

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi

Elfa Shita Hardini

Universitas PGRI Semarang

Sutrisno

Universitas PGRI Semarang

Rita Meiriyanti

Universitas PGRI Semarang

Alamat: Jl. Sidodadi Timur No.24, Karangtempel, Kota Semarang

Korespondensi penulis: elfashita99@gmail.com

Abstract. *This study aims to determine the influence of transformational leadership style and compensation through mediating variables of organizational commitment to employee performance CV Multi Warna Grafika Semarang, with saturated sample collection techniques taken based on non-probability sampling techniques. Data analysis was carried out using the Partial Least Square (PLS) method using SmartPLS 3 software. The results showed that transformational leadership style affects employees' organizational commitment. Compensation affects the organizational commitment of employees. Organizational commitment affects employee performance. Transformational leadership style has no effect on employee performance. Compensation has no effect on employee performance. Transformational leadership styles influence employee performance mediated by organizational commitment. Compensation affects employee performance mediated by organizational commitment.*

Keywords: *Transformational leadership style, Compensation, Organizational Commitment, Performance.*

Abstrak Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi melalui variabel mediasi komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan CV Multi Warna Grafika Semarang, dengan teknik pengumpulan sampel jenuh diambil berdasarkan teknik non probability sampling. Analisis data dilakukan dengan metode Partial Least Square (PLS) menggunakan software SmartPLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan. Kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi.

Kata kunci: Gaya kepemimpinan transformasional, Kompensasi, Komitmen Organisasi, Kinerja

LATAR BELAKANG

Sebuah organisasi, manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu faktor terpenting untuk dapat menghasilkan sumber daya manusia yang kompeten. Manajemen sumber daya manusia yang kompeten diharap dapat bekerja sesuai dengan jobdesk yang diinginkan dalam perusahaan. Sumber daya manusia merupakan salah satu bagian terpenting dari suatu organisasi, karena mereka merupakan aset jangka panjang perusahaan (Hung et al, 2018). Sama halnya dengan CV Multi Warna Grafika yang terus memperbaiki manajemen sumber daya manusia yang ada didalamnya. CV Multi Warna Grafika merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang distributor tinta, barang habis pakai, dan produk-produk plastik film. Berdiri sejak tahun 2001, perusahaan ini berlokasi di Jalan Wolter Monginsidi No.375, Kota Semarang, Jawa Tengah.

Perusahaan tentu saja mengharapkan tenaga kerja yang dapat bekerja dengan baik sesuai peraturan kinerja. Afandi (2018) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing individu dalam mencapai tujuan perusahaan secara illegal, yang tidak melanggar hukum dan bertentangan dengan moral dan etika.

Kepemimpinan saat ini merupakan salah satu faktor terpenting untuk menggerakkan sebuah kinerja organisasi, karena pemimpin disini mempunyai andil paling banyak dalam mengatur perusahaan. Bertanggung jawab atas pengembangan dan pelaksanaan keputusan organisasi strategis, pemimpin harus memperoleh, mengembangkan, dan menggunakan sumber daya organisasi secara maksimal untuk mengeluarkan produk dan layanan terbaik demi kepentingan para pemangku kepentingan. Pemimpin yang mampu memberikan energi yang positif kepada bawahannya akan berpengaruh besar pada kinerja bawahannya (Ramadhany, 2021). Peningkatan kinerja karyawan dapat dilihat dari bagaimana cara atau gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengatur perusahaan. Kepemimpinan juga dapat diartikan dalam beberapa ciri atau istilah diantaranya kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan transaksional, hingga kepemimpinan transformasional (Giovanni, 2014).

Salah satu usaha perusahaan agar karyawan semakin produktif dalam bekerja yaitu melalui pemberian kompensasi, pemberian kompensasi tentu saja didasari dengan usaha seorang karyawan dalam bekerja. Kompensasi dapat disebut juga dengan

penghargaan, segala bentuk penghargaan yang didapatkan karyawan di perusahaan sebagai imbalan atas kontribusi mereka terhadap organisasi (Sudiardhita, et al., 2018). Jadi dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala bentuk balas jasa perusahaan terhadap karyawan baik berbentuk fisik maupun non fisik. Salah satu upaya perusahaan untuk mensejahterahkan karyawannya yaitu dengan cara memberikan kompensasi.

Faktor kinerja juga dapat disebabkan komitmen kerja karyawan karena sebuah perusahaan pasti menginginkan karyawannya mampu dan mau berkomitmen bersama-sama untuk kemajuan perusahaan, melalui kepercayaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Darmawan (2013) berpendapat bahwa komitmen merupakan keinginan karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam perusahaan dan mau untuk melakukan berbagai usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan perusahaan. Wati (2013) juga mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah derajat sejauh mana keterlibatan seseorang dalam organisasinya dan kekuatan identifikasinya terhadap suatu organisasi, dengan komitmen organisasi yang dijalankan dengan baik akan dapat meningkatkan prestasi dan disiplin kinerja.

Peneliti telah melakukan pra survey yang dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner pada 35 orang karyawan CV Muti Warna Grafika sebagai sampel, yang tujuannya untuk mengetahui variabel-variabel apa saja yang berpengaruh pada kinerja karyawan. Dan berikut merupakan data-data yang diperoleh dari responden

Tabel 1 Hasil Pra Survey CV Multi Warna Grafika

No	Pertanyaan	Setuju	Tidak Setuju	Total
1.	Gaya kepemimpinan (transformasional) seorang pemimpin dalam CV Multi Warna Grafika mempengaruhi kinerja yang saya kerjakan.	31 (88,6%)	4 (11,4%)	35 (100%)
2.	Kompensasi yang diberikan perusahaan mempengaruhi kinerja karyawan dalam bekerja (seperti bonus atau tunjangan).	33 (94,3%)	2 (5,7%)	35 (100%)
3.	Rasa komitmen yang besar pada organisasi (perusahaan) dapat mempengaruhi kinerja.	32 (91,4%)	3 (8,6%)	35 (100%)
4.	Motivasi yang kurang dapat mempengaruhi kinerja yang saya kerjakan.	24 (68,8%)	11 (31,4%)	35 (100%)

5.	Kedisiplinan karyawan dalam perusahaan dapat mempengaruhi kinerja.	30 (85,7%)	5 (14,3%)	35 (100%)
6.	Lingkungan kerja yang kurang nyaman dapat mempengaruhi kinerja.	27 (77,1%)	8 (22,9%)	35 (100%)
7.	Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya akan berdampak buruk pada kinerja.	27 (77,1%)	8 (22,9%)	35 (100%)
8.	Target kerja yang tidak sesuai dapat berpengaruh pada kinerja saya.	21 (60%)	4 (40%)	35 (100%)

Hasil pada tabel 1 dijelaskan bahwa jawaban terbanyak yang dipilih oleh karyawan CV Multi Warna Grafika yaitu sebagai berikut, variabel gaya kepemimpinan dengan persentase sebesar 88,6%, variabel kompensasi dengan nilai persentase sebesar 94,3%, dan variabel komitmen organisasi 91,4%. Ketiga variabel tersebut memiliki jawaban terbanyak dari variabel-variabel yang telah disajikan oleh peneliti yang memiliki persentase dibawah 80%, artinya ketiga variabel tersebut merupakan pemilik persentase dengan jawaban terbanyak yang dipilih oleh karyawan CV Multi Warna Grafika, Semarang.

Pengembangan layanan dan produk sangat dibutuhkan juga dalam perusahaan, hal ini tentu memerlukan sumber daya manusia yang mampu bekerja dengan baik. Pada CV Multi Warna Grafika kinerja karyawan sangat berpengaruh dalam produktivitas pekerjaan sehari-hari. Perusahaan menginginkan setiap karyawannya untuk bekerja produktif sesuai dengan target dan arahan perusahaan, namun perusahaan juga harus bisa menyeimbangkan antara kebutuhan dan keinginan. Dalam hal ini perusahaan juga harus memperhatikan aspek kinerja yang mungkin terdapat pengaruh pada gaya kepemimpinan, kompensasi, dan komitmen organisasi. Aspek kinerja yang seharusnya diperhatikan, mulai kurang ditunjukkan perusahaan yang pada akhirnya menyebabkan pengaruh pada performa kerja pada setiap karyawan, efeknya karyawan melakukan pekerjaan dengan kurang maksimal.

KAJIAN TEORITIS

1. Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang menginspirasi para pengikutnya untuk melebihi kepentingan mereka sendiri dan keuntungan organisasi (Robbins & Judge, 2015). Pemimpin dapat dianggap sebagai pemimpin transformasional bila mampu mendorong pekerja untuk mengerjakan teramat daripada kepentingan diri jangka pendek serta pencapaian dan aktualisasi diri daripada keamanan.. Sifat yang dimiliki pemimpin memiliki pengaruh terhadap gaya kepemimpinan, karena dapat menentukan keberhasilan menjadi seorang pemimpin yang ditentukan oleh kemampuan kepribadiannya (Razak et al, 2018).

b. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Kartono (2016) mengemukakan bahwa terdapat beberapa indikator gaya kepemimpinan, yaitu :

- Kemampuan Mengambil Keputusan
- Kemampuan Memotivasi
- Kemampuan Komunikasi
- Kemampuan Mengendalikan Bawahan
- Kemampuan Mengendalikan Emosi

2. Kompensasi

a) Pengertian Kompensasi

Kompensasi dapat disebut sebagai indikator penghargaan yang diterima oleh karyawan sebagai pengganti kontribusi bisnis perusahaan. Kompensasi merupakan pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan semua jenis harga individu (Thaief et al., 2015). Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik serta harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan kinerja yang telah diberikanya kepada organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja (Ariandi, 2018). Hamali (2018) berpendapat bahwa kompensasi merupakan salah satu fungsi terpenting dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia.

b) Indikator Kompensasi

Simamora (2015) menjelaskan bahwa terdapat indikator- indikator kompensasi, diantaranya :

- Upah dan Gaji
- Insentif
- Tunjangan
- Fasilitas

3. Komitmen Organisasi

a) Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menurut Busro (2018) dapat diartikan sebagai gambaran dari kerelaan, kesadaran, serta keikhlasan individu untuk terikat dan selalu berada di dalam organisasi yang kemudian ditunjukkan oleh besarnya usaha, tekad, serta keyakinan dalam mencapai visi, misi, dan tujuan bersama. Komitmen organisasi menggambarkan sejauh mana seorang karyawan dapat mengidentifikasi dirinya dalam organisasi dan kesediaan untuk tetap berada didalamnya, tinggi rendahnya komitmen juga tidak terlepas dari baik atau tidaknya perlakuan manajer kepada para bawahannya (Giri et al, 2016).

b) Indikator Komitmen Organisasi

Pada teori yang dikemukakan Busro (2018) terdapat 3 indikator pada komitmen organisasi diantaranya :

- Komitmen Afektif (Affective Commitment)
Komitmen afektif atau disebut juga dengan affective commitment, merupakan sebuah komitmen yang didasari pada kepercayaan yang kuat dalam diri karyawan saat menerima nilai serta tujuan organisasi, loyalitas perusahaan, serta kerelaan pengorbanan dalam kepentingan perusahaan.
- Komitmen Kontinu (Continuance Commitment)
Komitmen kontinu atau berkelanjutan (continuance commitment) merupakan komitmen yang memperhitungkan kelebihan dan kekurangan pada organisasi saat bekerja.

- **Komitmen Normatif (Normative Commitment)**

Komitmen normative dapat disebut juga sebagai normative commitmen, merupakan komitmen yang didasari pada kemauan seorang karyawan dalam bekerja dan bertanggung jawab terhadap perusahaan.

4. Kinerja Karyawan

a) Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah suatu aktivitas yang disebut bekerja, dilakukan oleh karyawan dalam rangka mencapai hasil kerja yang telah dilakukan berdasarkan dengan standar kerja perusahaan. Mangkunegara (2017) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang secara kuantitas dan kualitas telah dicapai karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Cindrawasih (2019) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil serta perilaku kerja yang dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dalam periode tertentu.

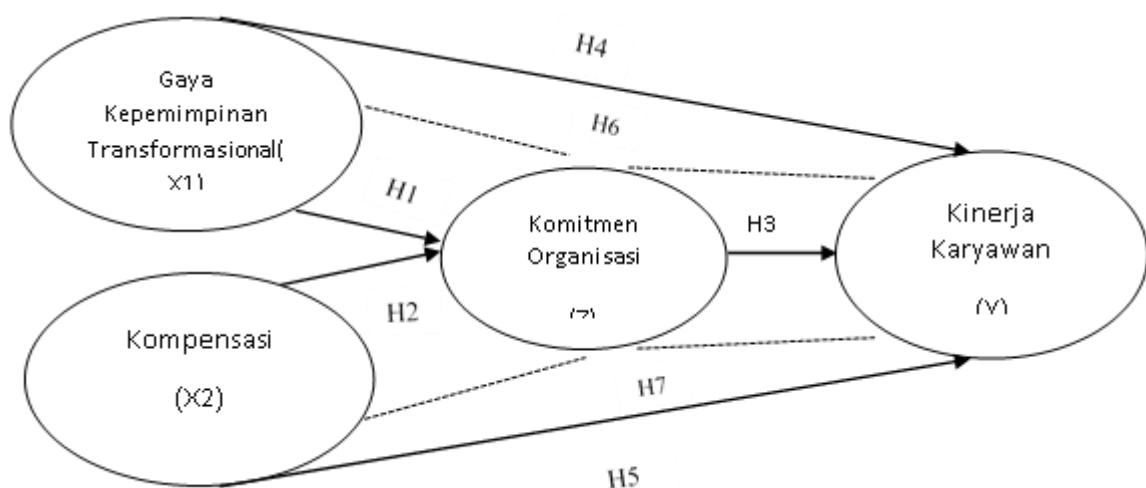
b) Indikator Kinerja Karyawan

Robbins (2015) mengemukakan bahwa terdapat indikator-indikator kinerja pada karyawan, diantaranya :

- **Kualitas**
Kualitas kerja dapat diukur berdasarkan pada pemikiran karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan dan ketepatan tugas terhadap keterampilan serta kemampuan yang dimiliki karyawan itu sendiri.
- **Kuantitas**
Adalah jumlah yang dihasilkan atau dinyatakan dalam istilah sebagai berikut, jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang terselesaikan, dan lain sebagainya.
- **Ketepatan Waktu**
Adalah tingkat aktivitas yang terselesaikan di waktu awal yang ditentukan, dilihat dari sudut pandang koordinasi dengan output serta memaksimalkan waktu yang telah dihabiskan untuk pekerjaan lain.

- Efektivitas
Adalah tingkatan dalam menggunakan sumber daya organisasi seperti, tenaga, uang, teknologi, serta bahan baku. Yang dimaksimalkan dengan tujuan untuk meningkatkan hasil per unit ketika penggunaan sumber daya.
- Kemandirian
Adalah tingkatan seorang karyawan yang pada waktunya akan melaksanakan fungsi kerjanya dalam berkomitmen di perusahaan. Dan merupakan suatu tingkatan dimana pegawai akan memiliki komitmen dalam bekerja dengan perusahaan serta bentuk tanggung jawabnya terhadap perusahaan.

KERANGKA PIKIR



Gambar 1 Kerangka Pikir

- H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan CV Multi Warna Grafika Semarang.
- H2: Kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan CV Multi Warna Grafika, Semarang.
- H3: Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV Multi Warna Grafika, Semarang.
- H4: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV Multi Warna Grafika, Semarang.

- H5: Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV Multi Warna Grafika, Semarang.
- H6: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV Multi Warna Grafika, Semarang yang dimediasi oleh komitmen organisasi.
- H7: Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV Multi Warna Grafika, Semarang yang dimediasi oleh komitmen organisasi.

METODE PENELITIAN

Didalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang mengacu pada aliran positivisme. Yang dilakukan untuk melakukan penelitian populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data, serta penggunaan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang ada (Sugiyono, 2018). Populasi yang diambil dalam penelitian ini merupakan seluruh karyawan CV. Multi Warna Grafika, Semarang yang berjumlah 100 orang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Uji Instrumen

1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Tahap awal dalam pengujian analisis Partial Least Square (PLS) adalah menggunakan uji evaluasi model pengukuran (*outer model*). Terdapat 2 pengujian yang diperlukan dalam menguji instrumen evaluasi model pengukuran, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Pengujian tersebut dilakukan guna mengetahui kelayakan setiap indikator yang terdapat dalam setiap variabel penelitian.

2. Uji Validitas

uji validitas dalam analisis Partial Least Square (PLS) didapatkan dari hasil pengujian validitas konvergen (*convergent validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*). *Convergent validity* dapat dilihat dari nilai *outer loading* dan nilai AVE (*Average Variance Extracted*). Nilai *outer loading* pada suatu indikator dapat disebut valid apabila memenuhi angka *outer loading*

sebesar lebih dari (0,7), lalu nilai AVE dinyatakan valid apabila nilai AVE lebih besar dari (0,5). Sedangkan pada pengujian selanjutnya yaitu discriminant validity dapat diketahui dari nilai fornel larchel criterion, dimana pengujian ini bertujuan untuk menguji seberapa jauh nilai konstruk laten yang benar-benar berbeda dengan nilai konstruk lainnya. Nilai suatu konstruk dapat dinyatakan valid apabila membandingkan nilai akar AVE dengan nilai korelasi antar variabel laten. Tabel dibawah ini menunjukkan muatan eksternal indikator untuk masing-masing variabel penelitian.

Tabel 2 Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading
Gaya Kepemimpinan	GK1	0,722
	GK2	0,671
	GK3	0,753
	GK4	0,706
	GK5	0,787
	GK6	0,775
	GK7	0,788
	GK8	0,666
	GK9	0,799
	GK10	0,772
	GK11	0,601
	GK12	0,780
	GK13	0,859
	GK14	0,780
	GK15	0,743
	K1	0,683
	K2	0,792
	K3	0,765
	K4	0,682

Kompensasi	K5	0,802
	K6	0,724
	K7	0,727
	K8	0,685
	K9	0,677
	K10	0,714
	K11	0,793
	K12	0,565
Komitmen Organisasi	KO1	0,693
	KO2	0,766
	KO3	0,684
	KO4	0,671
	KO5	0,856
	KO6	0,781
	KO7	0,806
	KO8	0,742
	KO9	0,380
Kinerja Karyawan	KK1	0,819
	KK2	0,753
	KK3	0,721
	KK4	0,705
	KK5	0,638
	KK6	0,696
	KK7	0,644
	KK8	0,802
	KK9	0,575
	KK10	0,708
	KK11	0,666

	KK12	0,625
	KK13	0,789
	KK14	0,787
	KK15	0,782

Sumber data Primer yang telah diolah SmartPLS 3.0 (2023)

Berdasarkan tabel 2 diatas menjelaskan bahwa masih terdapat indikator di setiap masing-masing variabel yang memiliki nilai outer loading dibawah (0,7), sehingga indikator yang memiliki nilai outer loading dibawah (0,7) perlu untuk dihilangkan atau dihapus dari model. Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa terdapat juga indikator yang memiliki nilai outer loading diatas atau lebih dari (0,7) yang berarti indikator tersebut memiliki nilai yang tinggi atau dapat dikatakan memiliki validitas yang tinggi. Nilai outer loading yang rendah akan dihilangkan. Dibawah ini adalah tabel beban eksternal yang akan diproses kembali saat indikator dihilangkan.

Tabel 3 Evaluasi Outer Loading

Variabel	Indikator	Skor Lama	Skor Perubahan	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	GK1	0,722	0,722	Valid
	GK3	0,753	0,769	Valid
	GK4	0,706	0,713	Valid
	GK5	0,787	0,795	Valid
	GK6	0,775	0,778	Valid
	GK7	0,788	0,781	Valid
	GK9	0,799	0,796	Valid
	GK10	0,772	0,780	Valid
	GK12	0,780	0,780	Valid
	GK13	0,859	0,868	Valid

	<i>GK14</i>	0,780	0,792	Valid
	<i>GK15</i>	0,743	0,756	Valid
Kompensasi	<i>K2</i>	0,792	0,792	Valid
	<i>K3</i>	0,765	0,778	Valid
	<i>K5</i>	0,802	0,798	Valid
	<i>K6</i>	0,724	0,736	Valid
	<i>K7</i>	0,727	0,733	Valid
	<i>K10</i>	0,714	0,735	Valid
	<i>K11</i>	0,793	0,831	Valid
Komitmen Organisasi	<i>KO2</i>	0,766	0,781	Valid
	<i>KO5</i>	0,856	0,873	Valid
	<i>KO6</i>	0,781	0,821	Valid
	<i>KO7</i>	0,806	0,826	Valid
	<i>KO8</i>	0,742	0,730	Valid
Kinerja Karyawan	<i>KK1</i>	0,819	0,834	Valid
	<i>KK2</i>	0,753	0,756	Valid
	<i>KK3</i>	0,721	0,703	Valid
	<i>KK4</i>	0,705	0,733	Valid
	<i>KK8</i>	0,802	0,795	Valid
	<i>KK10</i>	0,708	0,718	Valid
	<i>KK13</i>	0,789	0,809	Valid
	<i>KK14</i>	0,787	0,815	Valid

	KK15	0,782	0,813	Valid
--	------	-------	-------	-------

Sumber data Primer yang telah diolah SmartPLS 3.0 (2023)

Berdasarkan tabel 3 diatas menjelaskan bahwa setelah dilakukan pengulangan uji pada variabel terhadap model yang baru, terdapat nilai outer loading yang berbeda dari sebelumnya. Nilai outer loading memiliki perubahan pada masing-masing variabel yang diteliti yaitu gaya kepemimpinan, kompensasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Maka dapat diketahui bahwa nilai indikator pada masing-masing variabel memiliki skor atau outer loading sebesar lebih dari (0,7). Namun masih terdapat nilai indikator pada masing-masing variabel yang lebih rendah dibanding dengan indikator lainnya. Pada variabel gaya kepemimpinan terdapat lima indikator yang digunakan diantaranya adalah kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, dan kemampuan mengendalikan emosi. Nilai outer loading terendah terdapat pada GK4 indikator kemampuan memotivasi dengan pernyataan yang berbunyi saya merasa mendapat dorongan untuk meningkatkan kerja. Pada variabel kompensasi terdapat empat indikator yang digunakan diantaranya upah dan gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas. Kemudian nilai outer loading terendah didapati pada K7 indikator tunjangan

Anda juga bisa menguji menggunakan uji validitas untuk mengecek nilai AVE (Average Variance Extracted). Berikut tabel AVE untuk menguji validitas instrument penelitian sebagai berikut :

Tabel 3 AVE (Average Variance Extracted)

Variabel	Nilai AVE	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,606	Valid
Kompensasi	0,597	Valid
Komitmen Organisasi	0,652	Valid
Kinerja Karyawan	0,603	Valid

Sumber data Primer yang telah diolah SmartPLS 3.0 (2023)

Berdasarkan tabel 3 diatas, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator pada setiap variabel menunjukkan nilai yang lebih besar dari nilai AVE yaitu sebesar (0,5). Hal tersebut menunjukkan bahwa data yang sudah diuji telah memenuhi standar uji validitas. Setelah pengujian outer loading dan AVE, selanjutnya terdapat pengujian pada nilai fornell larckel criterion. Berikut telah disajikan tabel nilai fornell larckel criterion

Tabel 4 fornell larckel criterion

Variabel	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasi	Kompensasi
Gaya kepemimpinan Transformasional	0,778			
Kinerja Karyawan	0,397	0,776		
Komitmen Organisasi	0,504	0,751	0,808	
Kompensasi	0,531	0,517	0,638	0,773

Sumber data Primer yang telah diolah SmartPLS 3.0 (2023)

Berdasarkan Tabel 4 diatas dapat diketahui bahwa validitas diskriminan dinyatakan valid serta memenuhi syarat uji validitas. Nilai Fornell Larckel Criterion dilihat dari perbandingan antara akar AVE pada setiap konstruk terhadap korelasi konstruk lainnya pada hipotesis penelitian (Ghozali, 2021).

3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dapat diketahui dari nilai cornbach's alpha dan composite reliability. Nilai cornbach's alpha dikatakan reliabel apabila suatu indikator nilainya lebih besar dari (0,7), sedangkan nilai composite reliability dikatakan reliabel apabila suatu indikator nilainya melebihi dari angka (0,7). Berikut merupakan tabel cornbach's alpha dari masing-masing variabel:

Tabel 5 Nilai composite reliability

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,948	Reliabel
Kompensasi	0,912	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,903	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,932	Reliabel

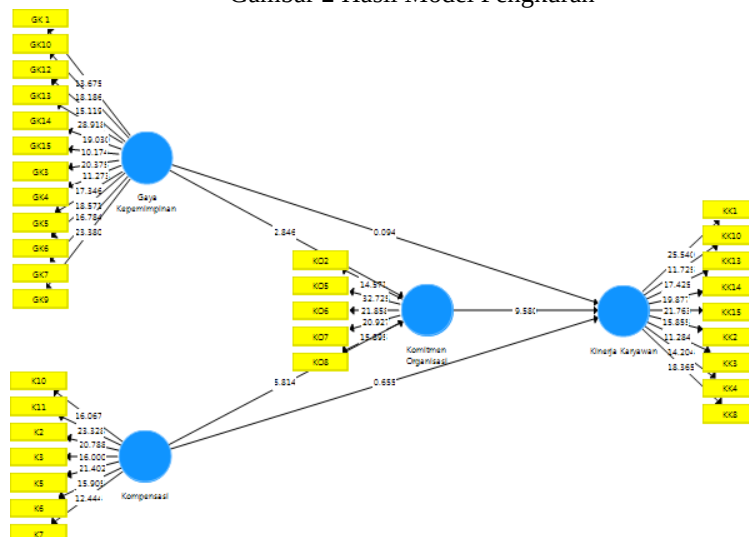
Sumber data Primer yang telah diolah SmartPLS 3.0 (2023)

Berdasarkan tabel 5 dapat diketahui bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel penelitian memiliki nilai composite reliability yang lebih besar dari (0,7), yang artinya data penelitian sudah mencapai syarat standar uji reliabel.

B. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Tahap berikutnya merupakan evaluasi model struktural (*inner model*), didalam model ini pengujian dapat diketahui dari nilai *goodness of Fit Model* dan *R-Square* dalam analisis PLS (*Partial Least Square*).

Gambar 2 Hasil Model Pengukuran



Sumber data Primer yang telah diolah SmartPLS 3.0 (2023)

1. Uji R-square

Uji R-square dilakukan untuk mengetahui hubungan kekuatan antar variabel laten yang telah di hipotesiskan. Perubahan nilai R-square dapat menjelaskan pengaruh antara variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen yang mungkin berpengaruh secara substansif. Berikut merupakan tabel hasil uji R-square:

Tabel 6 Nilai R-square

Variabel	Nilai R-square
Komitmen Organisasi	0,445
Kinerja Karyawan	0,566

Sumber data Primer yang telah diolah SmartPLS 3.0 (2023)

Berdasarkan tabel 6 diatas dapat dijelaskan bahwa nilai R-square pada variabel komitmen organisasi sebesar (0,445), ini membuktikan bahwa kemampuan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi dapat menjelaskan variabel komitmen organisasi sebesar 44,5% yang memiliki arti bahwa termasuk dalam kategori moderate. Lalu nilai R-square pada variabel kinerja karyawan adalah (0,566), hal ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi bersama komitmen organisasi dapat menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 55,6%, hal tersebut juga berarti termasuk kedalam kategori moderate.

2. Uji F-square

Uji selanjutnya dalam model struktural adalah uji f-square atau effect size. Uji ini dilakukan untuk mengetahui nilai besaran pengaruh antar variabel, berikut merupakan tabel uji f-square atau effect size:

Tabel 7 Nilai F-square

Variabel				
	Gaya Kepemimpinan Transformatif	Kompensasi	Komitmen Organisasi	Kinerja Karyawan
Gaya Kepemimpinan Transformatif			0,069	0,000
Kompensasi			0,343	0,005
Komitmen Organisasi				0,640
Kinerja Karyawan				

Sumber data Primer yang telah diolah SmartPLS 3.0 (2023)

Berdasarkan tabel 7 diatas dijelaskan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformatif terhadap komitmen organisasi memiliki pengaruh yang lemah, hal tersebut dapat dilihat dari nilai F-square yang menunjukkan angka sebesar 0,069. Variabel kompensasi terhadap komitmen organisasi memiliki pengaruh yang sedang, hal tersebut dapat dilihat dari nilai F-square sebesar 0,343. Selanjutnya variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, memiliki pengaruh yang kuat karena memiliki nilai F-square sebesar 0,640. Variabel gaya kepemimpinan transformatif terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh yang lemah, karena nilai F- square menunjukkan angka sebesar 0,000. Lalu variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh yang lemah, karena nilai F-square menunjukkan angka sebesar 0,05.

3. Uji Path Coefficient

Pada uji path coefficient digunakan untuk menguji seberapa kuat pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen, dalam menguji path coefficient dapat dilihat dari nilai P-Value. Nilai P-Value harus menunjukkan angka yang lebih kecil dari (0,5), karena merupakan penentuan suatu hipotesis penelitian diterima dan memiliki pengaruh.

4. Uji Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Tabel 8 Path Coefficient (*Direct Effect*)

Variabel	Sampel Asli	T-Statistik	P-Value
GKT→KK	0,008	0,091	0,927
GK→KO	0,231	2,827	0,005
KO→KK	0,707	9,833	0,000
K→KK	0,062	0,638	0,523
K→KO	0,515	5,662	0,000

Sumber data Primer yang telah diolah SmartPLS 3.0 (2023)

Berdasarkan tabel 8 dijelaskan bahwa nilai P-value pada setiap variabel menunjukkan bahwa terdapat beberapa variabel yang memiliki nilai P-Value dibawah (0,5) yaitu pada variabel (Gaya Kepemimpinan Transformasional→Komitmen Organisasi), (Komitmen Organisasi→Kinerja Karyawan), serta (Kompensasi→Komitmen Organisasi) hal ini dapat diartikan bahwa hipotesis tersebut dapat diterima dan memiliki pengaruh. Selain itu pada tabel diatas juga terdapat variabel yang memiliki nilai P-Value lebih dari (0,5) yaitu, (Gaya Kepemimpinan Transformasional→Kinerja Karyawan) dan (Kompensasi→Kinerja Karyawan) yang berarti hipotesis tersebut tidak bisa diterima atau ditolak dan tidak memiliki pengaruh.

5. Uji Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Tabel 9 Path Coefficient (*Indirect Effect*)

Variabel	Sampel Asli	T-Statistik	P-Value
Gaya Kepemimpinan Transformasional→Komitmen Organisasi→Kinerja Karyawan	0,163	2,705	0,007
Kompensasi→Komitmen Organisasi→Kinerja Karyawan	0,364	4,832	0,000

Sumber data Primer yang telah diolah SmartPLS 3.0 (2023)

Berdasarkan tabel 9 dapat diketahui bahwa nilai P-Value pada hipotesis (Gaya Kepemimpinan Transformatif→Komitmen Organisasi→Kinerja Karyawan) dan (Kompensasi→Komitmen Organisasi→Kinerja Karyawan), memiliki nilai kurang dari (0,5). Hal tersebut dapat diartikan bahwa kedua hipotesis tersebut dapat diterima dan hubungan antar hipotesis tersebut memiliki pengaruh.

PEMBAHASAN

Setelah dijelaskan hasil uji hipotesis, maka akan dibahas lebih lanjut dalam pembahasan dibawah ini sebagai berikut:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan CV Multi Warna Grafika, Semarang

Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformatif berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan CV Multi Warna Grafika, Semarang. Hal tersebut menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformatif merupakan faktor yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan CV Multi Warna Grafika, Semarang. Penelitian yang telah diujikan menghasilkan nilai P-Value sebesar (0,005) pada hipotesis gaya kepemimpinan transformatif terhadap komitmen organisasi dan dapat diketahui nilai tersebut lebih kecil dari (0,5). Hasil penelitian ini memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Amin (2017), Kustya & Nugraheni (2020), serta Putra (2019) yang bersama-sama menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan CV Multi Warna Grafika, Semarang

Berdasar pada penelitian yang sudah diujikan, hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan CV Multi Warna Grafika, Semarang. Hal tersebut menyatakan bahwa kompensasi merupakan faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi karyawan CV Multi Warna Grafika, Semarang. Penelitian yang telah diujikan menghasilkan nilai P-Value sebesar (0,000) pada hipotesis kompensasi terhadap komitmen organisasi, serta dapat diketahui nilai tersebut lebih kecil dari (0,5). Hasil

penelitian ini memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Rianaa & Wirasadenaa (2016), Azikin et al., (2019) , dan Rafidah (2022) yang menyebutkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap komitmen karyawan.

3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan CV Multi Warna Grafika, Semarang

Berdasar pada penelitian yang sudah diujikan, hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV Multi Warna Grafika, Semarang. Hal tersebut menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan CV Multi Warna Grafika, Semarang. Penelitian yang telah diujikan pada hipotesis komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai P-Value sebesar (0,000), dan dapat diketahui bahwa nilai tersebut lebih kecil dari (0,5). Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Azmy (2022), Vriprapastha et,al (2018), dan Loan (2020) bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasioanl Terhadap Kinerja Karyawan CV Multi Warna Grafika, Semarang

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah diujikan menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasioanl tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV Multi Warna Grafika, Semarang. Pada hipotesis gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang telah diuji menghasilkan nilai P-Value sebesar (0,927), nilai tersebut diketahui lebih besar dari (0,5). Penelitian ini sejalan dengan penelitian Araffat et al., (2020) dan (Boyas & Rachmad, 2022) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan CV Multi Warna Grafika, Semarang

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuji mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan CV Multi Warna Grafika, Semarang menghasilkan nilai P-Value sebesar (0,523), nilai tersebut diketahui lebih besar dari (0,5). Berdasarkan pada penelitian ini indikator kompensasi dengan pernyataan sebagai berikut “Fasilitas yang disediakan perusahaan mambantu aktivitas saya dalam bekerja” merupakan indikator yang memiliki niali outer loading terendah sebesar (0,714).

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang diteliti oleh Sardilla & Normansyah (2019) dan (Butarbutar & Nawangsari, 2022) yang menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatioanal Terhadap Kinerja Karyawan CV Multi Warna Grafika, Semarang Yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi

Berdasarkan pada penelitian yang sudah diujikan, hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV Multi Warna Grafika Semarang yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Hasil uji menyatakan bahwa terdapat efek mediasi pada gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui komitmen organisasi. Penelitian yang telah diujikan pada hipotesis yang berbunyi gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV Multi Warna Grafika, Semarang yang dimediasi oleh komitmen organisasi menghasilkan nilai P-Value sebesar (0,007), dan dapat diketahui bahwa nilai tersebut lebih kecil dari (0,5). Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nurdin & Rohendi (2016), Rasyid (2020), serta Ismiyanti et al., (2020) bahwa terdapat pengaruh mediasi komitmen organisasi pada gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang signifikan.

7. Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja karyawan CV Multi Warna Grafika, Semarang yang dimediasi oleh komitmen organisasi.

Berdasarkan penelitian yang sudah diujikan, hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV Multi Warna Grafika, Semarang yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Hasil pengujian menyatakan terdapat efek mediasi pada kompensasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi, karena menghasilkan nilai P-Value sebesar (0,000), yang dapat diketahui bahwa nilai tersebut lebih kecil dari (0,5). Penelitian yang dilakukan oleh (Azikin et al., 2019) dan Desi (2022) sejalan dengan penelitian yang penulis lakukan. Karena mereka menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi.

KESIMPULAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi melalui variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan CV Multi Wana Grafika, Semarang. Dari penjabaran hasil dan pembahasan diatas, penulis mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan CV Multi Warna Grafika, Semarang. Pernyataan tersebut berdasar pada kuesioner responden pada gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang baik dapat mempengaruhi para karyawan untuk tetap dalam perusahaan sehingga muncul rasa enggan meninggalkan organisasi dan memilih untuk berkomitmen pada organisasinya.
2. Kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan CV Multi Warna Grafika, Semarang. Berdasarkan pada pernyataan tersebut kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Kompensasi yang diberikan secara layak kepada para karyawan CV Multi Warna Grafika, Semarang dapat menimbulkan rasa komitmen organisasi yang kuat. Karena karyawan merasa diperhatikan oleh atasan, maka timbullah sikap sungkan jika ingin meninggalkan perusahaan dan memilih untuk berkomitmen di perusahaan.
3. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV Multi Warna Grafika, Semarang. Pada pernyataan tersebut komitmen berpengaruh terhadap kinerja, bahwa komitmen yang baik pada diri karyawan dapat meningkatkan kinerja di perusahaan. Selain itu karakteristik pekerjaan yang ada di perusahaan mungkin membuat karyawan CV Multi Warna Grafika, Semarang merasa nyaman dan tidak ingin meninggalkan organisasi yang menyebabkan karyawan ingin terus meningkatkan kinerjanya saat bekerja.
4. Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV Multi Warna Grafika, Semarang. Pernyataan tersebut menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karena mayoritas tingkat pendidikan mereka adalah SMA/SMK serta tingkatan usia diantara 20-30 tahun, menyebabkan mereka dengan sendirinya dapat bertanggung jawab dan bekerja sesuai peraturan yang ada dalam CV Multi warna Grafika, Semarang.

5. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV Multi Warna Grafika, Semarang. Berdasarkan pernyataan tersebut kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja, karena semakin kecil kompensasi yang diberikan pada karyawan CV Multi Warna Grafika maka akan semakin kecil pula kinerja yang diberikan kepada perusahaan. Penurunan kinerja karyawan yang disebabkan oleh kompensasi yang tidak layak dapat berimbas pada produksi dalam perusahaan.
6. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV Multi Warna Grafika, Semarang yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan yang melibatkan karyawan didalamnya mampu meningkatkan komitmen pada setiap karyawan, yang pada akhirnya mereka akan lebih giat dalam meningkatkan kinerja mereka. Karyawan akan merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan dengan gaya pemimpin yang mereka sukai, sehingga mereka harus terus meningkatkan kinerja dalam organisasi.
7. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV Multi warna Grafika, Semarang yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Kompensasi yang diberikan secara layak dapat meningkatkan kinerja karyawan CV Multi Warna Grafika, Semarang. Pada akhirnya mereka akan berkomitmen untuk tidak meninggalkan perusahaan, karena merasa sudah diberikan kompensasi yang cukup menurut diri karyawan masing-masing.

SARAN

Berdasarkan pada penelitian yang telah dilakukan, penulis juga memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan
 - Diharapkan pemimpin dapat mencoba bermacam-macam gaya kepemimpinan yang ada seperti, gaya kepemimpinan transaksional, karismatik, dan banyak lainnya. Hal tersebut diharapkan dapat memberikan perhatian secara khusus kepada para karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.
 - Pemimpin dapat lebih memperhatikan kebutuhan apa saja yang diperlukan karyawan, seperti kompensasi yang diberikan perusahaan terhadap para karyawan. Hal tersebut dapat lebih mengoptimalkan kinerja karyawan di perusahaan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

- Diharapkan penelitian ini dapat menjadi acuan atau referensi bagi peneliti selanjutnya. Dengan mengembangkan variabel dan indikator yang berbeda, berkaitan dengan variabel gaya kepemimpinan, kompensasi, komitmen organisasi, serta kinerja karyawan.
- Peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas populasi pada obyek yang akan diteliti, agar dapat menghasilkan nilai-nilai yang maksimal serta berbeda dengan penelitian ini.
- Diharapkan dapat memasukkan variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan seperti, motivasi, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja. Sehingga nilai koefisien lebih bervariasi dari keseluruhan model.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Unit Pelaksana Teknis Latihan Kerja. Ekonomi Bisnis.
- Amin, A. A. G. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Budaya Organisasi Pada Perusahaan Industri Kreatif CV. Cipta Gelegar di Makassar. Universitas Hsanuddin Makassar.
- Ariandi, F. (2018). Pengaruh Metode Pembayaran Kompensasi Terhadap Kinerja Tutor. Perspektif, XVI(1), 84–90.
- Azikin, S. R., Ilyas, G. B., & Asiz, M. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng. YUME: Journal Of Management, 2(1).
- Azmy, A. (2022). Effect of Compensation and Organizational Commitment on Employee Performance During WFH at Digital Company. Journal Economica, 18(1), 70-88.
- Butarbutar, B., & Nawangsari, L. C. (2022). The Effect Of Compensation and Work Discipline on Employee Performance Through Work Motivation (Case Study: Secretariat of DPRD DKI Jakarta Province). Dinasti International Journal Of Education Management And Social Science, 3(4), 468-486.

- Busro, M. (2018). Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi pertama) Jakarta: Prenamedia Group.
- Cindrawasih, Y. (2019). Pengaruh Kompentasi, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. SKV Sejahtera Surabaya.
- Darmawan, D. (2013). Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi. Surabaya: Pena Semesta.
- Ghozali, I. (2021). Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SMART PLS 3.0. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Giri, E. E., Nimran, U., Hamid, D., & Musadieg, M. A. (2016). The Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Job Involvement, Knowledge Sharing, and Employee Performance: A Study on Regional Telecommunications Employees of PT Telkom East Nusa Tenggara Province, Indonesia. *International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS)*, 20-33.
- Giovanni, J. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta Dengan Kepuasan Kerja, Komitmen, Dan Work Engagement Sebagai Variabel Pemediasi. *Jurnal Universitas Atma Jaya Yogyakarta*, 1-4.
- Hamali, A. Y. (2018). Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia: Stretegi Mengelola Karyawan. Yogyakarta: CAPS (Center For Academic Publishing Server).
- Ismayanti, G. V., Isyandi, & Efni, Y. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai UPBJJ Universitas Terbuka Wilayah Barat Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening . *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, 12(20), 266-284.
- Kartono. (2016). Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kustya, N. D., & Nugraheni, R. (2020). Analisis Pengaruh Work Engagement dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pusat PDAM Tirta Moedal Kota Semarang). *Diponegoro Journal Of Management*, 9(2).

- Loan, L. T. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job Satisfaction. *Management Science Letters* , 3307-3312.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Bandung: PT. Remaja Rosda Karya .
- Putra, T. T. S. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Dalam Peningkatan Kinerja Medis dan Paramedis (Studi di Rumah Sakit Al-Arif Kabupaten Ciamis). *IDEA: Jurnal Humaniora*.
- Rafidah, T. E. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Etos Kerja Islam terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Karyawan UD Bintang Rejeki PS. Tulungagung.
- Ramadhany, M. (2021). Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan The Alana Hotel and Convention Center pada Masa Pandemi Covid-19. In Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Rasyid, Y. saputri S. A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi dan Keterampilan Komunikasi Pemimpin Sebagai Variabel Moderasi.
- Razak, A., Sarpan, S., & Ramlan, R. (2018). Effect of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT. ABC Makassar. *Ecounjournals*, 8(6), 67-71.
- Rianaa, I. G., & Wirasedanaa, I. W. (2016). The Effect of Compensation on Organisational Commitment and Employee Performance with the Labour Union as the Moderating Variable. *Scientific Journal of PPI-UKM*, 83-88.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sardilla, & Normansyah. (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Batu Bara.
- Simamora, H. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE, Yogyakarta: YKPN.
- Sudiardhita, K. I., Mukhtar, S., Hartono, B., Herlitha, Sariwulan, T., & Nikensari, S. I. (2018). The Effect Of Compensation, Motivation Of Employee And Work

- Satisfaction To Employee Performance PT. Bank XYZ (Persero) TBK. Academy Of Strategic Management Journal, 17(4).
- Thaief, I., Baharuddin, A., Priyono, & Idrus, M. S. (2015). Effect of Training, Compensation and Work Discipline against (Studies in the Office of PT. PLN (Persero) Service Area and Network. Review of European Studies, 7(11).
- Vipraprastha, T., Sudja, I. N., & Yuesti, A. (2018). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization (OCB) Behavior as Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City). International Journal of Contemporary Research and Review, 9(2), 20503-20518.
- Wati, E. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Pemerintah Daerah.