

## ANALISIS KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMPENSASI SEBAGAI INTERVENING PADA USAHA KONVEKSI KSTBROTHERS KARSA KLAPANUNGGAL KABUPATEN BOGOR

Arief Budiman Gunapraja<sup>1</sup>, Slamet Ahmadi<sup>2</sup>  
<sup>1,2</sup>Universitas IPWIJA, Jl. Letda Nasir No.7, Bogor  
Email: jafar.amir1969@gmail.com

---

### Article History

Received: 15-07-2025

Revision: 16-07-2025

Accepted: 16-07-2025

Published: 01-08-2025

**Abstract.** *This study analyzes the influence of leadership and competence on employee performance, with compensation systems as a mediating variable, at Konveksi KSTBrothers Karsa, Klapanunggal, Bogor. Based on the importance of Human Resources, this study highlights the role of leadership, competence, and compensation in enhancing performance. A quantitative method was employed, using primary data from questionnaires administered to 66 employees, analyzed with Smart PLS 4.1.1.4. Results indicate that leadership significantly affects employee performance. Although competence does not directly impact performance significantly, the compensation system successfully mediates the influence of both leadership and competence on employee performance. The study's implications suggest that management should focus on developing leadership and competence, and optimize the compensation system to boost employee performance.*

**Keywords:** Competence, Compensation, Leadership, Performance.

**Abstrak.** Penelitian ini menganalisis pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan, dengan sistem kompensasi sebagai variabel mediasi, pada Usaha Konveksi KSTBrothers Karsa Klapanunggal, Bogor. Berlandaskan pentingnya Sumber Daya Manusia, studi ini menyoroti peran kepemimpinan, kompetensi, dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja. Metode kuantitatif digunakan, dengan data primer dari kuesioner pada 66 karyawan, dianalisis menggunakan Smart PLS 4.1.1.4. Hasil menunjukkan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Meskipun kompetensi tidak berpengaruh langsung secara signifikan, sistem kompensasi terbukti berhasil memediasi pengaruh kepemimpinan maupun kompetensi terhadap kinerja karyawan. Implikasi penelitian ini menyarankan manajemen untuk fokus pada pengembangan kepemimpinan dan kompetensi, serta mengoptimalkan sistem kompensasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Kinerja, Kompetensi, Kompensasi

---

**How to Cite:** Gunapraja, B. A. & Ahmadi, S. (2025). Analisis Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kompensasi Sebagai Intervening Pada Usaha Konveksi Kstbrothers Karsa Klapanunggal Kabupaten Bogor. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 5 (3), 6196-6208. [10.54373/ifjeb.v5i3.3786](https://doi.org/10.54373/ifjeb.v5i3.3786)

---

### PENDAHULUAN

Di Kinerja karyawan memegang peranan sentral dalam menentukan keberhasilan operasional dan keberlanjutan suatu perusahaan. Bagi Usaha Konveksi KSTBrothers Karsa di

Klapanunggal, Kabupaten Bogor, kinerja yang optimal dari setiap individu karyawan adalah fondasi utama untuk mencapai target produksi dan kualitas produk. Produktivitas tinggi dan efisiensi kerja yang konsisten secara langsung berkontribusi pada peningkatan profitabilitas dan daya saing di pasar (Ibrahim & Abiddin, 2025; Silva & Rkibi, 2024). Sumber daya manusia yang berdaya guna dan berkinerja unggul adalah aset tak ternilai yang harus selalu dipertahankan dan dikembangkan (Agarwal et al., 2023). Organisasi yang mampu mengelola dan mengembangkan potensi kreatif sumber daya manusia mereka akan melihat peningkatan dalam keuntungan dan keberhasilan bisnis. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan dan retensi karyawan berbakat menjadi strategi penting untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, memastikan karyawan bekerja pada tingkat kapasitas terbaik mereka menjadi prioritas strategis bagi manajemen KSTBrothers Karsa. Keselarasan antara tujuan individu dan organisasi akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pencapaian kolektif. Dengan demikian, pengoptimalan kinerja karyawan adalah imperatif strategis kunci bagi pertumbuhan berkelanjutan Usaha Konveksi KSTBrothers Karsa

Meskipun penting, tidak jarang perusahaan menghadapi tantangan dalam mencapai tingkat kinerja karyawan yang ideal, menciptakan adanya kesenjangan kinerja yang perlu dianalisis lebih lanjut. Kesenjangan ini seringkali terkait erat dengan berbagai aspek internal organisasi, termasuk kualitas kepemimpinan yang diterapkan. Kepemimpinan yang kurang efektif menyebabkan demotivasi dan menghambat produktivitas (Iddrisu & Mohammed, 2025). Kompetensi karyawan yang tidak sesuai dengan tuntutan pekerjaan juga menjadi faktor krusial yang dapat memperlebar kesenjangan kinerja (Herowati et al., 2023). Sistem kompensasi yang tidak adil atau tidak memadai, meskipun sering dianggap pemicu langsung, juga dapat berperan sebagai variabel pemoderasi (Anggitaningsih et al., 2023). Ketidakadilan dalam kompensasi dapat menurunkan motivasi intrinsik dan kepuasan kerja karyawan (Kuvaas et al., 2020). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengembangkan sistem kompensasi yang adil dan sesuai untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan. Memahami bagaimana faktor-faktor ini berinteraksi, terutama dalam konteks Usaha Konveksi KSTBrothers Karsa, menjadi esensial untuk mengidentifikasi akar permasalahan kinerja. Dengan demikian, mengkaji kesenjangan kinerja melalui lensa kepemimpinan, kompetensi, dan kompensasi sangat penting untuk pengembangan strategi peningkatan yang tepat sasaran.

Penelitian ini menawarkan kebaruan signifikan dengan secara spesifik mengkaji dinamika kepemimpinan, kompetensi, dan sistem kompensasi sebagai variabel mediasi dalam konteks Usaha Konveksi KSTBrothers Karsa Klapanunggal, Kabupaten Bogor. Meskipun studi-studi terdahulu telah banyak menganalisis variabel-variabel ini secara terpisah atau dalam kombinasi

berbeda, penelitian pada sektor konveksi lokal dengan fokus pada peran mediasi kompensasi masih jarang ditemukan. Peran kompensasi sebagai moderator, bukan hanya sebagai pemicu langsung, memberikan dimensi analisis yang lebih mendalam terhadap kompleksitas hubungan antar variabel. Pendekatan ini memungkinkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana kompensasi memengaruhi transmisi pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Penggunaan metode kuantitatif dengan analisis Smart PLS 4.1.1.4 turut memperkuat validitas dan reliabilitas temuan penelitian ini. Oleh karena itu, studi ini diharapkan dapat mengisi celah literatur dan memberikan kontribusi praktis yang relevan bagi industri konveksi. Kebaruan ini menjanjikan wawasan baru yang dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk strategi peningkatan kinerja yang lebih efektif.

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, penelitian ini mengembangkan tujuh hipotesis yang akan diuji secara empiris untuk menjelaskan hubungan antar variabel. Hipotesis awal berfokus pada pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, menguji asumsi bahwa kepemimpinan yang kuat akan meningkatkan performa. Hipotesis kedua menganalisis pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja karyawan, menguji pentingnya keterampilan dan pengetahuan. Selanjutnya, penelitian ini menguji bagaimana sistem kompensasi memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja, membentuk hipotesis ketiga. Hipotesis keempat mengeksplorasi peran mediasi kompensasi dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan. Tiga hipotesis tambahan akan menguji hubungan langsung yang mendukung mekanisme mediasi: pengaruh kepemimpinan terhadap kompensasi, kompetensi terhadap kompensasi, dan kompensasi terhadap kinerja. Ketujuh hipotesis ini akan menjadi kerangka kerja untuk investigasi mendalam, memberikan pemahaman holistik tentang faktor-faktor penentu kinerja karyawan. Dengan demikian, pengujian hipotesis ini diharapkan dapat memberikan bukti kuat mengenai interelasi kompleks di Usaha Konveksi KSTBrothers Karsa.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif, dimana data primer diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada responden secara daring. Menggunakan sampling jenuh, data primer diperoleh dari keseluruhan karyawan usaha konveksi KSTBrother Karsa yaitu 66 responden. Data yang didapat diolah dengan pendekatan SEM-PLS dengan perangkat lunak Smart PLS4.1.1.4. Penelitian ini mengadopsi skala pengukuran Likert 5-point untuk mengukur variabel penelitian. Skala Likert 5-point ini dinilai efektif untuk mengukur sikap dan persepsi responden terhadap variabel yang diteliti (Salkind, 2012).. Kerangka kerja penelitian ini dapat

dijelaskan dengan gambar berikut:. Data demografi responden dapat dilihat pada table berikut;

**Tabel 1.** Demografi responden

<b>Kriteria</b>	<b>Item</b>	<b>Jumlah</b>	<b>%</b>
<b>Jenis Kelamin</b>	Laki – Laki	9	13.64
	Perempuan	57	86.36
<b>Masa Kerja (tahun)</b>	1 – 5	12	18.18
	6 – 10	18	27.27
	11 – 20	21	31.82
	21 – 30	14	21.21
	>30 Thn	1	1.52
<b>Usia Pegawai (Tahun)</b>	19 – 30	8	12.12
	31 – 40	12	18.18
	41 – 50	36	54.55
	51 – 55	7	10.61
	56 – 60	3	4.55
<b>Pendidikan</b>	SD	25	37.88
	SMP	19	28.79
	SMA/ SMK	22	33.33
<b>Masa kerja</b>	≤ 5 Tahun	4	4.6
	6-10 Tahun	9	6.3
	11-20 Tahun	52	78.2
	≥ 20 Tahun	10	14.6

Sumber: Data diolah penulis, 2025

Instrumen penelitian ini telah diuji validitas dan reliabilitasnya menggunakan uji validitas konstruk dan uji reliabilitas *Cronbach's Alpha* (Hair et al., 2019). Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan SEM-PLS untuk menguji pengaruh aspek kepemimpinan, kompetensi terhadap kinerja dengan kompensasi sebagai variable pemediasi. Persyaratan data penelitian digambarkan dalam tabel sbb (Ringle & Sarstedt, 2016):

**Tabel 2.** Kriteria Analisa Data SEM-PLS

<b>Tujuan evaluasi</b>	<b>Kriteria</b>
<b>Reliabilitas indikator</b>	<i>Outer Loading</i> : $\geq 0.708$ atau 0,4 (F. Hair Jr et al., 2014)
<b>Keandalan konsistensi internal</b>	Cronbach's $\alpha \geq 0.7$ and $< 0.95$
<b>Validitas konvergen</b>	Average variance extracted (AVE): $\geq 0.5$
<b>Validitas diskriminan</b>	HTMT $\leq 0.90$
<b>Kekuatan prediktif dan kesesuaian model</b>	<i>R square and R square Adjusted</i>
<b>Signifikansi dan relevansi koefisien jalur</b>	Pengujian signifikansi berbasis bootstrap; (efek) ukuran koefisien

Sumber: (Ringle & Sarstedt, 2016)

Jawaban responden kemudian dimasukkan kedalam perangkat lunak aplikasi smart-PLS4.1.1.4 dengan format data csv, dan kemudian dijalankan operasionalisasi PLS Algoritm. Hasil muncul adalah nilai validitas konvergen berupa nilai outer loading. Dalam hal ini penulis menggunakan kriteria dari Hair et al., (2019), yang menyatakan outer loading diatas 0,4 dapat diterima dengan sarat nilai AVE >0,5 dan internal konsistensi >0,7, yaitu Nilai rho\_a dan rho\_c >0,7.

## HASIL

Pengujian pertama dilakukan terhadap nilai validitas konvergen variabel yang diteliti. Nilai *outer loading* dapat dilihat pada tabel berikut:

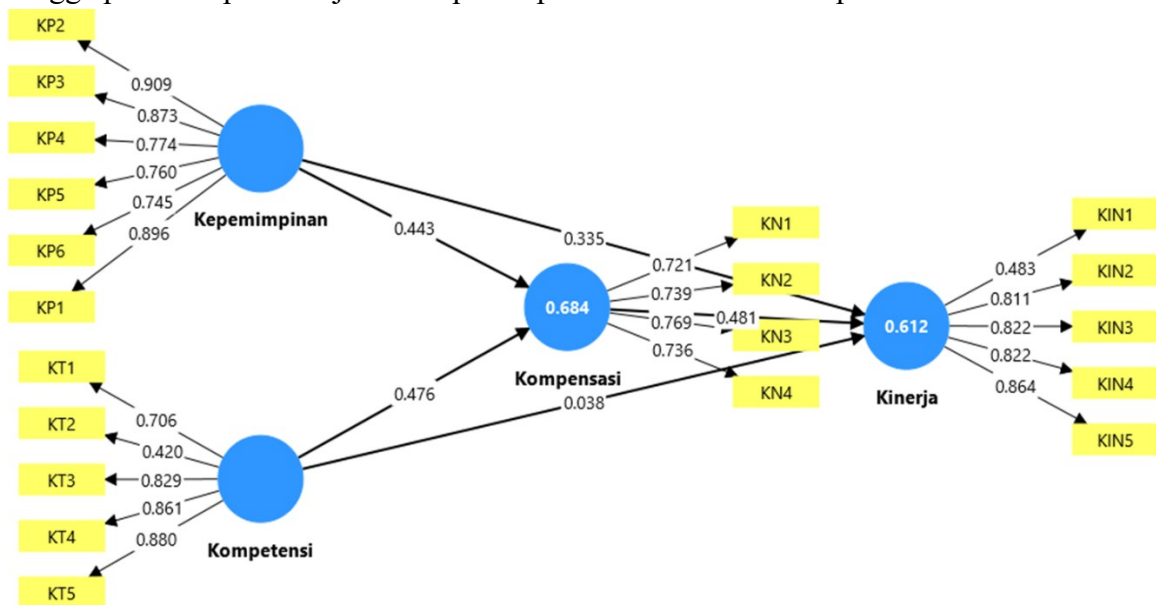
**Tabel 3.** Nilai *Outer Loading*

Variabel	Item indikator	Pernyataan kuesioner	<i>Outer loading</i>	Keterangan
<b>Kepemimpinan (KP)</b>	KP1	Saya puas dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan ini.	0.909	Valid
	KP2	Pemimpin di perusahaan ini berkomunikasi dengan jelas dan terbuka kepada karyawan..	0.873	Valid
	KP3	Pemimpin di perusahaan ini melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.	0.774	Valid
	KP4	Saya nyaman dalam menyampaikan ide dan masukan kepada atasan saya.dalam penentuan target Bersama.	0.760	Valid
	KP5	Pemimpin di perusahaan ini meberikan contoh dalam kedisiplinan	0.745	Valid
	KP6	Keputusan yang diambil oleh pemimpin selalu menjaga stabilitas karyawan	0.909	Valid
<b>Kompetensi (KT)</b>	KT1.	Saya merasa cukup dalam hal pengetahuan mengenai pekerjaan saya	0.706	Valid
	KT2.	Saya cukup terampil dalam menjalankan semua tugas pekerjaan saya	0.420	Valid
	KT3.	Saya merasa mempunyai kemampuan indiviu yang baik	0.829	Valid
	KT4.	Pengalaman saya cukup untuk mendukung kinerja yang baik.	0.861	Valid

<b>Kompensasi (KN)</b>	KT5.	Perilaku saya sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan	0.880	Valid
	KN1	Gaji yang saya terima sebanding dengan tanggung jawab pekerjaan saya.	0.721	Valid
	KN2	Insentif yang diberikan perusahaan mencerminkan kontribusi dan kinerja saya.	0.739	Valid
	KN3	Tunjangan yang diberikan perusahaan mencerminkan kontribusi dan kinerja saya.	0.769	Valid
<b>Kinerja (KIN)</b>	KN4	Saya puas dengan fasilitas uang makan yang diberikan perusahaan.	0.736	Valid
	KIN1.	Kapasitas hasil pekerjaan saya sesuai target yang ditetapkan	0.483	Valid
	KIN2.	Hasil pekerjaan saya tidak dikomplain	0.811	Valid
	KIN3.	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat waktu	0.822	Valid
	KIN4.	Saya menyelesaikan pekerjaan secara mandiri sesuai tugas dan fungsi.	0.822	Valid
	KIN5	Saya menyelesaikan tugas pekerjaan dengan sesuai SOP	0.864	Valid

Sumber: Data diolah penulis ,2025

Dari tabel tersebut terlihat bahwa nilai outer loading sudah memenuhi syarat validitas, sehingga proses dapat dilanjutkan kepada operasionalisasi bootstrap.



Gambar 1. Nilai Outer loading

Terlihat dari tabel 2, bahwa semua nilai outerloading diatas 0,4 (*valid*), adapun nilai *convergen validity* dan *composite reliability* memenuhi syarat *bootstrapping*, seperti terlihat syarat tabel 3. Nilai akhir outer loading juga dapat dilihat pada gambar 1

**Tabel 4.** *Convergen validity, composite reliability*

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
<b>Kepemimpinan (KP)</b>	0.907	0.913	0.929	0.687
<b>Kinerja (KIN)</b>	0.825	0.866	0.878	0.598
<b>Kompensasi (KN)</b>	0.729	0.735	0.83	0.549
<b>Kompetensi (KT)</b>	0.8	0.848	0.866	0.576

Sumber: Data diolah Penulis 2025

Terlihat dari table 4, semua indikator validitas dan reliabilitas telah memenuhi sarat untuk dilakukan bootstrap. Penulis menekankan kepada nilai composit reliabilitas rho\_c haarus diatas 0,7. Seluruh variabel laten dalam penelitian ini menunjukkan reliabilitas yang baik, dengan nilai composite reliability di atas 0,7. Hal ini mengindikasikan bahwa semua variabel laten memiliki konsistensi internal yang tinggi. Dengan kata lain, jika penelitian ini diulang dengan menggunakan variabel laten dan indikator yang sama, maka hasil yang diperoleh akan konsisten. Kesimpulannya, hasil penelitian ini memiliki tingkat keandalan yang tinggi karena didasarkan pada variabel laten dan indikator yang konsisten. Peneliti lebih mengutamakan nilai rho\_c dan rho\_a yang sudah diatas 0,7, karena beberapa peneliti lebih menkankan kepada rho\_c dan rho\_a (Cho & Kim, 2015).

Dalam hal ini penulis mengkonfirmasi reliabilitas data, dengan melihat nilai Fornell Larcker criterion dan Cross Loading. Kriteria Fornell-lacker adalah metode untuk menilai validitas diskriminan. Ini didasarkan pada gagasan bahwa akar kuadrat dari *Average Variance Extracted (AVE)* untuk variabel laten harus lebih besar daripada korelasi antara variabel laten dan variabel lainnya.

**Tabel 5.** *Fornell Larcker criterion*

	<b>KP</b>	<b>KIN</b>	<b>KN</b>	<b>KT</b>
<b>Kepemimpinan (KP)</b>	0.829			
<b>Kinerja (KIN)</b>	0.719	0.773		
<b>Kompensasi (KN)</b>	0.748	0.760	0.741	
<b>Kompetensi (KT)</b>	0.642	0.618	0.760	0.759

Sumber: Data diolah penulis, 2025

Kriteria Fornell-Larcker terpenuhi untuk semua variabel laten dalam penelitian ini. Hal ini ditunjukkan dengan nilai setiap variabel laten pada baris dan kolom yang sesuai dalam matriks korelasi yang lebih besar daripada nilai variabel laten tersebut dengan variabel laten lainnya. Dengan kata lain, korelasi antara variabel laten dengan dirinya sendiri lebih tinggi daripada korelasi dengan variabel laten lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap variabel

laten memiliki validitas diskriminan yang baik, artinya masing-masing variabel laten secara jelas berbeda dan tidak tumpang tindih dengan variabel laten lainnya

Nilai *cross Loading* masing masing varibel adalah sebagai berikut:

**Tabel 6.** *Cross Loading*

	<b>Kepemimpinan</b>	<b>Kinerja</b>	<b>Kompensasi</b>	<b>Kompetensi</b>
<b>KIN1</b>	0.212	<b>0.483</b>	0.304	0.297
<b>KIN2</b>	0.496	<b>0.811</b>	0.604	0.369
<b>KIN3</b>	0.610	<b>0.822</b>	0.629	0.337
<b>KIN4</b>	0.687	<b>0.822</b>	0.618	0.664
<b>KIN5</b>	0.637	<b>0.864</b>	0.695	0.649
<b>KN1</b>	0.500	0.536	<b>0.721</b>	0.459
<b>KN2</b>	0.734	0.668	<b>0.739</b>	0.626
<b>KN3</b>	0.511	0.542	<b>0.769</b>	0.586
<b>KN4</b>	0.410	0.471	<b>0.736</b>	0.561
<b>KP1</b>	<b>0.896</b>	0,653	0,686	0.598
<b>KP2</b>	<b>0.909</b>	0.600	0.662	0.605
<b>KP3</b>	<b>0.873</b>	0.600	0.682	0.536
<b>KP4</b>	<b>0.774</b>	0.634	0.522	0.429
<b>KP5</b>	<b>0.760</b>	0.596	0.618	0.545
<b>KP6</b>	<b>0.745</b>	0.479	0.531	0.460
<b>KT1</b>	0.534	0.574	0.562	<b>0.706</b>
<b>KT2</b>	0.335	0.263	0.316	<b>0.420</b>
<b>KT3</b>	0.427	0.341	0.546	<b>0.829</b>
<b>KT4</b>	0.419	0.489	0.638	<b>0.861</b>
<b>KT5</b>	0.654	0.581	0.721	<b>0.880</b>

Sumber: Data diolah penulis, 2025

Terlihat dari tabel 7, nilai loading indikator untuk variabel dirinya sendiri lebih besar dari nilai loading indikator untuk variabel yang lain. Selanjutnya kriteria model dikatakan fit/bagus apabila nilai R square positif.

**Tabel 8.** Uji Inner model

<b>Variabel dependen</b>	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
<b>Kinerja</b>	0,630	0,612
<b>Kompensasi</b>	0,694	0,684

Sumber: Data diolah penulis, 2025

Untuk menguji hipotesis maka penulis mendasarkan kepada nilai signifikansi (*p value*) <0,05 pada analisa jalur dan efek tidak langsung spesifik (Aburumman et al., 2023). Sedangkan untuk kekuatan efeknya berdasarkan nilai *original sample* (Shmueli et al., 2019). Menurut Hair et al., (2017), apabila masing-masing R2 bernilai 0.75, 0.5, atau 0.25 maka

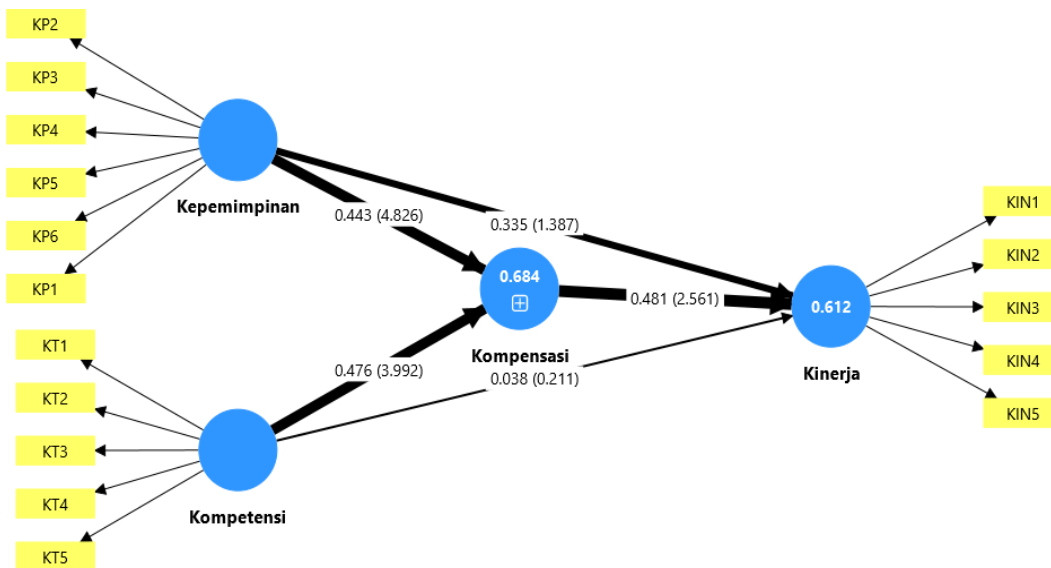
pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen dapat dikategorikan kuat, sedang, atau lemah. Nilai tersebut terlihat pada tabel 8.

**Tabel 9.** Penilaian Model Struktural (*Structural Model Assessment*)

Hipotesa	Original sample	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values	Keputusan
Hip. # 1: KP -> KN	0.443	0.092	4.826	0	Diterima
Hip. # 2: KT -> KN	0.476	0.119	3.992	0	Diterima
Hip. # 3: KP -> KIN	0.335	0.241	1.387	0.083	Ditolak
Hip. # 4: KT -> KIN	0.038	0.181	0.211	0.416	Ditolak
Hip. # 5: KN -> KIN	0.481	0.188	2.561	0.005	Diterima
Hip. # 6: KP→KN -> KIN	0.218	0.098	2.172	0.015	Diterima
Hip. # 7: KT→KN -> KIN	0.232	0.109	2.093	0.018	Diterima

Sumber: data diolah penulis, 2025

Dari 7 hipotesis yang diteliti, terdapat 2 hipotesa yang tidak terbukti, yaitu hipotesa no 3 dan hipotesa no 4. Hal ini dapat dilihat dari nilai p value yang lebih besar dari 0,05 atau t statistik yang dibawah 1,64 (karena margin error yang dipergunakan 0,5).



**Gambar 2.** Hasil bootstrap Smart PLS4

Dari tabel 9 dan Gambar 2, terlihat hipotesa dengan signifikasnsi masing masing. Jika Pvalue <0,05 berarti hipotesa terbukti dengan kekuatan efek sebesar nilai original sampel.

**DISKUSI**

**Hipotesa 1** menyatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kompensasi pada karyawan Usaha Konveksi KSTBrothers Karsa. Hasil analisis menunjukkan

bahwa nilai t-value adalah 4,826, dengan p-value sebesar 0,000, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Oleh karena itu, hipotesis ini diterima, dengan tingka pengaruh tergolong moderat yaitu sebesar Original sample 0,443 atau 44,3 %.

**Hipotesa 2:** menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kompensasi pada karyawan Usaha Konveksi KSTBrothers Karsa . Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai t-value adalah 3,993, dengan p-value sebesar 0,000, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Oleh karena itu, hipotesis ini diterima karena terdapat pengaruh signifikan dari kompetensi terhadap Kompensasi, dengan efek sebesar 47,6 % hal ini tergolong sedang efeknya.

**Hipotesa 3:** menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai t-value adalah 1,387, dengan p-value sebesar 0,083, yang lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Maka, hipotesis ini ditolak

**Hipotesa 4:** menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan Usaha Konveksi KSTBrothers Karsa . Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai t-value adalah 0,221, dengan p-value sebesar 0,416, yang lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Oleh karena itu, hipotesis ini ditolak.

**Hipotesa 5:** menyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pada karyawan Usaha Konveksi KSTBrothers Karsa . Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai t-value adalah 2,561, dengan p-value sebesar 0,005, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Maka, hipotesis ini diterima dengan Std beta sebesar 0,481, atau kekuatan efeknya sebesar 48,1%, hal ini tergolong efeknya sedang..

**Hipotesa 6:** menyatakan bahwa Kompensasi memediasi hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja. Hasil analisa Smart PLS 4 menunjukkan bahwa nilai t-value sebesar 2,172 dengan p-value sebesar 0,015 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Maka hipotesis ini diterima. Dikarenakan hubungan langsung variabel kepemimpinan terhadap kinerja (H3) tidak berpengaruh, maka sifat mediasinya dikatakan memediasi penuh (full mediation).

**Hipotesa 7:** menyatakan bahwa Kompensasi memediasi hubungan antara Kompetensi terhadap kinerja. Hasil analisa Smart PLS4.1.0.3 menunjukkan bahwa nilai t-value sebesar 2,093 dengan p-value sebesar 0,018 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Maka hipotesis ini diterima. Dikarenakan hubungan langsung variabel kompetensi terhadap kinerja (H 4) tidak berpengaruh, maka sifat mediasinya dikatakan memediasi penuh (full mediation).

## KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan pada Usaha Konveksi KSTBrothers Karsa. Meskipun kompetensi tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja, peran sistem kompensasi sebagai mediator sangatlah krusial. Sistem kompensasi berhasil memediasi baik pengaruh kepemimpinan maupun kompetensi terhadap kinerja karyawan, menegaskan posisinya sebagai elemen kunci pendorong performa. Implikasi manajerialnya adalah bahwa manajemen perlu terus memperkuat kualitas kepemimpinan dan program pengembangan kompetensi karyawan. Namun, fokus utama harus diberikan pada optimalisasi sistem kompensasi sebagai jembatan strategis yang menyalurkan efek positif dari kepemimpinan dan kompetensi. Kompensasi yang adil dan memadai akan memotivasi dan secara efektif meningkatkan kinerja.

## REKOMENDASI

Saran untuk penelitian mendatang meliputi eksplorasi variabel mediasi atau moderasi lain, serta penerapan pendekatan analisis yang lebih mendalam seperti Multi-Group Analysis (MGA) untuk pemahaman kontekstual yang lebih kaya

## REFERENSI

- Aburumman, O. J., Omar, K., Al Shbail, M., & Aldoghan, M. (2023). *How to Deal with the Results of PLS-SEM?* (pp. 1196–1206). [https://doi.org/10.1007/978-3-031-08954-1\\_101](https://doi.org/10.1007/978-3-031-08954-1_101)
- Agarwal, M., Gupta, N., & Pahuja, S. (2023). Assessment of Factors Influencing Employee Retention Using AHP Technique. In C. P., P. D., Y. M., & P. D. (Eds.), *Lecture Notes in Electrical Engineering: Vol. 984 LNEE* (pp. 927–941). Springer Science and Business Media Deutschland GmbH. [https://doi.org/10.1007/978-981-19-8493-8\\_68](https://doi.org/10.1007/978-981-19-8493-8_68)
- Anggitaningsih, R., Irawan, B., Prihatini, D., & Barokah, I. (2023). The Effect of Balanced Scorecard Understanding on Employee Performance with Career System and Compensation System as Moderating Variable. *Quality - Access to Success*, 24(192), 306–316. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.192.36>
- Cho, E., & Kim, S. (2015). Cronbach's Coefficient Alpha: Well Known but Poorly Understood. *Organizational Research Methods*, 18(2), 207–230. <https://doi.org/10.1177/1094428114555994>
- F. Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017). Mirror, mirror on the wall: a comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 616–632. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0517-x>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Herowati, E., Parung, J., Limantara, S., Wahyudi, R. D., & Ronyastra, I. M. (2023). A Self-Assessment Model for Measuring the Fitness Level of Industrial Engineering Graduates Competence to a Quality Control Job Position. In D. I.A., P. I., M. S., S. M., & R. F.N. (Eds.), *AIP Conference Proceedings* (Vol. 2828, Issue 1). American Institute of Physics Inc. <https://doi.org/10.1063/5.0164831>
- Ibrahim, I., & Abiddin, N. Z. (2025). Incentives as mediating variables in the relationship between antecedent factors and employee productivity: A systematic literature review. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(3), 1525–1533. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i3.6831>
- Iddrisu, I., & Mohammed, B. (2025). Exploring the Impact of Leadership Styles on Organizational Effectiveness: the Mediating Role of Employee Motivation and Engagement. *Public Organization Review*. <https://doi.org/10.1007/s11115-025-00845-w>
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2020). Individual variable pay for performance, controlling effects, and intrinsic motivation. *Motivation and Emotion*, 44(4), 525–533. <https://doi.org/10.1007/s11031-020-09828-4>
- Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Gain more insight from your PLS-SEM results. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1865–1886. <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2015-0449>
- Salkind, N. (2012). “Technique for the Measurement of Attitudes, A.” *Encyclopedia of Research Design*. <https://doi.org/10.4135/9781412961288.n454>
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322–2347. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189>
- Silva, C. A. P. F., & Rkibi, T. (2024). PRODUCTIVITY AND COMPETITIVENESS IN THE DIGITAL ERA: More inseparable and interdependent. In *Business Competitiveness and Sustainability: Theory, Practice, and Future Challenges* (pp. 5–29). Taylor and Francis.

<https://doi.org/10.4324/9781032695969-2>