

# EFFECTIVENESS TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, COMPENSATION, INNOVATIVE WORK BEHAVIOR ON EMPLOYEE PERFORMANCE

## KOLOKIUUM

Jurnal Pendidikan Luar Sekolah

<http://kolokium.ppj.unp.ac.id/>

Jurusan Pendidikan Luar Sekolah

Fakultas Ilmu Pendidikan

Universitas Negeri Padang

Sumatera Barat, Indonesia

Volume 12, Nomor 1, Tahun 2024

DOI: 10.24036/kolokium.v12i1.849

Received 18 Februari 2024

Approved 15 Maret 2024

Published 29 April 2024

*Ayu Akhmala<sup>1,3</sup>, Sumartik<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

<sup>2</sup> Program Studi Teknik Informatika, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

<sup>3</sup> [sumartik@umsida.ac.id](mailto:sumartik@umsida.ac.id)

## ABSTRACT

Employees play an important role in the company, especially in operational processes and activities. The purpose of this study is to be able to test the effectiveness of transformational leadership, compensation, innovative work behavior on employee performance. The location of this research was conducted at CV. Gembira Abadi Jaya. The total population of this study were all employees of CV. Gembira Abadi Jaya which amounted to 43 respondents. In this study, the non-probability sample method and saturated sample were used, with a total sample equivalent to the population as a whole. The data collection technique used a questionnaire. The data analysis technique used in this research is Structural Equation Modeling with the Partial Least Squares method. The results of this study indicate that transformational leadership has a significant effect, while compensation has no significant effect and innovative work behavior has a significant effect on employee performance.

**Keywords:** Transformational Leadership, Compensation, Innovative Work Behavior

## INTRODUCTION

Dengan munculnya revolusi Industri 4.0, perusahaan harus mengubah cara dalam menjalankan operasi dengan menerapkan sistem otomatisasi, yang membutuhkan keterampilan baru bagi karyawan mereka. Selain itu, globalisasi ekonomi telah memengaruhi persaingan pasar secara signifikan, mendorong bisnis untuk mengoptimalkan kinerja karyawan sebagai cara untuk menjadi lebih kompetitif dan memberikan keunggulan. Pandangan manajemen karyawan saat ini tidak hanya berfokus pada produktivitas akan tetapi lebih menuntut karyawan untuk berpartisipasi secara aktif dalam inovasi, adaptasi, dan pengembangan keterampilan yang relevan. Selain itu, kompleksitas tugas dan tanggung jawab karyawan semakin meningkat seiring dengan evolusi organisasi. Adanya organisasi modern menuntut karyawan untuk memiliki kemampuan multidimensional, seperti kemampuan berpikir kritis, kreativitas, dan keterampilan interpersonal yang kuat. Karyawan juga dihadapkan pada tekanan untuk menjaga keseimbangan antara tugas rutin dan kemampuan untuk menyelesaikan tantangan-tantangan yang berkembang dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Persaingan bisnis menjadi semakin ketat karena teknologi yang semakin ketat setiap harinya. Hal ini dapat berdampak bidang usaha yang semakin kompetitif. Oleh sebab itu,

peran karyawan sangat penting untuk semua aktivitas perusahaan. Perusahaan harus dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawannya dan peran karyawan dalam perusahaan tidak tergantikan (Joni & Hikmah, 2022). Dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan, karyawan menghasilkan sesuatu yang disebut dengan kinerja.

**Tabel 1. Target & Realisasi Produksi Antena CV. Gembira Abadi Jaya Tahun 2023**

No.	Bulan	Jumlah Karyawan	Target	Realisasi	Persentase (%)
1	Januari	43	500	500	<b>9,15%</b>
2	Februari	43	500	486	<b>8,89%</b>
3	Maret	43	500	470	<b>8,60%</b>
4	April	43	500	465	<b>8,51%</b>
5	Mei	43	500	485	<b>8,87%</b>
6	Juni	43	500	473	<b>8,65%</b>
7	Juli	43	500	494	<b>9,04%</b>
8	Agustus	43	500	463	<b>8,47%</b>
9	September	43	500	430	<b>7,87%</b>
10	Oktober	43	500	406	<b>7,43%</b>
11	November	43	500	415	<b>7,59%</b>
12	Desember	43	500	379	<b>6,93%</b>

*Sumber : Data Hasil Produksi CV. Gembira Abadi Jaya(Diolah)*

Berdasarkan tabel 1 hasil data memperlihatkan bahwa jumlah hasil produksi antena CV. Gembira Abadi Jaya mengalami fluktuasi dan belum stabil dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa kuantitas hasil produksi menurun yang berarti omset perusahaan juga mengalami penurunan. Terjadinya penurunan tersebut menjadi sebuah tantangan tersendiri bagi pihak internal perusahaan. Permasalahan yang terjadi diakibatkan adanya performa kinerja karyawan yang mengalami penurunan sehingga perlu untuk perusahaan memantau dan memastikan kinerja karyawannya agar lebih baik dan optimal. Hal ini menjadikan sebuah perusahaan harus melakukan perkembangan di setiap langkahnya. Maka dari itu, sangat penting bagi perusahaan memiliki sumber daya yang berkualitas. Komunikasi, kerja sama kelompok, dan efektivitas yang diberikan oleh karyawan adalah beberapa faktor yang memengaruhi tingkat kinerja yang rendah. Sebuah perusahaan harus memberikan perhatian yang lebih besar kepada karyawannya. Ini harus menjadi perhatian yang terkait langsung dengan meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan dan meningkatkan tingkat kesejahteraannya. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan komitmen serta semangat karyawan untuk memenuhi standar kerja perusahaan (Tarigan et al., 2022). Keberhasilan sebuah perusahaan sangat dipengaruhi oleh setiap individu kinerja karyawan. Dengan adanya permasalahan yang telah diuraikan CV. Gembira Abadi Jaya perlu untuk meningkatkan kinerja karyawannya untuk mencapai target yang dihasilkan. Kepemimpinan transformasional, kompensasi dan perilaku kerja inovatif merupakan faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan.

Seluruh karyawan dapat mewujudkan standar kinerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan, salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja salah satunya yakni kepemimpinan transformasional yang pada prinsipnya dapat memberikan motivasi kepada karyawan untuk berbuat lebih baik dan bekerja secara profesional. Yang berarti hal tersebut dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri karyawan yang akan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kerja. Pengembangan hubungan yang erat antara pemimpin dan karyawan terkait dengan kepemimpinan transformasional. Hal tersebut bukan untuk sekedar

melakukan kesepakatan akan tetapi lebih didasarkan pada kepercayaan serta komitmen. Oleh sebab itu, (Randy et al., 2019) dengan adanya perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut kesiapan pemimpin agar perusahaan tetap bertahan. Pada penelitian (Rivai, 2020) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi bertolak belakang dengan penelitian (Putri & Soedarsono, 2017) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pemimpin mampu mempengaruhi para bawahannya melalui pemberian kompensasi. Hal tersebut dilakukan untuk dapat memotivasi para karyawan untuk bekerja. Sudah seharusnya kompensasi didasarkan pada hasil kerja karyawan. Manajemen SDM dapat membuat bentuk kompensasi yang tepat untuk perusahaan. Perusahaan memberikan kompensasi kepada karyawan setelah mereka menyelesaikan pekerjaannya. Kompensasi memiliki peran terhadap kinerja karyawan telah diteliti sebelumnya (Putri & Soedarsono, 2017). Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui pemberian kompensasi yang sesuai sehingga karyawan memiliki kinerja yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan (Sungkono, 2022). Pada penelitian (Tarigan et al., 2022) membuktikan dengan adanya kompensasi menyatakan bahwa berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi berlainan dengan penelitian (Nurhasanah & Wahyuningsih, 2023) yang membuktikan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam mengembangkan sebuah organisasi peran perilaku inovatif juga menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang sangat dibutuhkan oleh setiap perusahaan. Karyawan yang bertindak inovatif mampu menghasilkan dan menggabungkan ide-ide kreatif tersebut untuk menciptakan sesuatu yang baru, serta memiliki keberanian untuk mengembangkan lebih lanjut ide-ide tersebut di dalam perusahaan. Perilaku inovatif adalah inovasi secara sadar, promosi dan realisasi ide-ide baru yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan, kelompok atau perusahaan. Karyawan yang inovatif sangat kritis dan selalu berusaha menciptakan sesuatu yang baru bagi lingkungan agar lebih nyaman dan memberi nilai tambah. Karyawan yang menunjukkan perilaku inovatif berusaha memecahkan masalah dengan lebih efisien dan efektif. Oleh karena itu, karyawan perlu dilibatkan dalam berbagai kegiatan maupun permasalahan yang tentunya akan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan opini mereka, ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, serta meningkatkan prestasi kerja yang lebih baik dalam pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan penelitian (Afza et al., 2022) membuktikan bahwa perilaku kerja inovatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi berlainan dengan penelitian (Nugraha & Silvianita, 2023) yang membuktikan bahwa perilaku kerja inovatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini dilaksanakan di CV. Gembira Abadi Jaya yang berdiri sejak tahun 2015 sebagai usaha yang bergerak di bidang elektronik. Lokasinya berada di pusat Kecamatan Porong- Sidoarjo. Berdirinya perusahaan ini juga memberikan ladang pekerjaan bagi masyarakat. Dalam perkembangan selama lebih dari 8 tahun telah menjadi salah satu perusahaan yang memproduksi antenna. Antena yang diproduksi terdapat 2 jenis yaitu jenis antenna *indoor* dan antenna *outdoor*.

Adanya penelitian ini dilakukan berdasarkan hasil fenomena yang sedang terjadi dan adanya penelitian terdahulu mengenai kinerja karyawan. Selain itu berdasarkan *research gap* terdahulu yang ditemukan dalam penelitian. Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Efektivitas

Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan di CV. Gembira Abadi Jaya". Berdasarkan penelitian sebelumnya yang telah dikutip oleh peneliti, orisinalitas tidak memiliki tema judul yang sama dengan penelitian saat ini. Penelitian ini menambahkan variabel perilaku kerja inovatif untuk mengukur kinerja karyawan dan melakukan penyelidikan di beberapa lokasi penelitian.

**Rumusan Masalah :** Apakah Efektivitas Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan?

## Literature Review

### *Kepemimpinan Transformasional*

Kepemimpinan adalah seni memotivasi dan mendorong sekelompok orang untuk bertindak untuk (Sumartik, n.d.) mencapai tujuan bersama. (Sari et al., 2020) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Adapun pengelompokkan indikator model kepemimpinan (Afza et al., 2022) Hal ini menciptakan rasa hormat dan kepercayaan di antara karyawan dan menempatkan mereka sebagai panutan dan motivator diri. Rasa hormat terkait dengan kekaguman yang mendalam terhadap pemimpin. Rasa hormat ini berasal dari kualitas dan keterampilan yang mereka bawa ke lingkungan kerja. Jika manajer ingin karyawannya memercayai mereka, mereka perlu menenangkan kepercayaan tersebut pada karyawannya dengan memberi mereka kesempatan untuk bereaksi dan mengambil keputusan. Maka ada empat indikator kepemimpinan transformasional, ialah (Widayati & Rahardjo, 2017): (1) Pengaruh *ideal (Idealized Influence)* merupakan karakter seorang pimpinan yang menetapkan visi dan misi serta mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan dari para bawahan mereka; (2) Motivasi inspiratif (*Inspirational Motivation*), yaitu sifat pimpinan yang dapat menyampaikan keinginan yang besar dan memberikan inspirasi kepada bawahannya untuk mencapai kemajuan yang berarti bagi organisasi; (3) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*), didefinisikan sebagai kepribadian yang ditunjukkan seorang pemimpin yang memiliki kemampuan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi anggota timnya, memfasilitasi pemecahan masalah yang lebih cermat dan meningkatkan kemampuan mereka untuk berpikir rasional; (4) Pertimbangan Individu (*Individualized Consideration*) adalah ketika seorang pemimpin memperlakukan setiap karyawan sebagai individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan keinginan yang berbeda sambil memberikan saran dan arahan.

### *Kompensasi*

Salah satu aspek penting dari bisnis adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas layanan mereka kepada perusahaan (Riza et al., 2017). (Sugiarti, 2020) juga menjelaskan kompensasi adalah bagian dari adanya kebijakan perusahaan melalui pembayaran sebagai bentuk apresiasi atas kinerja karyawan yang telah dilakukannya. Beberapa indikator kompensasi termasuk (Siregar et al., 2019): (1) Gaji, yaitu komisi yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan secara berangsur dan tetap tiap bulannya, bahkan jika karyawan tidak bekerja; (2) Insentif, yaitu penghasilan tambahan yang diberikan untuk pekerja yang lebih produktif karena telah mencapai target kinerja; (3) Bonus, yaitu penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas pekerjaannya yang baik dan memberikan nilai positif bagi perusahaan; (4) Asuransi ialah penanggulangan resiko dari

kehilangan, keuntungan serta tanggung jawab hukum terhadap pihak ketiga karena peristiwa yang tidak pasti.

### **Perilaku Inovatif**

Perilaku inovatif dapat didefinisikan bahwa seseorang yang berperilaku inovatif ketika mereka menciptakan dan menerapkan pemikiran baru untuk dapat meraih tujuan profesional, standar tinggi, dan pengembangan organisasi (Afza et al., 2022). Menurut peneliti lain, inovasi tidak hanya terbatas pada sebuah produk, ide, tindakan, atau (Nugraha & Silvianita, 2023) barang yang dianggap baru dapat dianggap sebagai inovasi. Perubahan yang dianggap baru oleh masyarakat juga sering disebut dengan inovasi. Perilaku kerja inovatif termasuk mengembangkan, mempromosikan, mendiskusikan, mengubah, dan menerapkan ide kreatif. Karyawan yang peka terhadap perubahan, terus menerus mengembangkan pengetahuan, dapat menghasilkan solusi dan ide baru, serta bersedia meningkatkan pekerjaan mereka dan membantu perusahaan (Fiernaningsih et al., 2023). Ada beberapa indikator perilaku inovatif di tempat kerja (Baruna et al., 2020): (1) *Idea exploration* (karyawan mampu mengidentifikasi peluang dan permasalahan); (2) *Idea generation* (karyawan mampu mengembangkan dan mengusulkan ide-ide inovatif untuk proses baru); (3) *Idea championing* (karyawan yang diharapkan terdorong untuk mencari dukungan dalam mewujudkan pemikiran baru yang telah dilakukan); (4) *Idea implementation* (karyawan mempunyai keberanian untuk mengimplementasikan gagasan kreatif tersebut untuk memperkenalkan pekerjaan di perusahaan kedalam proses kerja yang biasa dilakukan)

### **Kinerja Karyawan**

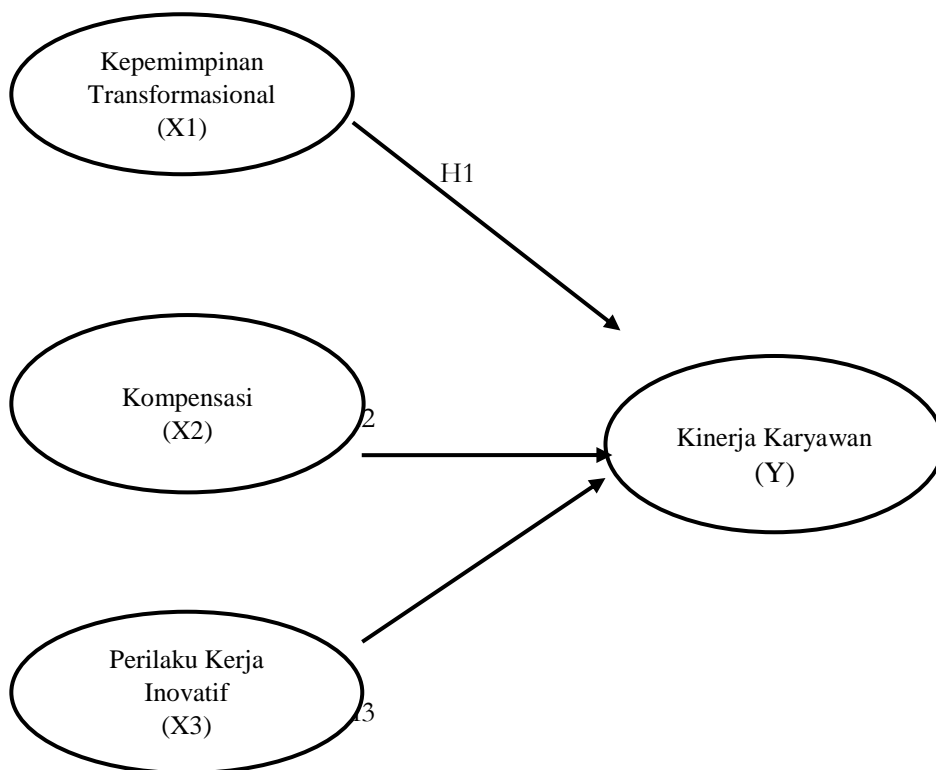
Kinerja karyawan merupakan hasil atas pencapaian dari pekerjaan seseorang yang dapat diukur secara kuantitas dan kualitas. Pencapaian tersebut didasarkan pada tujuan yang telah ditetapkan sejak awal dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam manajemen kontrak (Putri & Soedarsono, 2017). Selain itu, dia berpendapat (Nugraha & Silvianita, 2023) bahwa kinerja yang merupakan hasil kerja seorang pekerja dalam hal kualitas dan kuantitas yang mereka capai saat mengerjakan pekerjaan mereka, sebanding dengan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Keseluruhan proses kinerja akan dapat menentukan hasil dari pekerjaan seseorang itu bernilai positif atau negatif. Seberapa tinggi atau rendahnya kinerja karyawan sangat bergantung pada faktor-faktor yang mempengaruhinya (Afza et al., 2022). Kinerja karyawan juga dapat digunakan untuk mengukur seberapa baik karyawan bekerja untuk perusahaan. dari kemampuan yang dimilikinya hingga pencapaian tujuan (Joni & Hikmah, 2022). Selain itu, bakat, pendidikan, pelatihan, lingkungan kerja dan fasilitas, iklim kerja, gaji, bonus, interseleksi, motivasi, kemampuan hubungan industrial, teknologi manajemen, kesempatan berprestasi, dan ketersediaan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Yanti & Mursidi, 2021). Lima indikator dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yaitu (Baruna et al., 2020): (1) Kualitas, ialah keunggulan karyawan dalam menghasilkan produk atau layanan dengan akurasi, kehandalan yang tinggi; (2) Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan dan efisiensi dalam menyelesaikan tugas; (3) Ketepatan waktu, adalah batas waktu yang ditetapkan dalam menilai keteraturan kerja; (4) Produktif, adalah ketika seseorang mencapai hasil yang optimal dengan menggunakan waktu dan sumber daya yang tersedia; (5) Mandiri, yaitu menilai kemampuan karyawan dalam mengambil inisiatif, membuat keputusan yang tepat dan menyelesaikan tugas dengan baik dan benar.

## **METHOD**

Pada penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Peneliti menggambarkan secara rinci, mendalam dan menyeluruh terkait efektivitas kepemimpinan transformasional, kompensasi dan perilaku kerja inovatif terhadap kinerja karyawan secara deskriptif. Upaya memperoleh data yang dibutuhkan, maka peneliti memilih CV. Gembira Abadi Jaya yang berlokasi di JL. Brawijaya, Kec.Porong, Kota Sidoarjo. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan dari CV. Gembira Abadi Jaya yang berjumlah 43 karyawan. Dalam penelitian ini, subjek atau representasi dari populasi yang diteliti digunakan sebagai bahan sampel (Muhammad Fiqri Anggra, 2021). Tujuan pengolahan data adalah untuk menganalisis hubungan antara variabel-variabel penelitian (Ariesta, 2016). Teknik sampling yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel pada penelitian ini adalah nonprobability menggunakan sampling jenuh, yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Alfonso, 2021). Penelitian ini menerapkan metode analisis Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modelling*). Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan versi 3.0 PLS (Partial Least Square). Pengumpulan data responden berasal dari karyawan CV. Gembira Abadi Jaya. Penelitian ini mengumpulkan data menggunakan kuisioner dengan skala likert.

### ***Kerangka Konseptual***

**Gambar 1.**  
**Kerangka Konseptual**



Keterangan :

X1 : Variabel Bebas (Kepemimpinan Transformasional)

X2 : Variabel Bebas (Kompensasi)

X3 : Variabel Bebas (Perilaku Kerja Inovatif)

Y : Variabel Terikat (Kinerja Karyawan)

—————> : Pengaruh Secara Parsial

### Hipotesis

**H1** : Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan

**H2** : Kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan

**H3** : Perilaku kerja inovatif memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan

## DISCUSSION

### Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penyebaran kuisioner yang dibagikan kepada 43 responden yakni seluruh karyawan CV. Gembira Abadi Jaya. Hasil uji karakteristik responden ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 2. Informasi Deskripsi**

Kriteria	Jumlah	Presentase
<b>Usia</b>	17-27 Tahun	47,7%
	27-35 Tahun	31,8%
	35-45 Tahun	11,4%
	45>	9,1%
<b>Jenis Kelamin</b>	Laki -laki	43,2%
	Perempuan	56,8%

Sumber: Data primer diolah peneliti (2024)

Berdasarkan hasil penyebaran kuisioner untuk penelitian yang telah dilakukan dapat dilihat bahwa karyawan CV. Gembira Abadi Jaya berjumlah 43 responden diantaranya 43,2% atau 19 responden berjenis kelamin laki-laki dan 56,8% atau 24 responden berjenis kelamin perempuan. Kemudian sebagian besar responden atau karyawan CV. Gembira Abadi Jaya berusia 17-27 Tahun sebanyak 47,7% atau 21 responden.

### Pengujian Kualitas Data Melalui Outer Model (*Measurement Model*). Pengujian *Convergent Validity*

dari model pengukuran (Widayati & Rahardjo, 2017) dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau *component score* dengan *construct score* yang dapat dihitung dengan SmartPLS. Indikator individu dianggap valid jika memiliki nilai korelasi di atas 0,70.

**Tabel 3. Hasil Pengujian Convergent Validity**

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
<b>Kepemimpinan Transformasional (X1)</b>	KT2	0.760	Valid
	KT3	0.907	Valid
	KT6	0.889	Valid

Kompensasi (X2)	KS1	0.821	Valid
	KS4	0.960	Valid
Perilaku Kerja Inovatif (X3)	PK4	1.000	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	KK1	0.869	Valid
	KK3	0.756	Valid
	KK4	0.795	Valid

Sumber: Output SmartPLS Diolah (2024)

**Tabel 4. Hasil Uji Average Variant Extracted ( AVE)**

Variabel	Average Variant Extracted (AVE)	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.730	Valid
Kompensasi (X2)	0.797	Valid
Perilaku Kerja Inovatif (X3)	1.000	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0.653	Valid

Sumber : Output SmartPls Diolah (2024)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted (AVE)* bernilai diatas 0,5 maka *Average Variance Extracted (AVE)* tersebut menunjukkan validitas yang baik. Berdasarkan tabel diatas metode yang digunakan ialah *cross loading*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa indikator dari tiap konstruk memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan indikator pada konstruk lainnya.

### **Hasil Pengujian Discriminant Validity**

Uji validitas diskriminan ialah indikator reflektif dapat dilihat pada *cross loading* antara indikator dengan konstruknya. Suatu indikator dapat dinyatakan valid apabila mempunyai *loading factor* tertinggi kepada konstruk yang dituju dibandingkan dengan *loading factor* kepada konstruk lain. Dengan demikian, konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lain.

**Tabel 5. Nilai Cross Loading**

	Kepemimpinan Transformasional	Kompensasi	Perilaku Kerja Inovatif	Kinerja Karyawan
KT2	0.760	0.444	0.248	0.543
KT3	0.907	0.330	0.232	0.504
KT6	0.889	0.320	0.273	0.496
KS1	0.394	0.821	0.376	0.283
KS4	0.395	0.960	0.408	0.575
PK4	0.296	0.435	1.000	0.560
KK1	0.548	0.357	0.555	0.869
KK3	0.455	0.429	0.409	0.756
KK4	0.461	0.499	0.379	0.795

Sumber: Output SmartPLS Diolah (2024)

Pada tabel tersebut *cross loading* bernilai diatas 0,5 maka dapat dinyatakan bahwa seluruh indikatornya valid karena telah memenuhi korelasi.

**Tabel 6. Hasil Pengujian Discriminant Validity (Fornell Larcker Criterion)**



	X1	X2	X3	Y
<b>Kepemimpinan Transformasional (X1)</b>	0.855			
<b>Kompensasi (X2)</b>	0.432	0.893		
<b>Perilaku Kerja Inovatif (X3)</b>	0.296	0.435	1.000	
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	0.607	0.524	0.560	0.808

Sumber: Output SmartPLs Diolah (2024)

Berdasarkan tabel hasil diatas menunjukkan bahwa tabel *discriminant validity* dapat dilihat dari model relektif yang dievaluasi dari cross loading menunjukkan Cronbach's Alpha mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk dimana nilai tersebut  $>0,70$  maka dinyatakan baik dan mencukupi. Pada Cronbach's Alpha diatas menunjukkan  $>0,90$  sehingga dinyatakan memiliki reliabilitas yang kuat.

### **Hasil Pengujian Composite Reliability dan Cronbach's Alpha**

Pengujian *composite reliability* dan *cronbach's alpha* bertujuan untuk menguji reliabilitas instrument dalam suatu model penelitian. Apabila seluruh variabel laten memiliki nilai *composite reliability* maupun *cronbach's alpha*  $\geq 0,7$  hal itu berarti konstruk memiliki reliabilitas yang baik atau kuesioner yang digunakan sebagai alat dalam penelitian ini telah andal atau konsisten.

**Tabel 7. Hasil Pengujian Composite Reliability**

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0.890	Reliabel
Kompensasi	0.887	Reliabel
Perilaku Kerja Inovatif	1.000	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.849	Reliabel

Sumber: Output SmartPLS Diolah (2024)

**Tabel 8.  
Hasil Pengujian Cronbach's Alpha**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0.812	Reliabel
Kompensasi	0.771	Reliabel
Perilaku Kerja Inovatif	1.000	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.733	Reliabel

Sumber: Output SmartPLS Diolah (2024)

Pada tabel tersebut hasil uji menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* bernilai  $>0,7$  sehingga dinyatakan reliabel.

### **Pengujian Model Struktural atau Uji Hipotesis (*Inner Model*).**

Pengujian *inner model* adalah pengembangan model berbasis konsep dan teori dalam rangka menganalisis hubungan antara variabel eksogen dan endogen yang telah dijabarkan dalam rerangka konseptual.

Hasil Pengujian Hipotesis (Estimasi Koefisien Jalur). Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan. Nilai signifikansi pada hipotesis ini dapat diperoleh dengan prosedur *bootstrapping*. Melihat signifikansi pada hipotesis dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi T-statistik pada *algorithm bootstrappingreport*. Untuk mengetahui signifikan atau tidak signifikan dilihat dari T-table pada alpha 0,05 (5%) = 1,96, kemudian T-table dibandingkan dengan T-hitung (Tstatistik).

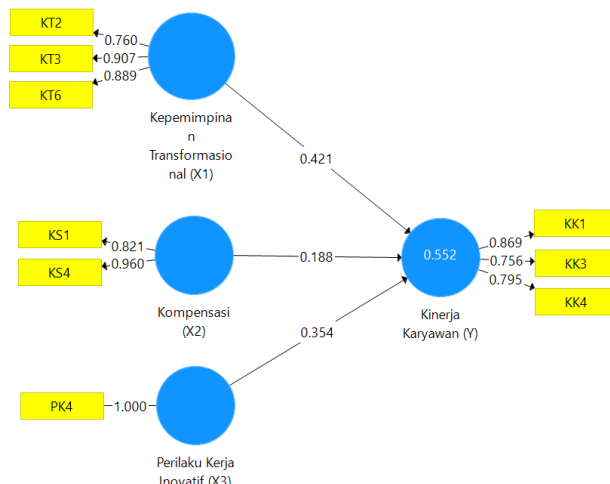
**Tabel 9. Path Coefficients**

	Original Sample(O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T- Statistics (O/STDEV)	P Values
<b>Kepemimpinan Transformasional-&gt;Kinerja Karyawan (Y)</b>	0.421	0.441	0.132	3.188	0.002
<b>Kompensasi-&gt; Kinerja Karyawan (Y)</b>	0.188	0.177	0.162	1.161	0.246
<b>Perilaku Kerja Inovatif-&gt; Kinerja Karyawan (Y)</b>	0.354	0.350	0.169	2.093	0.037

Sumber: Output SmartPLS Diolah (2024)

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa **Kepemimpinan Transformasional** berpengaruh signifikan terhadap **Kinerja Karyawan** dapat dilihat dari t-statistic sebesar 3,188 yang artinya < 1,96 dan p -values 0,002 atau <0,05. **Kompensasi** tidak berpengaruh signifikan terhadap **Kinerja Karyawan** dilihat dari t-statistic sebesar 1,161 <1,96 dan nilai p-values 0,246 atau >0,05. **Perilaku Kerja Inovatif** berpengaruh signifikan terhadap **Kinerja Karyawan** dilihat dari t-statistic 2,093 atau >1,96 dan nilai p-values 0,037 atau <0,05.

**Gambar 2**  
*Bootstrapping Test Result*



**Pembahasan**

Berdasarkan hasil dari olah data pada penelitian ini menunjukkan bahwa seberapa besar adanya pengaruh kepemimpinan transformasional, kompensasi dan perilaku kerja inovatif terhadap kinerja karyawan.

### ***Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan***

Berdasarkan hasil analisis *path coefficients* variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi *p-values* yang diperoleh lebih kecil dari nilai signifikansi seharusnya, artinya variabel kepemimpinan transformasional memberikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan **diterima**. Berdasarkan hal tersebut terjadi disebabkan karena pimpinan yang menjaga hubungan yang berkaitan dengan para karyawannya salah satunya dalam hal mengayomi. Hal tersebut terlihat dari pimpinan yang selalu memberikan afirmasi positif yang dapat menginspirasi karyawannya dan selalu mendorong karyawan untuk selalu menyelesaikan pekerjaan dengan baik yang dimana hal tersebut bertujuan untuk dapat mengoptimalkan kinerja di perusahaan. Hasil hipotesis ini diperkuat oleh penelitian (Rivai, 2020) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Widyacahyani et al., 2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### ***Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan***

Berdasarkan hasil analisis *path coefficients* variabel kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dapat dilihat dari nilai signifikansi *p-values* yang lebih besar dari nilai signifikansi seharusnya, artinya variabel kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan **ditolak**. Berdasarkan hal tersebut, disebabkan karena karyawan merasa terdapat faktor-faktor lain seperti motivasi dan gaya kepemimpinan yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil hipotesis ini diperkuat oleh penelitian (Nurhasanah & Wahyuningsih, 2023) yang menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian ini juga didukung dengan penelitian yang dilakukan (Sari et al., 2020) yang menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### ***Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif terhadap Kinerja Karyawan***

Berdasarkan hasil analisis *path coefficients* variabel perilaku kerja inovatif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi *p-values* yang diperoleh lebih kecil dari nilai signifikansi seharusnya, artinya variabel perilaku kerja inovatif memberikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan **diterima**. Berdasarkan hal tersebut terjadi disebabkan karena kesediaan pimpinan dalam mendukung ide kreatif sehingga tercipta keunggulan kompetitif perusahaan. Karyawan yang memiliki perilaku inovatif menuangkan hal dan dapat mengkolaborasikan ide-ide kreatif tersebut ke dalam sebuah hal baru patut untuk dikembangkan oleh perusahaan. Hasil hipotesis ini diperkuat oleh penelitian (Afza et al., 2022) yang menyatakan bahwa perilaku kerja inovatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **CONCLUSION**

Berdasarkan hasil dari penelitian dan pembahasan mengenai Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Perilaku Kerja Inovatif di CV. Gembira Abadi Jaya. **Pertama.** Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut terlihat dari pimpinan yang selalu memberikan afirmasi positif yang dapat menginspirasi karyawannya dan selalu mendorong karyawan untuk selalu menyelesaikan pekerjaan dengan baik yang dimana hal tersebut bertujuan untuk dapat mengoptimalkan kinerja di perusahaan. **Kedua.** Kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena karyawan merasa terdapat faktor-faktor lain seperti motivasi dan gaya kepemimpinan yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. **Ketiga.** Perilaku kerja inovatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti karena kesediaan pimpinan dalam mendukung ide kreatif sehingga tercipta keunggulan kompetitif perusahaan. Karyawan yang memiliki perilaku inovatif menuangkan hal dan dapat mengkolaborasikan ide-ide kreatif tersebut ke dalam sebuah hal baru patut untuk dikembangkan oleh perusahaan. Pada penelitian selanjutnya, diharapkan peneliti untuk dapat memperluas jangkauan variabel lain yang lebih bervariasi dengan menggunakan metode yang berbeda. Diharapkan peneliti selanjutnya memperoleh informasi yang dapat mendukung dan memperbaiki penelitian ini.

## REFERENCES

- Afza, R., Siregar, D. I., & Zaki, H. (2022). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan. (*Development of Research Management*): *Jurnal Manajemen*, 17(1).
- Alfonso, P. V. (2021). Pengaruh Kesehatan Dan Keselamatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Maneksi*, 10(2), 246–261. <https://doi.org/10.31959/jm.v10i2.1523>
- Ariesta, I. (2016). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Peternak Ayam Ras Pedaging. *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen Dan Perbankan)*, 2(2), 121–140. <https://doi.org/10.21070/jbmp.v2i2.1098>
- Baruna, J., Vol, H., Merciana, D., Hanna, M., & Kalangi, E. (2020). Jurnal Baruna Horizon Vol. 3, No. 2, Desember 2020. *Jurnal Baruna Horizon*, 3(2), 230.
- Fiernaningsih, N., Herijanto, P., & Widayani, A. (2023). Peran perilaku kerja inovatif dan keterlibatan kerja dosen vokasi di Jawa Timur. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 6(2), 179. <https://doi.org/10.33603/jibm.v6i2.7524>
- Joni, J., & Hikmah, H. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Value : Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 17(1), 13–24. <https://doi.org/10.32534/jv.v17i1.2520>
- Muhammad Fiqri Anggra. (2021). “Pengaruh Hubungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Toba Pulp Lestari”. 13(Mi), 5–24.
- Nugraha, I. A., & Silvianita, A. (2023). Pengaruh Kreativitas Kerja Dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan ( Studi Pada UMKM Balans Jakarta ) *The Influence Of Work Creativity And Innovative Behavior On Employee Performance ( Study On UMKM Balans Jakarta )*. 10(5), 4018–4024.
- Nurhasanah, A., & Wahyuningsih, S. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi,

- Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Jinheung Electric Indonesia di Era Pandemi Covid-19. *Journal on Education*, 5(4), 16955–16969. <https://doi.org/10.31004/joe.v5i4.2902>
- Putri, M. D., & Soedarsono, D. K. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan employee engagement terhadap kinerja karyawan Direktorat Solution Operation Telkomsigma. *E-Proceeding of Management* ; 4(3), 2541–2546.
- Randy, M., Agung, S., & Kuraesin, E. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Manager : Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(2), 69. <https://doi.org/10.32832/manager.v2i2.2562>
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213–223.
- Riza, F. A., Prohimi, A. H. A., & Juariyah, L. (2017). Pengaruh Kompensasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 22(1), 58–66.
- Sari, A., Zamzam, F., & Syamsudin, H. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 1(2), 1–18.
- Siregar, D., Sutandra, L., & Sulaiman, S. (2019). Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap kinerja Karyawan Pada Pt Digitdata Terminal Evolusi. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 2(1), 74–81. <https://doi.org/10.34007/jehss.v2i1.55>
- Sugiarti, E. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sukses Expamet. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 3(2), 479–486. <https://doi.org/10.34007/jehss.v3i2.343>
- Sumartik, R. B. Y. (n.d.). *Leadership, Teamwork and Work Environment on Employee Performance [Kepemimpinan, Teamwork, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan]*. 1–14.
- Sunggono, U. M. (2022). 4) 1,2,3. 06(01), 119–126.
- Tarigan, N. M. R., Yudha, T. K., Wibowo, M. P., & Putri, V. M. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Rotasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Kinerja Karyawan. *Manajemen Dan Bisnis*, 4(2), 97–101. <https://doi.org/10.30743/jmb.v4i2.6521>
- Widayati, C., & Rahardjo, T. H. (2017). Widayati, Rahardjo dan Febriyanti: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional... *Jurnal Ekonomi*, XXII(03), 466–485.
- Widyacahyani, A., Herawati, J., & Subiyanto, E. D. (2020). Dampak Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional dan Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 10(1), 68–74.
- Yanti, D. A. W., & Mursidi, M. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 23–34. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i1.266>