

PENGARUH KEPEMIMPINAN ETIS DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA BALAI BESAR WILAYAH SUNGAI BENGAWAN SOLO

Oleh:

¹Deandra Nurul Izza Alfia Salsabilla, ²Ahmad Mardalis

^{1,2}Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Surakarta
Jl. A. Yani, Mendungan, Pabelan, Kec. Kartasura, Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah 57169

e-mail b100220049@student.ums.ac.id¹, am180@ums.ac.id²

ABSTRACT

This research is designed to examine the effects of ethical leadership and compensation on employee performance, with work motivation functioning as a mediating construct at the Bengawan Solo River Basin Center. Employing a quantitative methodology, the study targeted all employees as the population, while the sample size determined using the Lemeshow formula yielded a minimum requirement of 97 participants. Primary data in this study were collected using a Likert-scale questionnaire that measured ethical leadership, compensation, motivation, and employee performance. In contrast, the secondary data were obtained from organizational documents and internal administrative records. The analysis was conducted using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the support of the SmartPLS application. The results revealed that both ethical leadership and compensation have a positive and statistically significant impact on employee performance. These two variables were also shown to significantly improve employees' work motivation. Furthermore, work motivation itself was positively and significantly associated with employee performance. The analysis also confirmed that motivation serves as a partial mediator in the link between ethical leadership and employee performance, as well as between compensation and employee performance. Overall, the findings suggest that improving employee performance can be effectively achieved by promoting ethical leadership, ensuring adequate compensation, and fostering higher levels of work motivation.

Keywords: *Ethical Leadership, Compensation, Work Motivation, Employee Performance*

ABSTRAK

Penelitian ini memiliki maksud untuk menganalisa pengaruh kepemimpinan etis serta kompensasi pada kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada Balai Besar Wilayah Sungai Bengawan Solo. studi mempergunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi seluruh karyawan, sementara sampel ditentukan mempergunakan rumus Lemeshow sehingga didapat minimal 97 responden. Data primer didapatkan dengan kuesioner yang berbasis skala Likert yang mencakup variabel kepemimpinan etis, kompensasi, motivasi, serta kinerja karyawan. Adapun data sekunder didapat dari dokumen serta informasi internal lembaga. Analisa data dijalankan mempergunakan metode PLS-SEM) melalui software SmartPLS. Hasil studi memperlihatkan jika kepemimpinan etis serta kompensasi masing-masing memberi pengaruh signifikan serta positif pada kinerja karyawan. Selain itu, kedua variabel itu juga memberi dampak signifikan serta positif pada

motivasi kerja. Motivasi kerja terbukti memberi dampak signifikan serta positif pada kinerja karyawan. Selanjutnya, motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi parsial antara kepemimpinan etis serta kinerja karyawan, serta antara kompensasi serta kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan jika peningkatan kinerja karyawan bisa dicapai melalui penerapan kepemimpinan etis, pemberian kompensasi yang layak, serta penguatan motivasi kerja.

Kata Kunci: Kepemimpinan Etis, Kompensasi, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Perusahaan ataupun organisasi perlu memperhatikan faktor penting berupa kinerja karyawan karena menjadi salah satu keberhasilan suatu institusi. Kinerja yang baik dari karyawan bisa berdampak langsung pada efektivitas pengelolaan sumber daya alam serta infrastruktur yang ada. Oleh karenanya, organisasi perlu melaksanakan evaluasi kinerja terhadap seluruh karyawannya sebagai bagian dari upaya peningkatan efektivitas kerja (Wartono, 2017). Kinerja karyawan sendiri dipengaruhi oleh berbagai determinan, salah satu yang paling menonjol ialah praktik kepemimpinan yang etis. Kepemimpinan yang menjunjung nilai-nilai etika serta keadilan mampu membentuk iklim kerja yang kondusif, memperkuat kepercayaan antaranggota organisasi, serta mendorong motivasi karyawan guna meraih kinerja yang lebih optimal. Sebaliknya, pemimpin yang tidak mempertimbangkan etika dalam pengambilan keputusan bisa merusak moral karyawan serta menurunkan kinerja mereka (Munajah et al., 2018).

Kompensasi yang didapat oleh karyawan, di samping kepemimpinan etis, memiliki peranan penting dalam mendorong karyawan supaya bekerja lebih bagus. Pemberian kompensasi yang proporsional terhadap kontribusi karyawan berperan penting dalam menumbuhkan persepsi penghargaan serta mendorong peningkatan kinerja individu (Ludin et al., 2023). Namun demikian, di samping aspek kepemimpinan etis serta sistem kompensasi, perhatian juga perlu diarahkan pada faktor motivasi karyawan. Motivasi berfungsi sebagai dorongan internal yang menentukan seberapa jauh karyawan bersedia mengerahkan usaha optimal guna meraih target yang ditetapkan.

Berbagai studi sudah membahas hubungan diantara kepemimpinan etis, kompensasi, serta kinerja karyawan, namun sebagian besar studi hanya mengukur pengaruh langsung antara kedua variabel itu tanpa mempertimbangkan variabel mediasi yang bisa menjelaskan mekanisme pengaruhnya. Penelitian-penelitian terdahulu umumnya menitikberatkan analisa pada keterkaitan langsung antara kepemimpinan etis ataupun kompensasi dengan kinerja, tanpa memasukkan variabel motivasi sebagai komponen mediasi yang berpotensi menjembatani hubungan itu. Hal itu terbukti pada studi (Manik & Siahaan, 2021; Nurhalim & Fahmy, 2021) yang memperlihatkan adanya pengaruh mediasi dari motivasi kerja.

Meskipun sejumlah studi sudah meneliti pengaruh kepemimpinan etis serta kompensasi pada konteks sektor publik, kajian yang secara spesifik mengkaji dampaknya di Balai Besar Wilayah Sungai Bengawan Solo masih sangat terbatas. Institusi ini memegang posisi strategis dalam mengelola sumber daya alam sekaligus mengembangkan infrastruktur, sehingga keberadaannya menjadi objek kajian yang penting serta layak untuk dianalisa secara mendalam. Mengingat karakteristik serta dinamika kerja di sektor pemerintahan yang bisa berbeda dari sektor swasta, diperlukan studi lanjutan untuk mendapat pengetahuan yang lebih komprehensif tentang pengaruh kedua faktor itu pada konteks ini.

Menurut latar belakang serta persoalan yang ada sebelumnya, peneliti berencana menjalankan studi terkait “Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi pada Balai Besar Wilayah Sungai Bengawan Solo”. Melalui pengkajian mengenai bagaimana motivasi berperan sebagai

variabel mediasi pada hubungan diantara kepemimpinan etis serta pemberian kompensasi pada kinerja karyawan, studi ini diharapkan mampu menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika interaksi di antara ketiga variabel itu. Selain itu, temuan studi ini ditujukan untuk memberi manfaat praktis bagi pengelola Balai Besar Wilayah Sungai Bengawan Solo sebagai dasar dalam merumuskan kebijakan yang lebih tepat guna dalam upaya memberi peningkatan kinerja pegawai.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan Etis

Kepemimpinan etis ialah gaya kepemimpinan yang mengutamakan perilaku moral serta keadilan dalam proses pengambilan keputusan, interaksi dengan karyawan, serta pelaksanaan tugas dalam organisasi (Munajah et al., 2018). Menurut Irianti et al., (2024), kepemimpinan etis ialah gaya kepemimpinan yang mempengaruhi hasil organisasi berupa peningkatan kinerja. Sementara menurut Behrendt et al., (2017) kepemimpinan etis ialah perilaku yang berorientasi pada tugas meingkatkan pemahaman untuk memperlancar koordinasi, mendorong terciptanya kolaborasi, serta mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya karyawan di dalam sebuah organisasi. Pemimpin yang etis bertindak dengan integritas yang tinggi, mengikuti prinsip keadilan, transparansi, serta menghormati hak individu. Fokus utama dari kepemimpinan etis ialah membangun kepercayaan serta rasa saling menghargai antara pemimpin serta pengikutnya, hal itu pada gilirannya berkontribusi terhadap terbentuknya iklim kerja yang kondusif serta mendorong peningkatan produktivitas.

Kompensasi

Kompensasi dipahami sebagai seluruh bentuk pemberian yang diterima oleh karyawan, mencakup manfaat yang bersifat material ataupun nonmaterial. Konsep ini meliputi berbagai penghargaan yang diberi oleh perusahaan sebagai wujud apresiasi pada kinerja serta kontribusi yang ditunjukkan oleh pekerja, baik pada bentuk uang ataupun barang, bisa diberi secara langsung ataupun tidak langsung (Widodo & Yandi, 2022). Pada hakikatnya, kompensasi memiliki keterkaitan yang kuat dengan imbalan finansial yang timbul dari hubungan kerja antara karyawan serta perusahaan. Oleh karenanya, kompensasi bisa dimaknai sebagai bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberi perusahaan pada karyawan atas peran serta sumbangsih mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi. Bagi organisasi, kompensasi ialah bentuk pengakuan terhadap karyawan yang sudah berkontribusi dalam pencapaian tujuan bersama, melalui aktivitas kerja mereka.

Motivasi

Motivasi ialah proses yang menjelaskan seberapa jauh seseorang berusaha serta fokus guna meraih tujuan hidupnya (Widodo & Yandi, 2022). Sesuai dengan perspektif itu, bisa dirumuskan beberapa poin penting seperti berikut: (1) motivasi berperan sebagai elemen krusial dalam organisasi karena menjadi instrumen strategis guna meraih target serta tujuan perusahaan; (2) motivasi memiliki orientasi ganda, yakni memenuhi kebutuhan personal karyawan sekaligus menunjang pencapaian tujuan organisasi; serta (3) motivasi hanya akan memberi dampak optimal apabila diberikan kepada individu yang memiliki keyakinan diri untuk terus berkembang serta berupaya memberi peningkatan performanya di lingkungan kerja.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dipahami sebagai capaian kerja individu untuk melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang sudah ditetapkan sesuai dengan standar perusahaan. Robbins serta Judge (2017) menjelaskan jika kinerja termasuk fungsi dari tiga komponen utama, yakni kemampuan, motivasi, serta kesempatan kerja. Oleh karenanya, pencapaian kinerja dipengaruhi oleh berbagai aspek baik internal ataupun eksternal individu. Indikator kinerja karyawan seperti kualitas hasil kerja, jumlah output, ketepatan waktu, tingkat kehadiran, serta kemampuan dalam bekerja sama. Seluruh indikator ini sangat esensial pada konteks pekerjaan konstruksi, yang menuntut hasil tepat waktu, sesuai spesifikasi, serta mengandalkan sinergi tim yang kuat (Suyatini & Umi Narimawati, 2022).

METODE PENELITIAN

Studi ini mempergunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan itu menitikberatkan pada pengukuran variabel-variabel yang dinyatakan dalam bentuk angka, yang kemudian dianalisa melalui teknik statistik guna menguji kebenaran prediksi teori (Sugiyono, 2021). Tujuan utama metode kuantitatif pada studi ini ialah menjelaskan pengaruh serta hubungan antar variabel, khususnya terkait kepemimpinan etis, kompensasi, motivasi, serta kinerja karyawan.

Populasi studi mencakup semua karyawan yang terdapat di Balai Besar Wilayah Sungai Bengawan Solo. Penentuan sampel dijalankan dengan teknik purposive sampling. Sebab jumlah populasi pasti tidak dipahami, ukuran sampel dihitung mempergunakan rumus Lemeshow:

$$n = z^2 p(1-p) / d^2$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel minimal yang diperlukan

z = Nilai standart = 1,96

p = Maksimal estimasi proporsi populasi = 50% = 0,5

d = alpha (0,10) ataupun sampling error = 10%

Sesuai dengan perhitungan mempergunakan rumus itu, jumlah minimal sampel yang diperlukan pada studi ini ialah 97 responden. Sumber data yang dipergunakan pada studi ialah sekunder serta primer. Adapun data Primer: Data yang didapat langsung dari responden yang terlibat pada studi, yakni karyawan yang bekerja di Balai Besar Wilayah Sungai Bengawan Solo. Data primer ini bisa didapat melalui metode survei ataupun pengisian kuesioner yang berisi pertanyaan terkait kepemimpinan etis, kompensasi, motivasi, serta kinerja karyawan. Adapun data Sekunder yakni Data yang didapatkan dari sumber lainnya selain responden, seperti dokumen perusahaan, laporan tahunan, serta informasi yang relevan mengenai kebijakan kompensasi, sistem kepemimpinan, serta program motivasi yang diterapkan di Balai Besar Wilayah Sungai Bengawan Solo. Peneliti akan mendistribusikan kuesioner kepada karyawan untuk mengumpulkan data tentang variabel-variabel penelitian, seperti kepemimpinan etis, kompensasi, motivasi, serta kinerja karyawan. Kuesioner akan mempergunakan skala Likert untuk mengukur pendapat responden.

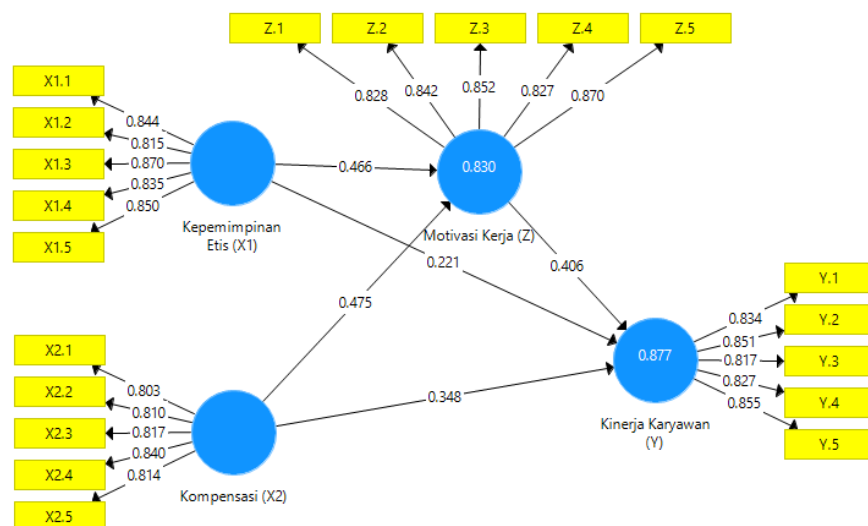
Pendekatan PLS-SEM diterapkan sebagai metode analitis untuk memprediksi serta mengkaji secara mendalam model-model studi yang bersifat kompleks, terutama ketika data tidak memenuhi persyaratan statistik yang ketat (Gio et al., 2019). Pada studi ini, proses

analisa data dijalankan dengan memanfaatkan metode PLS melalui dukungan aplikasi SmartPLS. Penggunaan PLS memiliki sejumlah keunggulan, antara lain kebutuhan ukuran sampel yang relatif kecil serta kemampuan metode ini untuk bekerja tanpa bergantung pada berbagai asumsi statistik yang ketat. Selain itu, SmartPLS dinilai lebih kuat karena mampu menguji model SEM yang terdiri atas variabel dengan beragam jenis skala, misalnya skala Likert, rasio, serta bentuk skala lainnya (Harahap, 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Data

Pada kajian ini, pengujian hipotesa dilaksanakan memakai teknik analisa PLS yang diolah melalui aplikasi SmartPLS versi 3.2. Adapun skema model PLS yang dianalisa disajikan di ilustrasi berikut:



Gambar 1. *Outer Model*

Uji *outer model* dipergunakan serta dilaksanakan untuk melakukan penentuan spesifikasi hubungan diantara variabel laten dengan indikator, uji ini seperti reliabilitas, validitas, multikolinieritas.

Analisis *Outer Model*

Convergent Validity

Sebuah indikator bisa digolongkan mempunyai tingkat *convergent validity* yang memadai apabila skor *outer loading* yang dihasilkan $> 0,7$. Pada bagian ini disajikan skor *outer loading* pada setiap indikator yang membentuk variabel pada studi.

Tabel 1. Nilai *Outer Loading*

Variabel	Indikator	Outer Loading
Kepemimpinan Etis (X ₁)	X1.1	0,844
	X1.2	0,815
	X1.3	0,870
	X1.4	0,835
	X1.5	0,850
Kompensasi (X ₂)	X2.1	0,803
	X2.2	0,810
	X2.3	0,817
	X2.4	0,840
	X2.5	0,814
Motivasi Kerja (Z)	Z.1	0,828
	Z.2	0,842
	Z.3	0,852
	Z.4	0,827
	Z.5	0,870
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,834
	Y.2	0,851
	Y.3	0,817
	Y.4	0,827
	Y.5	0,855

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Menurut hasil di tabel 1, terlihat bila sebagian banyak indikator di setiap variabel studi memperlihatkan skor outer loading $> 0,7$. Meskipun demikian, Ghazali serta Latan (2015) menjelaskan jika skor loading factor pada rentang 0,5 hingga 0,6 tetap bisa diterima serta dinilai memadai. Oleh karenanya, seluruh indikator pada studi ini bisa dinyatakan memenuhi kriteria kelayakan ataupun validitas, sehingga layak dipergunakan dalam tahap analisa selanjutnya.

Discriminant Validity

Uji validitas diskriminan pada studi ini ditentukan melalui nilai AVE. Sebuah konstruk disebut valid dengan ara konvergen bila nilai AVE mencapai lebih dari 0,5, sebagaimana dikemukakan oleh Fornell serta Larcker (1981). Adapun nilai AVE untuk berbagai variabel pada kajian ini disajikan seperti berikut:

Tabel 2. Nilai *Average Variance Extracted*

Variabel	AVE (<i>Average Variance Extracted</i>)	Keterangan
Kepemimpinan Etis (X ₁)	0,710	Valid
Kompensasi (X ₂)	0,667	Valid
Motivasi Kerja (Z)	0,712	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0,701	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Sesuai data di tabel 2, seluruh variabel studi terbukti mempunyai skor AVE $> 0,50$. Nilai AVE untuk setiap variabel ialah: kepemimpinan etis senilai 0,710; kompensasi senilai 0,667; motivasi kerja senilai 0,712; serta kinerja karyawan senilai 0,701. Pencapaian nilai AVE itu mengindikasikan jika setiap variabel memenuhi kriteria validitas konvergen sehingga bisa dinyatakan valid pada konteks pengujian validitas diskriminan.

Composite Reliability

Composite reliability dipahami sebagai ukuran konsistensi internal suatu konstruk, yang berfungsi menilai tingkat reliabilitas sejumlah indikator yang membentuk variabel laten. Suatu variabel disebut reliabel bila memperoleh skor composite reliability $> 0,70$.

Nilai composite reliability untuk setiap variabel pada studi ini disajikan di bagian berikutnya.

Tabel 3. *Composite Reliability*

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
Kepemimpinan Etis (X ₁)	0,925	Reliabel
Kompensasi (X ₂)	0,909	Reliabel
Motivasi Kerja (Z)	0,925	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,921	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Menurut hasil yang ditampilkan di tabel 3, semua variabel studi menampakkan nilai composite reliability > 0,7. Variabel kepemimpinan etis memiliki nilai senilai 0,925; kompensasi senilai 0,909; motivasi kerja senilai 0,925; serta kinerja karyawan senilai 0,921. Temuan itu mengindikasikan jika seluruh variabel telah sesuai dnegan kriteria composite reliability, bisa ditegaskan bila keseluruhan variabel mempunyai rasio reliabilitas yang tinggi.

Cronbachs Alpha

Pengujian reliabilitas selanjutnya dijalankan melalui analisa Cronbach's Alpha, yakni metode statistik yang dipergunakan untuk menilai konsistensi internal pada indikator suatu konstruk psikometrik. Menurut Cronbach (1951), suatu konstruk disebut reliabel apabila skor Cronbach's Alpha melebihi 0,60. Adapun skor Cronbach's Alpha pada studi ini bisa dipahami di bagian berikut.

Tabel 4. *Cronbachs Alpha*

Variabel	Cronbachs Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Etis (X ₁)	0,898	Reliabel
Kompensasi (X ₂)	0,875	Reliabel
Motivasi Karyawan (Z)	0,899	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,893	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Menurut hasil di tabel 4, seluruh variabel studi memperlihatkan skor Cronbach's Alpha yang ada di atas 0,6. Sehingga, kriteria reliabilitas sudah terpenuhi sehingga setiap konstruk bisa dinyatakan memiliki konsistensi internal yang memadai.

Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas dijalankan melalui analisa nilai tolerance serta VIF. Suatu model dinyatakan bebas dari multikolinearitas bila nilai tolerance melebihi 0,1 ataupun setara dengan nilai VIF yang berada di bawah 5. Ketentuan itu mengindikasikan jika tidak ada hubungan yang kuat antar variabel bebas. Berikut disajikan nilai VIF yang didapat pada studi ini:

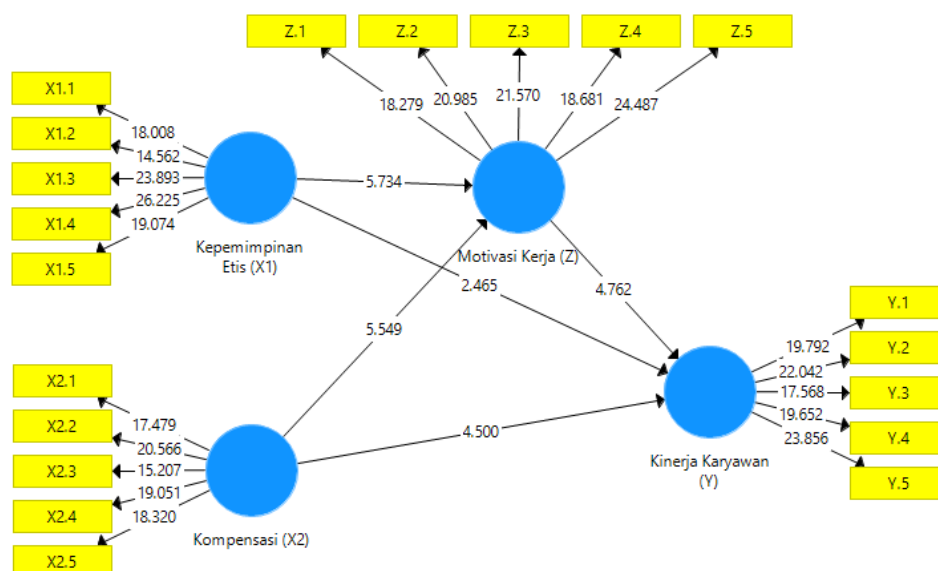
Tabel 5. *Collinearity Statistic (VIF)*

Variabel	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan
Kepemimpinan Etis (X ₁)	4,276	
Kompensasi (X ₂)	4,276	
Motivasi Kerja (Z)		4,877
Kinerja Karyawan (Y)		

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Menurut Tabel 5, hasil pengujian Collinearity Statistics (VIF) memperlihatkan jika variabel kepemimpinan etis memiliki nilai VIF senilai 4,276 terhadap motivasi kerja. Nilai

yang sama, yakni 4,276, juga ditunjukkan oleh variabel kompensasi pada motivasi kerja. Variabel motivasi kerja pada kinerja karyawan memperoleh nilai VIF senilai 4,877. Seluruh nilai itu masih berada dalam batas yang diperkenankan, yakni nilai tolerance $> 0,10$ ataupun setara dengan $VIF < 5$, sehingga bisa diambil simpulan jika tidak terdapat pelanggaran terhadap asumsi multikolinearitas.



Gambar 2. Inner model

Analisis Inner Model

Inner model ataupun model struktural dilakukan evaluasi dengan menelaah nilai R-square yang mengindikasikan besarnya pengaruh variabel-variabel pada model. Sesudah itu, dijalankan proses estimasi hubungan antarvariabel melalui analisa jalur (path analysis) mempergunakan prosedur bootstrapping. Sebuah hubungan jalur dikatakan signifikan bila nilai t-statistic melebihi 1,96 pada tingkat sig 5% ataupun melampaui 1,65 dalam tingkat sig 10%.

Uji Kebaikan Model (*Goodness of fit*)

Evaluasi pada model struktural dijalankan untuk mengidentifikasi keterhubungan diantara berbagai variabel manifes serta laten, baik yang berperan sebagai prediktor utama, mediator, ataupun variabel hasil, pada satu struktur model yang kompleks. Pengujian kebaikan model terdiri atas dua indikator utama, yakni nilai R-Square (R^2) serta Q-Square (Q^2).

Nilai R-Square

Nilai *R-Square* (R^2) menggambarkan besarnya kontribusi variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen. Bertambah tinggi nilai R^2 , semakin kuat tingkat determinasi yang ditunjukkan. Berikut disajikan nilai koefisien determinasi yang didapat pada studi ini.

Tabel 6. Nilai R-Square

Variabel	R-Square
Motivasi Kerja (Z)	0,830
Kinerja Karyawan (Y)	0,877

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Sesuai dengan Tabel 6, nilai R-Square dipergunakan dalam mengidentifikasi besaran kontribusi variabel kepemimpinan etis serta kompensasi terhadap motivasi kerja. Nilai R-Square senilai 0,830 ataupun 83% memperlihatkan jika kedua variabel itu memiliki dampak yang sangat besar pada motivasi kerja. Selanjutnya, pengaruh kepemimpinan etis serta kompensasi pada kinerja karyawan diperlihatkan oleh skor R-Square senilai 0,877 ataupun 87,7%, yang juga menandakan adanya hubungan yang kuat antara variabel-variabel itu.

Tahap berikutnya ialah pengujian Q-Square. Penilaian Q² pada model struktural dijalankan dengan meninjau nilai Q². Nilai ini dipergunakan dalam mengevaluasi seberapa jauh model bisa memberikan skor observasi yang optimal sesuai dengan parameter yang diestimasi. Nilai Q² yang lebih tinggi dari 0 memperlihatkan jika model memiliki predictive relevance, sementara nilai Q² yang bernilai kurang dari 0 mengindikasikan jika model tidak mempunyai kemampuan prediktif yang memadai. Hasil penghitungan nilai Q-Square disajikan seperti berikut.

$$\begin{aligned} Q\text{-Square} &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \\ &= 1 - [(1 - 0,830) \times (1 - 0,877)] \\ &= 1 - (0,17 \times 0,123) \\ &= 1 - 0,02091 \\ &= 0,97909 \end{aligned}$$

Menurut hasil studi yang sudah disampaikan sebelumnya, didapat nilai Q-Square senilai 0,97909. Nilai ini menampakkan jika tingkat keragaman data pada studi bisa disampaikan oleh model senilai 97,9%, sementara 2,1% sisanya diberikan pengaruh oleh variabel lainnya yang tidak tercakup pada model. Oleh karenanya, hasil penghitungan itu memberi indikasi bila model kajian ini mempunyai tingkat *goodness of fit* yang sangat bagus.

Nilai *F-Square* (F²)

Evaluasi terhadap model struktural dijalankan melalui pengukuran nilai Q² (*predictive relevance*). Pengujian ini mempunyai tujuan untuk menilai kemampuan prediktif model dalam menghasilkan estimasi yang akurat. Adapun nilai F² dikategorikan menjadi tiga, yakni 0,002 sebagai dampak kecil, 0,15 sebagai dampak sedang, serta 0,35 sebagai dampak besar terhadap struktur model. Menurut hasil pengolahan data mempergunakan aplikasi SmartPLS 3.0, didapat nilai F-Square (F²) seperti berikut:

Tabel 7. *F-Square* (F²)

Variabel	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan
Kepemimpinan Etis (X ₁)	0,298	
Kompensasi (X ₂)	0,310	
Motivasi Kerja (Z)		0,227
Kinerja Karyawan (Y)		

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Menurut hasil di tabel 7, terlihat jika kemampuan prediktif variabel kepemimpinan etis terhadap motivasi kerja memperoleh nilai senilai 0,298, yang dikategorikan pada tingkat sedang. Sementara itu, variabel kompensasi memperlihatkan nilai pengaruh senilai 0,310 terhadap motivasi kerja, yang termasuk pada kategori kuat. Sementara pengaruh motivasi kerja pada kinerja karyawan tercatat senilai 0,227, yang juga berada pada kategori sedang.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis pada kajian ini dilaksanakan dengan merujuk pada skor path coefficient guna menilai pengaruh langsung antarvariabel, serta specific indirect effect untuk mengidentifikasi dampak tidak langsung ataupun peran mediasi.

Path Coefficient

Proses pengujian *path coefficient* dijalankan melalui metode *bootstrapping* guna memperoleh skor *t-statistics* ataupun *p-values* (critical ratio) serta skor *original sample* yang dihasilkan. Kriteria pengujian menetapkan jika *p-value* < 0,05 memberi indikasi jika ada pengaruh langsung antarvariabel, sementara *p-value* > 0,05 memperlihatkan tidak terdapat dampak langsung. Pada studi ini dipergunakan batas sig *t-statistic* senilai 1,96 ($\alpha = 5\%$), sehingga nilai *t-statistic* > 1,96 dinyatakan signifikan.

Proses analisa hipotesa sepenuhnya dilaksanakan dengan bantuan aplikasi SmartPLS versi 3.0. Skor *path coefficient* yang dihasilkan melalui pengujian itu disajikan pada bagian berikutnya.

Tabel 8. *Path Coefficient (Direct Effect)*

	Hipotesis	Original Sample	t-Statistics	P Values	Keterangan
Kepemimpinan Etis (X ₁) → Kinerja Karyawan (Y)	H ₁	0,221	2,465	0,014	Positif Signifikan
Kompensasi (X ₂) → Kinerja Karyawan (Y)	H ₂	0,348	4,500	0,000	Positif Signifikan
Kepemimpinan Etis (X ₁) → Motivasi Kerja (Z)	H ₃	0,466	5,734	0,000	Positif Signifikan
Kompensasi (X ₂) → Motivasi Kerja (Z)	H ₄	0,475	5,549	0,000	Positif Signifikan
Motivasi Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	H ₅	0,406	4,762	0,000	Positif Signifikan

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Specific Indirect Model

Tahapan berikutnya mencakup uji pengaruh tidak langsung yang dievaluasi melalui output *specific indirect effect*. Suatu pengaruh dinilai signifikan apabila nilai P-Values < 0,05. Kondisi itu memperlihatkan bila variabel mediator mempunyai peran untuk memediasi hubungan diantara variabel eksogen serta variabel endogen, oleh karenanya pengaruh yang terjadi mempunyai sifat tidak langsung. Sementara, bila nilai P-Values > 0,05, oleh karenanya pengaruh itu dinyatakan tidak signifikan. Hal itu mengindikasikan jika variabel mediator tidak menjalankan fungsi mediasi atas hubungan diantara variabel endogen serta variabel eksogen, sehingga hubungan yang tercipta termasuk pengaruh langsung (Juliandi, 2018). Nilai *specific indirect effect* dari model bisa dilihat pada bagian berikut.

Tabel 9. Uji Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

<i>Indirect Effect</i>	<i>Original Sample</i>	<i>t-Statistics</i>	<i>P Values</i>	Keterangan
Kepemimpinan Etis (X_1) → Motivasi Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,189	3,550	0,000	Positif Signifikan
Kompensasi (X_2) → Motivasi Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,193	3,571	0,000	Positif Signifikan

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

PEMBAHASAN

Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisa seberapa jauh kepemimpinan etis serta kompensasi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui peranan mediasi motivasi kerja. Subjek studi terdiri atas karyawan BBWS Bengawan Solo, dengan jumlah responden yang terlibat sebanyak 95 orang. Proses pengolahan serta analisa data dijalankan menggunakan aplikasi SmartPLS versi 3.2. Adapun rangkuman hasil pengujian hipotesis pada studi ini disajikan seperti berikut:

1. Pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan

Kepemimpinan etis termasuk salah satu aspek utama yang memberi dampak kinerja karyawan. Menurut Munajah et al. (2018), kepemimpinan etis ialah gaya kepemimpinan yang mengutamakan moralitas serta keadilan dalam pengambilan keputusan serta interaksi dengan karyawan. Pemimpin yang berperilaku etis bisa menciptakan kepercayaan, rasa aman, serta lingkungan kerja yang positif sehingga mendorong peningkatan kinerja karyawan. Sesuai dengan itu, Irianti et al. (2024) memaparkan jika kepemimpinan etis mampu memberi peningkatan efektivitas organisasi melalui pembinaan kerja sama, koordinasi, serta motivasi bawahan.

Pemimpin yang menegakkan kejujuran, keadilan, serta integritas akan lebih mudah membangun hubungan harmonis dengan karyawan. Hal itu membuat para karyawan merasa termotivasi, dihargai, serta terdorong untuk bekerja lebih baik. Oleh karenanya, kepemimpinan etis bukan hanya memberi dampak pada moral individu namun juga terhadap kinerja secara keseluruhan.

Hasil kajian ini menampakkan jika kepemimpinan etis memberi dampak positif serta signifikan pada kinerja karyawan. Nilai t-statistic senilai 2,465 ($>1,96$) serta p-value senilai 0,014 ($<0,05$) membuktikan adanya dampak yang signifikan, dengan besar pengaruh senilai 0,221. Artinya, bertambah tinggi tingkat kepemimpinan etis yang diterapkan dalam organisasi, semakin meningkat juga kinerja karyawan di Balai Besar Wilayah Sungai Bengawan Solo.

Temuan ini relevan dengan studi Sari et al. (2024) yang menampakkan jika kepemimpinan etis memiliki dampak signifikan pada kinerja karyawan. Hasil serupa juga ditemukan oleh Syah & Nurali (2025) yang membuktikan jika kepemimpinan etis berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja karyawan di industri melalui peningkatan keterikatan kerja.

Studi ini memperkuat bukti empiris jika kepemimpinan etis memainkan peranan penting untuk membangun lingkungan kerja yang produktif. Pemimpin yang adil, jujur, serta menghargai karyawan mampu mendorong semangat kerja, memberi peningkatan loyalitas, serta menghasilkan kinerja yang optimal. Oleh karena itu, organisasi publik seperti Balai Besar Wilayah Sungai Bengawan Solo perlu terus menanamkan nilai-nilai

etika dalam kepemimpinan agar tercipta budaya kerja yang profesional serta berorientasi pada hasil.

2. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

Kompensasi dipandang sebagai suatu elemen krusial dalam memberi peningkatan kinerja karyawan karena berperan sebagai bentuk apresiasi terhadap kontribusi serta capaian kerja yang diberikan. Widodo serta Yandi (2022) menjelaskan jika kompensasi meliputi seluruh bentuk penghargaan, baik yang bersifat finansial ataupun nonfinansial, yang diberikan organisasi sebagai imbalan atas kinerja karyawan. Pemberian kompensasi yang proporsional mampu menumbuhkan perasaan dihargai, memberi peningkatan tingkat kepuasan kerja, serta memberi dorongan setiap karyawan untuk memperlihatkan kinerja lebih baik.

Temuan studi ini menegaskan jika kompensasi memiliki dampak positif serta signifikan pada kinerja karyawan, sebagaimana diperlihatkan dengan skor nilai t-statistic senilai 4,500 ($>1,96$), p-value 0,000 ($<0,05$), serta koefisien pengaruh 0,348. Oleh karenanya, semakin besar kompensasi yang diterima karyawan, oleh karenanya bertambah tinggi juga tingkat kinerja yang ditunjukkan di Balai Besar Wilayah Sungai Bengawan Solo.

Hasil itu relevan dengan studi Maryani et al. (2020) yang mengungkapkan jika kompensasi finansial berdampak signifikan pada kinerja karyawan dengan melalui motivasi sebagai variabel mediasi. studi Ervina et al. (2023) juga mendukung temuan ini dengan memperlihatkan jika kompensasi memberi dampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian ini mendukung teori jika kompensasi termasuk salah satu alat strategis bagi organisasi untuk mempertahankan serta memberi peningkatan kinerja pegawainya. Kompensasi yang diberikan secara adil serta transparan akan menumbuhkan rasa puas, memberi peningkatan semangat kerja, serta menumbuhkan loyalitas terhadap organisasi.

3. Pengaruh kepemimpinan etis terhadap motivasi kerja

Kepemimpinan etis berperan penting guna membangun motivasi kerja karyawan. Menurut Behrendt et al. (2017), pemimpin yang etis akan bertindak sesuai dengan nilai moral, kejujuran, serta keadilan, sehingga menumbuhkan rasa aman serta kepercayaan di antara bawahan. Kepemimpinan yang berlandaskan etika juga mampu menjadi teladan yang menginspirasi serta mendorong bawahan untuk bekerja lebih giat.

Hasil analisa memperlihatkan jika kepemimpinan etis memberi pengaruh positif serta signifikan pada motivasi kerja. Hal itu dibuktikan melalui nilai t-statistic senilai 5,734 yang melampaui batas kritis 1,96, p-value 0,000 yang berada di bawah tingkat sig 0,05, serta koefisien pengaruh senilai 0,466. Temuan itu menegaskan jika peningkatan perilaku kepemimpinan etis secara langsung berkorelasi dengan meningkatnya motivasi kerja karyawan pada Balai Besar Wilayah Sungai Bengawan Solo.

Kesimpulan ini relevan dengan studi Kumalasari et al. (2023) yang mengonfirmasi jika kepemimpinan etis berperan signifikan dalam memberi peningkatan motivasi pegawai. studi Khotijah & Helmy (2021) juga memperkuat hasil itu dengan memperlihatkan jika kepemimpinan Islami serta etika kerja memiliki hubungan positif pada motivasi kerja.

Studi ini menegaskan jika kepemimpinan etis bukan hanya berdampak pada kinerja secara langsung, namun juga memperkuat motivasi kerja karyawan melalui pembinaan moral, komunikasi terbuka, serta teladan positif dari pemimpin. Pemimpin yang berintegritas mampu menumbuhkan semangat kerja yang berkelanjutan di lingkungan organisasi.

4. Pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja

Kompensasi juga memiliki dampak yang kuat pada motivasi kerja karyawan. Menurut Sedarmayati (2016), kompensasi termasuk imbalan yang diberikan organisasi untuk memenuhi kebutuhan ekonomi, rasa aman, serta pengakuan atas kinerja karyawan.

Kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan bisa memberi peningkatan motivasi untuk berprestasi serta memperbaiki hasil kerja

Hasil kajian menampakkan bila kompensasi memberi dampak positif serta signifikan pada motivasi kerja, dengan nilai t-statistic senilai 5,549 ($>1,96$), p-value senilai 0,000 ($<0,05$), serta koefisien pengaruh senilai 0,475. Artinya, kompensasi yang lebih baik mampu mendorong peningkatan motivasi kerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Bengawan Solo.

Studi ini sesuai dengan studi dari Maryani et al. (2020) yang mengungkapkan jika kompensasi finansial memberi dampak yang signifikan pada peningkatan motivasi kerja. Kesimpulan serupa juga dikemukakan oleh Ervina et al. (2023), yang menegaskan jika pemberian kompensasi berkontribusi positif pada motivasi pegawai. Kedua temuan itu semakin memperjelas jika kompensasi termasuk faktor eksternal yang memiliki peranan penting untuk mendorong munculnya motivasi intrinsik karyawan. Melalui penerapan sistem kompensasi yang adil, transparan, serta proporsional dengan kinerja, organisasi mampu menumbuhkan komitmen kerja, rasa memiliki, serta dorongan yang lebih besar bagi karyawan guna meraih hasil yang maksimal.

5. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Motivasi kerja dipandang menjadi faktor internal yang menentukan kualitas kinerja seorang karyawan. Saleh serta Utomo (2018) menjelaskan jika motivasi termasuk kekuatan pendorong pada diri seseorang yang memberi pengaruh arah, intensitas, serta konsistensi perilaku kerja dalam mencapai suatu tujuan. Karyawan yang mempunyai tingkat motivasi besar cenderung memperlihatkan ketekunan, kedisiplinan, orientasi dalam pencapaian hasil yang maksimal.

Hasil studi menampakkan jika motivasi kerja memberi pengaruh positif serta signifikan pada kinerja karyawan. Hal itu diperlihatkan melalui nilai t-statistic senilai 4,762 ($>1,96$), p-value 0,000 ($<0,05$), serta koefisien pengaruh senilai 0,406. Sehingga, bisa diambil simpulan bila peningkatan motivasi kerja bisa diikuti oleh peningkatan pada kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan.

Penelitian ini mendukung hasil studi Khotijah & Helmy (2021) yang membuktikan jika motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Temuan sejalan diungkapkan oleh Nurhalim serta Fahmy (2021) yang menegaskan jika keberadaan motivasi kerja berkontribusi signifikan pada peningkatan kinerja pegawai selama masa pandemi.

Pada konteks itu, motivasi kerja berfungsi sebagai komponen krusial yang menghubungkan efektivitas kepemimpinan dengan capaian kinerja. Pegawai yang memiliki dorongan kerja yang kuat cenderung memperlihatkan tingkat inisiatif, rasa tanggung jawab, serta antusiasme yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas, sehingga menghasilkan pengaruh positif bagi produktivitas organisasi secara keseluruhan.

6. Pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja.

Kepemimpinan yang berlandaskan prinsip-prinsip etis tidak semata-mata memberi dampak langsung terhadap performa karyawan, melainkan juga menghasilkan pengaruh tidak langsung yang termanifestasi melalui peningkatan motivasi kerja. Pemimpin yang etis berperilaku adil, jujur, transparan, serta menghargai bawahannya. Menurut Brown et al. dalam Mulyadi (2021), pemimpin etis menciptakan lingkungan kerja yang berbasis kepercayaan, tanggung jawab, serta rasa hormat, sehingga bisa membangkitkan semangat kerja karyawan.

Hasil analisa terhadap efek tidak langsung memperlihatkan jika motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi pada hubungan diantara kepemimpinan etis serta kinerja karyawan. Peran mediasi itu teridentifikasi melalui nilai t-statistic senilai 3,550 yang

melebihi batas kritis 1,96, serta p-value 0,000 yang ada di bawah tingkat signifikansi 0,05. Adapun temuan ini menegaskan jika mediasi yang terjadi bersifat parsial; oleh karenanya, kepemimpinan etis bisa memberi pengaruh kinerja karyawan dengan secara langsung ataupun melalui bertambahnya motivasi kerja.

Hasil studi ini relevan dengan temuan Kumalasari et al. (2023), yang mengemukakan jika dampak kepemimpinan etis pada kinerja pegawai berlangsung melalui mekanisme motivasi kerja. Studi Syah serta Nurali (2025) turut memperkuat bukti itu, dengan memperlihatkan jika praktik kepemimpinan etis mampu memberi peningkatan keterikatan serta motivasi karyawan, yang pada akhirnya memberi dampak positif pada peningkatan kinerja.

Penelitian ini memperlihatkan jika motivasi kerja termasuk aspek penting dalam menjembatani hubungan diantara kepemimpinan etis serta kinerja karyawan. Pemimpin yang menjunjung tinggi nilai moral, keadilan, serta kejujuran mampu membangkitkan semangat kerja pegawai guna meraih hasil yang maksimal. Ketika karyawan merasa dihargai serta diperlakukan dengan adil, mereka akan memperlihatkan komitmen, loyalitas, serta kinerja yang lebih tinggi terhadap organisasi.

7. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja.

Kompensasi termasuk suatu instrumen penting untuk memotivasi karyawan guna meraih kinerja yang maksimal. Menurut Dessler (2018), kompensasi yang meliputi tunjangan, insentif, gaji, serta fasilitas kerja termasuk bentuk penghargaan organisasi terhadap kontribusi karyawan. Ketika kompensasi dirasakan adil serta sesuai dengan beban kerja, oleh karenanya motivasi kerja karyawan bisa meningkat, yang akhirnya berdampak positif pada kinerja.

Menurut hasil analisa terhadap pengaruh tidak langsung, ditemukan jika motivasi kerja memberi peranan mediasi yang signifikan dalam hubungan diantara kompensasi serta kinerja karyawan. Temuan ini diperlihatkan melalui nilai t-statistic senilai 3,571 yang melampaui batas kritis 1,96, p-value senilai 0,000 yang ada di bawah ambang 0,05. Oleh karenanya, bisa diambil simpulan jika motivasi kerja bertindak sebagai variabel mediasi parsial yang memperkuat kontribusi kompensasi dalam memberi peningkatan kinerja karyawan.

Hasil studi ini relevan dengan temuan Maryani et al. (2020) serta Ervina et al. (2023), yang sama-sama mengidentifikasi jika kompensasi memiliki pengaruh signifikan pada kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Kedua studi itu menegaskan jika pemberian kompensasi yang layak mampu menumbuhkan motivasi, memperkuat semangat kerja, serta pada akhirnya memberi peningkatan produktivitas tenaga kerja.

Motivasi kerja berfungsi sebagai penghubung antara kompensasi serta kinerja karyawan. Sistem kompensasi yang adil, transparan, serta berbasis kinerja akan mendorong motivasi intrinsik pegawai, memberi peningkatan kepuasan kerja, serta memperkuat komitmen terhadap organisasi. Bertambah tinggi motivasi yang dimiliki karyawan karena kompensasi yang sesuai, bertambah tinggi juga kinerja yang mereka hasilkan dalam menjalankan tugas-tugas organisasi.

Implikasi praktis dari studi ini memperlihatkan jika temuan mengenai pengaruh kepemimpinan etis, kompensasi, serta motivasi kerja bisa menjadi dasar bagi Balai Besar Wilayah Sungai Bengawan Solo dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja karyawan secara lebih efektif. Oleh karena itu, manajemen Balai Besar Wilayah Sungai Bengawan Solo perlu lebih menekankan praktik kepemimpinan yang berlandaskan nilai moral seperti kejujuran, keadilan, serta komunikasi yang transparan. Pemimpin perlu memperkuat perilaku teladan, memberi dukungan interpersonal, serta mendorong budaya kerja yang menghargai kontribusi pegawai. Upaya ini bisa dijalankan melalui pelatihan

kepemimpinan etis, evaluasi perilaku atasan-bawahan, serta sistem pengawasan internal yang memastikan keputusan dibuat secara adil serta tidak diskriminatif. Selain kepemimpinan etis, kompensasi terbukti juga mempengaruhi motivasi serta kinerja pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu meninjau kembali sistem kompensasi agar lebih selaras dengan beban kerja, kompetensi, serta pencapaian karyawan. Penyediaan insentif berbasis kinerja, fasilitas pendukung produktivitas, serta program pengembangan karir menjadi langkah penting dalam memberi peningkatan motivasi pegawai. Peningkatan motivasi ini pada akhirnya akan mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan, sehingga instansi bisa mencapai target pelayanan publik secara lebih efektif serta efisien.

PENUTUP

Kesimpulan

Menurut hasil analisa yang sudah diperoleh, bisa dirumuskan simpulan studi seperti berikut:

1. Kepemimpinan etis memberi dampak positif serta signifikan pada kinerja karyawan.
2. Kompensasi memberi dampak positif serta signifikan pada kinerja karyawan.
3. Kepemimpinan etis memberi dampak positif serta signifikan pada motivasi kerja.
4. Kompensasi memberi dampak positif serta signifikan pada motivasi kerja.
5. Motivasi kerja memberi dampak positif serta signifikan pada kinerja karyawan.
6. Motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan, secara parsial.
7. Motivasi kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, secara parsial.

Saran

Sejumlah rekomendasi yang perlu diperhatikan untuk pelaksanaan di masa mendatang sekaligus menjadi dasar evaluasi ialah seperti berikut:

1. Penelitian berikutnya disarankan untuk mempergunakan kombinasi metode dalam pengumpulan data, contohnya dengan menambahkan wawancara ataupun observasi langsung terhadap responden. Hal itu mempunyai tujuan untuk memperoleh data yang lebih mendalam serta akurat, serta bisa meminimalkan potensi bias jawaban dari kuesioner tertutup. Oleh karenanya, hasil studi diharapkan bisa menggambarkan kondisi sebenarnya secara lebih komprehensif.
2. Pada studi mendatang, disarankan agar peneliti mempertimbangkan penambahan variabel independen ataupun variabel mediasi lain yang memiliki kemungkinan turut memberi dampak pada kinerja karyawan. Contohnya variabel lingkungan kerja, kepuasan kerja, disiplin kerja, komitmen organisasi, ataupun budaya organisasi. Adapun penambahan berbagai variabel itu bisa memberi pengetahuan yang lebih luas serta mendalam tentang berbagai aspek yang memberi pengaruh kinerja karyawan, khususnya di sektor pemerintahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Behrendt, P., Matz, S., & Göritz, A. S. (2017). An integrative model of leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 229–244.
<https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2016.08.002>

- Boko, Y. (2022). PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN (TEORI ILMIAH DAN TEORI ORGANISASI KLASIK). *Jurnal Pendidikan Dan Ekonomi (JUPEK)*, 3(2), 49–61. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.6972610>
- Dessler, G. (2018). Human Resource Management, 16th edition. In L. Albeli (Ed.), *Pearson Education* (16th ed.). Pearson. <https://doi.org/10.1108/pr.2002.31.3.386.3>
- Ervina, E., Ferdinand, F., & Meitiana, M. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Pos Indonesia Kantor Pos Palangka Raya. *Edunomics Journal*, 4(2), 144–166. <https://doi.org/10.37304/EJ.V4I2.10027>
- Husin, I. (2022). TEORI ORGANISASI. *Jurnal Gerbang STMIK Bani Saleh*, 12(2), <http://jurnal.stmik.banisaleh.ac.id/ojs2/index.php/JIST/article/view/103>
- Irianti, Syarifuddin, S., & Haerani, A. (2024). Leadership Styles and Organizational Effectiveness: A Review of Recent Literature. *Advances: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 2(4), 201–212. <https://doi.org/10.60079/AJEB.V2I4.316>
- Khotijah, S., & Helmy, I. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Etika Kerja Islam Terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 3(3), 442–460. <http://journal.stieputrabangsa.ac.id/index.php/jimmmba/index>
- Kumalasari, E. A., Muthalib, A. A., & Nur, M. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Keterampilan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi pada Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 3(2), 171–182. <https://doi.org/10.54373/IFIJEB.V3I2.157>
- Lestary, L., & Chaniago, H. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 3(2), 94–103. <https://doi.org/10.35313/JRBI.V3I2.937>
- Ludin, I., Mukti, S., & Rohman, I. S. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Pegawai Desa di Kecamatan Plered). *Value : Journal of Management and Business*, 8(1), 11–26. <https://doi.org/10.35706/VALUE.V8I1.10045>
- Manik, J., & Siahaan, M. (2021). THE EFFECT OF PRINCIPAL MANAGERIAL SKILLS AND REWARDS ON TEACHER PERFORMANCE: THE ROLE OF TEACHER MOTIVATION AS A MEDIATION VARIABLE. *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 145–163. <https://doi.org/10.30603/TJMPL.V9I2.2267>
- Maryani, N. L. K. S., Widayani, A. A. D., & Saraswati, N. P. A. S. (2020). Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening Pada PT Arta Sedana Retailindo Cabang Hardys Malls Sanur. *VALUES*

<https://e-journal.unmas.ac.id/index.php/value/article/view/813>

- Maudul, A., Pio, R. J., & Runtuwene, R. F. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967. *JURNAL ADMINISTRASI BISNIS (JAB)*, 6(003). <https://doi.org/10.35797/JAB.V6.I003>
- Muizu, W. O. Z., Kaltum, U., & Sule, E. T. (2019). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *PERWIRA - Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia*, 2(1), 70–78. <https://doi.org/10.21632/PERWIRA.2.1.70-78>
- Mulyadi. (2021). PENGARUH KEPEMIMPINAN ETIS DAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN BUMN DI INDONESIA. *Media Riset Akuntansi, Auditing & Informasi*, 21(1), 137–160. <https://doi.org/10.25105/MRAAI.V21I1.9172>
- Munajah, A., Purba, D. E., & Korupsi, K. P. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Iklim Etis terhadap Komitmen Afektif The effect of ethical leadership and ethical climate on affective commitment. In *Jurnal Psikologi* (Vol. 14, Issue 1).
- Nugraha, A., & Tjahjawati, S. S. (2017). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 3(3), 24–32. <https://doi.org/10.35313/JRBI.V3I3.942>
- Nurhalim, M., & Fahmy, R. (2021). Peran Motivasi Sebagai Variabel Mediasi dalam Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dalam Kondisi Pandemi Covid-19 Pada PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 5(2), 457–467. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v5i2.365>
- Pahrudin, C., Marina, S., & Agusinta, L. (2018). Kepemimpinan Etis, Karakteristik Pekerjaan, dan Kepuasan Kerja Karyawan Maskapai Penerbangan. *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik (JMTRANSLOG)*, 5(2), 117–128. <https://doi.org/10.54324/J.MTL.V5I2.244>
- Saleh, A. R., & Utomo, H. (2018). PENGARUH DISIPLIN KERJA, MOTIVASI KERJA, ETOS KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI DI PT. INKO JAVA SEMARANG. *Among Makarti*, 11(1). <https://doi.org/10.52353/AMA.V11I1.160>
- Sari, L. O., Kumbara, V. B., & Mulyadi, O. (2024). PENGARUH KEPEMIMPINAN ETIS DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN PT. TRANSCO ENERGI UTAMA INDERAPURA *Bisnis Digital (J-BisDig)*, 2(1), 36–53. <https://doi.org/10.52060/J-BISDIG.V2I1.1862>
- Sedarmayati. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama. <https://refika.co.id/317-manajemen-sdm-edisi-revisi.html>

- Sugiyono. (2021). Buku Metode Penelitian Pendidikan (kuantitatif,kualitatif,kombinasi R&D dan Penelitian Pendidikan. In *Penerbit ALFABETA BANDUNG*.
- Syah, R. R. F., & Nurali, N. (2025). PENGARUH KEPEMIMPINAN ETIS TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KETERIKATAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada Industri Perhotelan Bintang Dua di Jombang). *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 3(5), 76-89–76–89. <https://jurnal.researchideas.org/index.php/neraca/article/view/516>
- Wartono, T. (2017). Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan.(Studi pada Karyawan Majalah Mother and Baby). *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 4(2), 41.
- Widodo, D. S., & Yandi, A. (2022). *Model Kinerja Karyawan: Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi, (Literature Review MSDM)*. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i1>