosocial risks on burnout, job satisfaction, and nurses' health during the covid-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21). <https://doi.org/10.3390/ijerph17217998>
- Steffens, N. K., Wolyniec, N., Okimoto, T. G., Mols, F., Haslam, S. A., & Kay, A. A. (2021). Knowing me, knowing us: Personal and collective self-awareness enhances authentic leadership and leader endorsement. *Leadership Quarterly*, 32(6). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101498>
- Stirpe, L., Profili, S., & Sammarra, A. (2021). Satisfaction with HR practices and employee performance: A moderated mediation model of engagement and health. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.06.003>
- Toor, S. ur R., & Ofori, G. (2008). Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership. *International Journal of Project Management*, 26(6). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.09.010>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1). <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wang, C., Zhang, S., Ullah, S., Ullah, R., & Ullah, F. (2021). Executive compensation and corporate performance of energy companies around the world. *Energy Strategy Reviews*, 38. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2021.100749>
- Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J., & Hoegl, M. (2018). Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *Leadership Quarterly*, 29(2). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.007>

- Yuen, K. F., Loh, H. S., Zhou, Q., & Wong, Y. D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 110. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.02.006>
- Sindonews. (2019). <https://ekbis.sindonews.com/berita/1447647/34/cengkeraman-10-perusahaan-raksasa-multinasional-kuasai-dunia?showpage=all> diakses 13 Desember 2021.
- Kemenperin. (2019). <https://kemenperin.go.id/artikel/20298/Industri-Makanan-dan-Minuman-Jadi-Sektor-Kampiu>- diakses 14 Desember 2021.

LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian

No.	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
	Kompensasi					
1	Gaji saya sepadan dengan pekerjaan yang saya lakukan.					
2	Gaji saya di atas gaji perusahaan lain yang sejenis.					
3	Gaji saya cukup untuk mengkompensasi pekerjaan saya.					
4	Saya menerima pendapatan lain selain gaji.					
5	Gaji saya kompetitif dan masuk akal.					
	Kepuasan kerja					
6	Saya puas dengan pekerjaan saya secara umum.					
7	Saya puas menjadi bagian dari perusahaan ini.					
8	Saya puas diberikan kesempatan untuk maju dalam pekerjaan					
9	Saya puas dengan kebijakan yang diterapkan perusahaan terhadap karyawannya.					
10	Saya puas keamanan kerja saya terjamin.					
	Authentic leadership					
11	Pimpinan saya mampu menyatakan maksudnya dengan jelas.					
12	Pimpinan saya mampu menunjukkan konsistensi dari keyakinan dan tindakannya					
13	Pimpinan saya meminta ide-ide yang menantang.					
14	Pimpinan saya dapat menjelaskan kemampuan yang dimilikinya secara akurat.					
15	Pimpinan saya menggunakan apa yang diyakininya untuk membuat keputusan.					
16	Pimpinan saya berhati-hati ketika mendengarkan alternatif pendapat dari orang lain sebelum menyimpulkan.					
17	Pimpinan saya menunjukkan bahwa dia memahami kekuatan dan kelemahannya					
18	Pimpinan saya berbagi informasi dengan orang lain secara terbuka.					
19	Pimpinan saya menolak melakukan hal-hal yang bertentangan dengan keyakinannya.					
20	Pimpinan saya dapat secara objektif menganalisis data yang relevan sebelum membuat keputusan.					
21	Pimpinan saya menyadari pengaruhnya terhadap orang lain.					
22	Pimpinan saya mengungkapkan ide dan					

	pemikirannya dengan jelas kepada orang lain.					
23	Pimpinan saya memiliki standar moral dalam tindakannya.					
24	Pimpinan saya mendorong orang lain untuk memberikan sudut pandang yang berlawanan.					
	Kinerja					
25	Pekerjaan saya memerlukan keterampilan tingkat tinggi.					
26	Saya dapat mengatur pekerjaan saya sendiri.					
27	Pekerjaan saya sangat penting dan signifikan.					
28	Saya diberikan kebebasan dalam melakukan pekerjaan saya.					

Lampiran 2: Data Penelitian

Kompensasi (X1)

No	K1	K2	K3	K4	K5
1	4	5	4	4	4
2	2	4	3	4	5
3	3	2	3	5	4
4	3	3	3	1	3
5	3	3	3	5	3
6	4	3	4	4	3
7	2	2	2	4	4
8	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4
11	5	5	5	5	5
12	4	5	4	4	4
13	5	3	4	1	4
14	4	4	4	4	4
15	4	1	3	4	4
16	4	4	4	4	4
17	3	2	3	3	4
18	4	4	4	4	4
19	5	2	3	1	3
20	4	4	4	2	4
21	4	4	4	4	4
22	5	4	4	4	5

23	4	4	4	3	4
24	5	4	4	4	5
25	5	4	4	5	4
26	2	2	3	2	3
27	3	2	3	2	4
28	3	2	4	4	4
29	4	2	2	2	3
30	4	3	4	4	4
31	2	1	2	3	2
32	3	2	3	2	3
33	5	5	1	4	3
34	5	3	5	1	5
35	5	3	4	1	5
36	3	2	3	1	3
37	4	4	4	3	4
38	4	2	4	2	4
39	3	3	3	3	3
40	5	3	4	4	4
41	3	3	3	1	3
42	4	4	4	1	4
43	4	3	3	1	4
44	4	5	5	3	5
45	4	3	4	1	3
46	5	3	4	3	5
47	1	1	1	5	1
48	4	4	4	5	5
49	4	3	4	3	4
50	3	2	3	4	4
51	3	3	3	2	3
52	4	3	3	3	4
53	4	3	3	3	4
54	5	4	4	4	4
55	5	3	3	4	4
56	3	3	3	4	4
57	4	3	3	3	4
58	4	3	3	3	3
59	3	3	3	3	4
60	3	3	3	4	4

61	5	5	3	3	3
62	3	3	3	3	4
63	3	3	4	5	5
64	4	4	4	5	3
65	4	4	4	4	3
66	4	4	5	4	4
67	4	4	4	4	4
68	4	3	4	3	3
69	4	4	5	4	4
70	3	3	3	3	3
71	3	3	3	3	4
72	4	3	3	3	3
73	4	3	3	4	3
74	3	3	3	3	4
75	3	3	3	4	4
76	4	3	3	3	3
77	4	2	3	3	4
78	4	3	3	3	3
79	5	3	3	4	4
80	5	5	5	4	4

Kepuasan Kerja (X2)

No	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5
1	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	4
4	5	4	4	4	4
5	5	4	4	5	4
6	4	4	4	4	4
7	5	4	4	4	4
8	5	4	4	4	4
9	5	4	5	5	5
10	5	4	4	4	4
11	4	4	5	4	4
12	5	4	4	4	4
13	4	4	4	5	4

14	4	4	4	3	4
15	5	5	4	4	4
16	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	3
18	5	5	5	5	5
19	4	4	5	4	4
20	5	5	5	5	4
21	5	4	4	4	4
22	5	5	5	5	5
23	5	4	5	5	2
24	4	5	5	5	5
25	5	4	5	5	5
26	4	4	4	5	5
27	4	4	5	5	5
28	5	4	4	3	4
29	5	4	5	3	5
30	5	4	5	4	5
31	5	5	5	5	4
32	4	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4
34	5	5	5	5	4
35	5	5	5	4	3
36	4	4	5	5	4
37	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	4
39	5	4	4	3	4
40	5	5	5	5	5
41	5	4	5	5	5
42	5	4	5	5	4
43	4	4	5	5	4
44	5	5	5	5	3
45	5	4	5	5	5
46	5	4	4	5	4
47	5	4	4	5	5
48	5	5	5	5	5
49	4	4	4	4	3
50	5	5	4	4	4
51	5	5	5	5	4

52	5	4	5	4	5
53	5	4	5	5	5
54	5	4	5	4	4
55	4	5	5	5	4
56	5	5	5	4	4
57	5	5	5	4	4
58	4	4	5	4	5
59	5	4	5	4	4
60	5	5	5	5	4
61	4	4	5	5	5
62	5	4	5	4	4
63	5	5	5	4	4
64	4	4	5	4	4
65	5	4	5	5	4
66	5	4	5	4	4
67	5	4	4	5	5
68	5	4	4	4	4
69	5	4	5	4	4
70	5	4	4	4	4
71	5	4	4	4	4
72	5	5	5	5	4
73	5	5	5	4	4
74	5	4	5	4	4
75	5	4	5	4	5
76	5	5	5	5	5
77	5	4	4	4	4
78	5	4	4	4	5
79	5	4	4	5	4
80	4	4	5	5	4

Authentic Leadership (Z)

No	AL 1	AL 2	AL 3	AL 4	AL 5	AL 6	AL 7
1	4	5	4	4	5	5	4
2	3	5	5	5	5	5	5
3	5	4	4	5	5	5	5
4	4	3	3	5	3	4	2

5	4	5	5	4	5	4	5
6	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	3	3	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4
9	5	5	5	4	4	5	4
10	4	4	4	4	4	4	4
11	5	5	4	5	5	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	5	4	4	5
14	4	4	4	4	4	4	4
15	3	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	3	3	3	4	4
18	5	5	5	5	5	5	5
19	3	4	4	2	2	2	4
20	4	3	4	4	4	4	4
21	4	5	5	4	4	4	4
22	5	5	5	5	5	5	5
23	2	5	4	2	4	4	2
24	5	4	4	4	4	5	5
25	3	4	4	4	4	4	4
26	4	4	4	4	3	4	3
27	4	4	4	5	4	3	5
28	4	5	5	5	4	3	4
29	4	4	4	4	5	4	5
30	4	5	3	4	5	4	4
31	3	5	5	3	4	4	3
32	2	3	2	3	2	4	2
33	3	4	4	3	4	4	4
34	3	5	5	2	5	3	4
35	4	4	4	4	4	3	4
36	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	3	4	4	4
38	3	4	4	3	3	4	4
39	4	4	3	3	1	3	3
40	5	5	5	5	5	5	5
41	4	4	3	3	3	5	4
42	4	5	4	4	4	5	4

43	3	4	3	3	3	3	3
44	5	5	5	5	5	5	5
45	3	4	3	4	4	4	4
46	3	4	4	3	4	4	3
47	5	3	2	2	3	3	4
48	5	5	4	5	5	5	5
49	4	3	4	3	3	4	3
50	4	5	4	5	4	4	4
51	3	4	4	5	5	5	5
52	5	5	4	5	5	4	5
53	4	4	4	4	4	4	4
54	4	5	5	5	4	4	4
55	4	4	4	4	4	4	4
56	4	5	4	4	5	4	4
57	4	4	3	4	3	4	4
58	3	4	4	4	4	4	4
59	3	3	4	4	4	4	4
60	3	4	4	4	4	4	4
61	3	3	5	4	4	5	4
62	4	5	4	4	4	3	4
63	3	5	5	5	4	4	4
64	4	4	4	4	4	4	4
65	4	4	4	4	4	4	4
66	3	4	5	4	5	4	4
67	4	4	4	4	4	4	4
68	4	4	4	5	4	4	3
69	4	4	4	4	4	4	4
70	3	5	4	3	3	4	4
71	3	4	4	4	4	4	4
72	4	4	4	4	5	5	4
73	5	4	4	4	4	4	3
74	4	4	4	4	3	4	4
75	3	5	4	4	4	4	4
76	5	4	4	4	4	4	4
77	3	4	5	4	4	4	4
78	4	4	3	4	4	4	5
79	4	3	4	4	5	4	3
80	5	4	5	4	5	4	5

No	AL 8	AL 9	AL 10	AL 11	AL 12	AL 13	AL 14
1	4	4	4	4	4	4	5
2	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3	3	2
5	5	5	3	5	5	5	5
6	4	4	3	4	4	4	4
7	3	4	2	4	4	4	3
8	4	4	4	4	4	4	4
9	5	4	5	4	4	5	5
10	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	5	5	3	4	4
12	4	5	4	4	4	4	4
13	4	4	4	5	4	5	4
14	4	4	4	4	3	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	5	4	4	4
17	4	4	4	4	3	4	4
18	5	5	5	5	5	5	5
19	3	2	4	4	4	3	4
20	4	4	4	3	4	4	4
21	4	4	5	4	4	4	4
22	5	5	4	5	5	4	5
23	4	3	4	4	4	4	4
24	5	5	5	5	5	5	4
25	4	4	4	4	4	4	4
26	4	5	4	4	5	4	4
27	4	4	3	4	4	4	5
28	5	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4
30	4	4	4	4	4	4	5
31	3	4	4	5	5	5	5
32	2	1	2	2	2	3	2
33	4	2	4	4	4	3	4
34	5	4	3	3	5	5	5

35	4	3	3	3	3	3	4
36	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	3	4	3	5
40	5	5	5	5	5	5	5
41	3	3	4	3	3	3	3
42	5	4	4	4	3	4	3
43	3	3	2	4	3	3	4
44	5	5	4	5	4	5	5
45	4	4	4	4	4	5	4
46	4	4	4	4	4	4	4
47	3	2	3	3	4	3	3
48	5	4	4	5	5	3	5
49	3	4	3	3	4	4	3
50	4	4	4	5	5	4	4
51	5	5	5	4	5	4	5
52	4	4	3	4	3	4	5
53	4	4	4	4	3	3	5
54	4	5	5	4	4	4	4
55	4	4	3	3	4	4	4
56	4	5	5	4	4	4	4
57	4	4	4	3	4	4	4
58	4	3	4	4	4	4	5
59	4	4	4	4	3	5	4
60	4	4	3	3	4	4	4
61	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	3	3	4	4	4
63	4	4	4	4	4	4	4
64	4	4	4	4	4	4	4
65	4	5	4	4	4	4	4
66	4	4	4	4	3	3	4
67	4	4	4	4	3	4	5
68	4	5	4	4	4	4	4
69	4	4	4	4	4	4	5
70	4	4	3	3	3	4	5
71	4	4	3	3	3	3	4
72	5	4	4	4	4	4	4

73	3	4	3	3	4	4	5
74	5	4	3	4	3	3	4
75	4	4	4	4	4	4	4
76	4	4	3	4	5	4	4
77	3	4	4	4	4	5	4
78	4	4	3	3	4	4	4
79	4	5	5	5	5	4	5
80	4	4	4	4	4	5	5

Kinerja Karyawan (Y)

No	KK1	KK2	KK3	KK4
1	4	5	4	4
2	5	5	5	5
3	4	5	5	5
4	3	4	4	4
5	5	5	5	5
6	4	4	4	4
7	5	4	4	4
8	4	4	4	4
9	4	5	4	5
10	4	4	4	4
11	3	4	4	4
12	4	4	4	5
13	5	5	5	5
14	3	4	4	4
15	4	4	4	5
16	4	4	4	4
17	4	3	4	4
18	5	5	5	5
19	4	3	3	4
20	4	5	4	4
21	4	4	4	4
22	5	5	5	5
23	3	4	5	3
24	5	5	4	5
25	5	4	4	4
26	4	5	5	5

27	4	4	4	5
28	5	4	5	3
29	5	3	4	4
30	4	4	4	4
31	3	4	5	4
32	3	4	4	4
33	4	5	3	4
34	5	3	3	5
35	3	4	5	4
36	4	4	4	4
37	4	4	4	4
38	4	3	3	4
39	1	5	5	4
40	5	5	5	5
41	1	5	4	4
42	4	4	5	4
43	5	3	4	3
44	5	5	5	5
45	4	4	4	4
46	4	4	3	3
47	3	5	4	5
48	4	1	5	5
49	3	3	4	4
50	4	3	4	4
51	4	3	4	4
52	4	4	3	4
53	4	4	5	4
54	4	3	4	4
55	5	4	4	4
56	5	5	4	4
57	5	4	4	4
58	4	3	4	4
59	4	4	3	4
60	4	3	3	3
61	5	3	3	4
62	4	4	4	4
63	5	3	4	3
64	5	3	4	3
65	5	4	4	4
66	4	4	3	4

67	4	4	4	4
68	5	4	5	4
69	4	4	4	4
70	4	3	4	4
71	4	4	4	3
72	5	3	3	5
73	5	5	4	4
74	5	3	4	4
75	5	3	4	4
76	5	4	3	4
77	4	5	4	4
78	5	4	4	4
79	4	4	4	3
80	4	5	4	3

Lampiran 3: Karakteristik Responden

Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah
Perempuan	30
Laki-laki	50
	80

Usia

Usia	Jumlah
< 20 Tahun	17
21-30 Tahun	58
31-40 Tahun	4
> 41 Tahun	1
	80

Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah
< 5 Tahun	74
6-10 Tahun	4
> 11 Tahun	2
	80

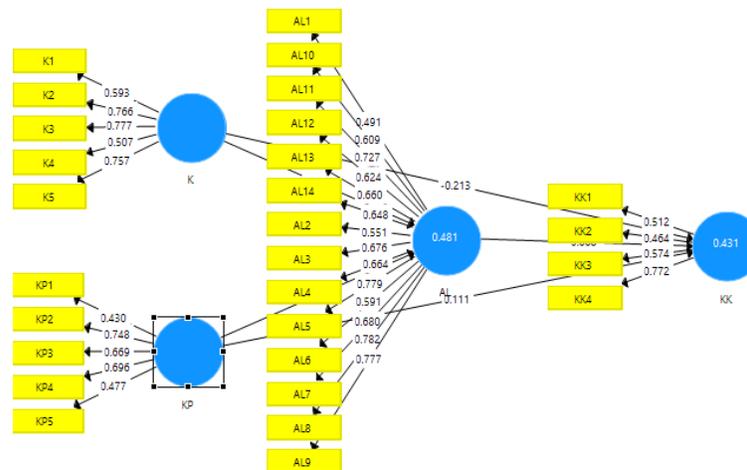
Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah
SMA/SMK Sederajat	56
D3	11
S1	13
	80

Lampiran 4: Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

No	Indikator	1	2	3	4	5	Rata-Rata	Kesimpulan
1	K1	1	4	21	39	16	3,85	Tinggi
2	K2	3	13	36	22	7	3,25	Sedang
3	K3	2	4	36	34	6	3,55	Tinggi
4	K4	10	7	23	32	8	3,26	Sedang
5	K5	1	1	23	45	10	3,78	Tinggi
							3,54	Tinggi
6	KP1	0	0	0	22	58	4,73	Bangat Tinggi
7	KP2	0	0	0	56	24	4,30	Bangat Tinggi
8	KP3	0	0	0	31	49	4,61	Bangat Tinggi
9	KP4	0	0	4	40	37	4,46	Bangat Tinggi
10	KP5	0	1	4	52	24	4,28	Bangat Tinggi
							4,48	Bangat Tinggi
11	KK1	2	1	9	41	28	4,19	Tinggi
12	KK2	1	0	19	39	21	3,99	Tinggi
13	KK3	0	0	12	50	18	4,08	Tinggi
14	KK4	0	0	10	52	18	4,10	Tinggi
							4,09	Tinggi
15	AL1	0	2	22	42	14	3,85	Tinggi
16	AL2	0	0	8	47	25	4,21	Bangat Tinggi
17	AL3	0	2	9	52	17	4,05	Tinggi
18	AL4	0	4	13	46	18	4,01	Tinggi
19	AL5	1	2	12	45	20	4,01	Tinggi
20	AL6	0	1	8	56	15	4,06	Tinggi
21	AL7	0	3	10	52	16	4,05	Tinggi
22	AL8	0	1	9	54	16	4,06	Tinggi
23	AL9	1	3	6	55	16	4,06	Tinggi
24	AL10	0	3	18	48	12	3,90	Tinggi
25	AL11	0	1	15	49	15	3,98	Tinggi
26	AL12	0	1	16	48	15	3,96	Tinggi
27	AL13	0	0	14	51	15	4,01	Tinggi
28	AL14	0	2	5	48	26	4,26	Bangat Tinggi
							4,03	Tinggi

Lampiran 5: Hasil *Structural Equation Modeling* (SEM)



Hasil Uji *Outer Model*

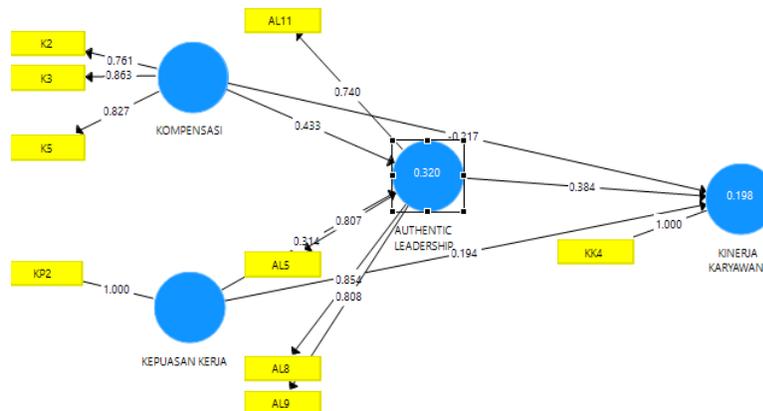
Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (A...	Copy to Clipboard:
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	
AUTHENTIC LEADERSHIP	0.818	0.838	0.879	0.645	
KEPUASAN KERJA	1.000	1.000	1.000	1.000	
KINERJA KARYAWAN	1.000	1.000	1.000	1.000	
KOMPENSASI	0.753	0.761	0.858	0.669	

Discriminant Validity

	AUTHENTIC L...	KEPUASAN KE...	KINERJA KARY...	KOMPENSASI
AL11	0.740	0.151	0.303	0.275
AL5	0.807	0.373	0.189	0.417
AL8	0.854	0.342	0.376	0.440
AL9	0.808	0.279	0.261	0.355
K2	0.347	-0.032	-0.039	0.761
K3	0.371	0.021	-0.022	0.863
K5	0.432	0.279	0.024	0.827
KK4	0.353	0.309	1.000	-0.012
KP2	0.368	1.000	0.309	0.124

Hasil Uji Inner Model



Collinearity Statistics (VIF)

Outer VIF Values		Inner VIF Values	
		VIF	
AL11		1.565	
AL5		1.691	
AL8		1.857	
AL9		1.782	
K2		1.448	
K3		1.867	
K5		1.519	
KK4		1.000	
KP2		1.000	

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Val...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Cor...	Samples	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (S...	T Statistics (O /ST...	P Values	
AUTHENTIC LEADERSHIP -> KINERJA KARYAWAN	0.384	0.411	0.119	3.235	0.001	
KEPUASAN KERJA -> AUTHENTIC LEADERSHIP	0.314	0.319	0.086	3.638	0.000	
KEPUASAN KERJA -> KINERJA KARYAWAN	0.194	0.182	0.113	1.712	0.088	
KOMPENSASI -> AUTHENTIC LEADERSHIP	0.433	0.440	0.089	4.848	0.000	
KOMPENSASI -> KINERJA KARYAWAN	-0.217	-0.229	0.145	1.495	0.136	

Specific Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Val...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Cor...	Samples	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
	Original Sample ...	Sample Mean ...	Standard Deviation...	T Statistics...	P Values	
KEPUASAN KERJA -> AUTHENTIC LEADERSHIP -> KINERJA KARYAWAN	0.121	0.132	0.054	2.232	0.026	
KOMPENSASI -> AUTHENTIC LEADERSHIP -> KINERJA KARYAWAN	0.166	0.180	0.062	2.675	0.008	

Total Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Val...
 Confidence Intervals
 Confidence Intervals Bias Cor...
 Samples
 Copy to Clipboard:

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
AUTHENTIC LEADERSHIP -> KINERJA KARYAWAN	0.384	0.387	0.126	3.041	0.002
KEPUASAN KERJA -> AUTHENTIC LEADERSHIP	0.314	0.322	0.085	3.702	0.000
KEPUASAN KERJA -> KINERJA KARYAWAN	0.315	0.318	0.115	2.748	0.006
KOMPENSASI -> AUTHENTIC LEADERSHIP	0.433	0.443	0.081	5.350	0.000
KOMPENSASI -> KINERJA KARYAWAN	-0.051	-0.054	0.123	0.414	0.679

R Square

Matrix
 R Square
 R Square Adjusted

	R Square	R Square Adjusted
AUTHENTIC LEADERSHIP	0.320	0.302
KINERJA KARYAWAN	0.198	0.167