



PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT*, KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL, KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN KAYU DI AJIBARANG KABUPATEN BANYUMAS

Nurul Hasana¹⁾, Hengky Widhiandono²⁾, Erna Handayani³⁾, Purnadi⁴⁾

^{1,2,3,4)} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Purwokerto

hasananurul951@gmail.com¹, hengkywidhiandono@ump.ac.id², rnahandayan1@gmail.com³,

tugasapurnadi@gmail.com⁴ (*)

ARTICLE HISTORY

Received:

August 05, 2026

Revised

August 08, 2026

Accepted:

August 13, 2026

Online available:

August 24, 2026

Keywords:

Employee Engagement, Employee Performance, Occupational Safety and Health (OSH), Transactional Leadership.

*Correspondence:

Name: Hengky Widhiandono

E-mail:

hengkywidhiandono@ump.ac.id

Editorial Office

Ambon State Polytechnic

Center for Research and

Community Service

Ir. M. Putuhena Street, Wailela-

Rumahtiga, Ambon

Maluku, Indonesia

Postal Code: 97234

ABSTRACT

Introduction: This study aims to analyze the effect of Employee Engagement, Transactional Leadership, Occupational Safety and Health, and Compensation on Employee Performance at PT Cebong Kayuindo. Employee performance is an important factor in achieving organizational goals, particularly in the wood processing industry, where productivity, work quality, and employee responsibility are highly required.

Methods: This research uses a quantitative approach with a survey method. Data were collected through questionnaires distributed to 130 employees of PT Cebong Kayuindo using a purposive sampling technique. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 4.0 through outer model testing, inner model testing, and hypothesis testing.

Results: The results indicate that Employee Engagement has a positive and significant effect on Employee Performance. Transactional Leadership also has a positive and significant effect on Employee Performance. Compensation has a positive and significant effect on Employee Performance, while Occupational Safety and Health has a positive but insignificant effect on Employee Performance. These findings indicate that employee engagement, effective leadership, and appropriate compensation play important roles in improving employee performance, whereas the implementation of occupational safety and health tends to improve employee performance but has not shown a statistically significant effect.

Conclusion and suggestion: This study concludes that Employee Engagement, Transactional Leadership, and Compensation significantly improve employee performance at PT Cebong Kayuindo, while Occupational Safety and Health has a positive but insignificant effect. Therefore, PT Cebong Kayuindo should strengthen employee engagement, implement effective transactional leadership, maintain a fair compensation system, and continuously improve occupational safety and health programs to support employee performance. This study contributes to the human resource management literature by integrating psychological, leadership, occupational safety, and compensation factors within the wood-processing industry context, which has received limited empirical attention.

PENDAHULUAN

Pengolahan kayu adalah industri utama di Indonesia yang menghasilkan barang seperti veneer dan multiplek. Pertumbuhan dalam pengolahan sangat penting bagi pertumbuhan ekonomi Indonesia, karena pengolahan termasuk sektor manufaktur yang tumbuh paling cepat. Hal ini sangat penting bagi Kabupaten Banyumas di Jawa Tengah, karena menciptakan peluang kerja di daerah yang telah diidentifikasi sebagai membutuhkan pembangunan. Agar perusahaan pengolahan kayu dapat mencapai keunggulan kompetitif dan produktivitas, mereka perlu mempekerjakan orang dengan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan. PT Cebong Kayuindo adalah perusahaan pengolahan veneer dan multiplek di industri pengolahan kayu yang berlokasi di Kecamatan Ajibarang, Kabupaten Banyumas. Perusahaan ini memiliki banyak karyawan dan oleh karena itu mewakili perusahaan pengolahan kayu lainnya di distrik tersebut. Perusahaan juga menunjukkan tantangan dari industri pengolahan kayu berupa kinerja karyawan yang rendah. Hambatan kinerja dalam industri ini juga membuat perusahaan menjadi subjek penelitian.

Menurut wawancara tahun 2026 dari departemen Sumber Daya Manusia (SDM) PT Cebong Kayuindo, “masalah terkait kinerja karyawan tetap ada. Salah satu masalah ini adalah pencapaian target produksi yang tidak konsisten di beberapa siklus produksi”. Kondisi tersebut dapat dipengaruhi oleh perbedaan tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, koordinasi dan pengawasan kerja yang belum optimal, disertai keragaman kompetensi karyawan dalam menyelesaikan tugas agar memenuhi target yang telah ditetapkan. Hal ini menyebabkan karyawan tidak mencapai produktivitas optimal mereka, sehingga berdampak buruk terhadap target perusahaan. Selain itu, beberapa karyawan merasa bahwa sistem kompensasi perusahaan tidak sepadan dengan beban kerja dan tingkat tanggung jawab yang terkait dengan tugas yang mereka jalankan. Seiring bertambahnya ancaman pekerjaan dalam sektor pengolahan kayu, implementasi kebijakan beserta praktik Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) mampu mewujudkan tempat kerja yang lebih aman dan mendukung peningkatan produktivitas karyawan. Berdasarkan kondisi tersebut, pelaksanaan Keterlibatan Karyawan, Kepemimpinan Transaksional, Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3), dan Kompensasi diharapkan berkontribusi dalam memperkuat Kinerja Karyawan.

Menurut Dr. Kasmir (2016), “hasil pekerjaan dan perilaku individu dalam menyelesaikan pekerjaan dan tugas yang diberikan kepada mereka dalam jangka waktu tertentu dikaitkan dengan kinerja”. Tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan dan tugas yang telah dipercayakan kepadanya juga dapat dipandang sebagai kinerja (Hadromi, 2024). Penelitian ini didasarkan pada Social Exchange Theory (SET) yang menjelaskan bahwa “hubungan antara karyawan dan organisasi terbentuk melalui proses timbal balik. Dukungan organisasi yang dirasakan melalui kepemimpinan, keselamatan kerja, kompensasi, dan keterlibatan dalam pekerjaan dapat mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih baik melalui peningkatan kinerja. Salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan perusahaan adalah kinerja optimal, sedangkan tercapainya produktivitas dan tujuan organisasi akan dihambat oleh kinerja pada tingkat suboptimal”. Atas dasar tersebut, peningkatan kinerja karyawan perlu didukung oleh sejumlah aspek yang menunjang tercapainya tujuan pekerjaan, dengan keterlibatan karyawan, kepemimpinan transaksional, kesehatan dan keselamatan kerja (K3), dan kompensasi sebagai faktor yang dalam studi ini diperkirakan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan diyakini dapat terdorong oleh kuatnya keterlibatan serta komitmen karyawan, karena individu yang terlibat secara intensif dalam pekerjaan cenderung memperlihatkan produktivitas lebih tinggi melalui partisipasi kognitif, emosional, dan perilaku yang pada akhirnya menunjang organisasi dalam merealisasikan tujuannya. Adanya keterlibatan tersebut mampu menumbuhkan kesungguhan, tanggung jawab, dan keteraturan karyawan ketika menjalankan tugas, yang selanjutnya dapat memperbaiki kualitas sekaligus kuantitas pekerjaan yang dihasilkan. Dengan demikian, semakin tinggi Employee Engagement, semakin besar kemungkinan karyawan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Keterlibatan kerja dipandang penting dalam perusahaan pengolahan kayu karena karakteristik pekerjaan membutuhkan keterlibatan fisik, perhatian, ketelitian, serta komitmen karyawan selama proses produksi. Tingginya keterlibatan dalam pekerjaan membuat karyawan cenderung bekerja dengan penuh antusiasme, terarah, bertanggung jawab, dan bersedia mencurahkan usaha terbaiknya. Keadaan tersebut mampu memperbaiki akurasi, kualitas, serta produktivitas pekerjaan yang kemudian mendukung peningkatan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian (Balalimbu, Malinda, Natasyah, Wintoro, & Khaerana, 2023; Santri, Vrawati, & Giovanni, 2023; Mahfudz, Winahyu, & Rahayu, 2023) bahwa “pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diberikan oleh keterlibatan karyawan”. Namun,

temuan penelitian menyatakan adanya pengaruh negatif dan signifikan. Kondisi tersebut dapat terjadi ketika keterlibatan kerja yang tinggi disertai tuntutan pekerjaan, beban kerja, atau tekanan yang berlebihan sehingga energi yang dikeluarkan karyawan tidak selalu menghasilkan peningkatan kinerja dan justru dapat memicu kelelahan kerja". Variasi hasil studi terdahulu memperlihatkan bahwa dampak Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan belum menunjukkan pola yang seragam, sehingga penelitian lebih mendalam perlu dilakukan pada perusahaan pengolahan kayu di Ajibarang, Kabupaten Banyumas, di samping itu Kepemimpinan Transaksional menjadi faktor lain yang dapat memengaruhi Kinerja Karyawan selain Keterlibatan Kerja.

Kepemimpinan transaksional adalah gaya yang paling langsung mengaitkan penghargaan dan sanksi dengan pencapaian tujuan kinerja tertentu (A. S. Putri, 2023). Pada tingkat terbaiknya, kepemimpinan transaksional meningkatkan motivasi, disiplin, dan tanggung jawab karyawan, yang berkorelasi positif dengan kinerja (Adinata & Yuniarto, 2024). Oleh karena itu, kepemimpinan transaksional sangat relevan diterapkan pada bisnis pengolahan kayu di mana pengawasan dan koordinasi tenaga kerja diperlukan untuk mencapai target produksi yang diharapkan. Beberapa penulis (Risambessy & Wairisal, 2021; Putra, 2021; Syarifuddin, Ilyas, Misbahuddin, Mustafa, & Sani, 2022) menunjukkan bahwa "kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, terutama ketika target kerja ditetapkan secara jelas, pencapaian diberikan penghargaan yang sesuai, dan pengawasan dilakukan secara konsisten. Kondisi tersebut dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih disiplin dan berorientasi pada hasil". Namun, laporan ini bertentangan dengan studi Chrissyaren & Erdiansyah, (2023) dan Solihah & Munawaroh (2025) menemukan "adanya pengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan. Pengaruh tersebut dapat muncul ketika kepemimpinan terlalu berorientasi pada kontrol, aturan, penghargaan, dan sanksi sehingga ruang inisiatif karyawan menjadi terbatas dan motivasi kerja lebih bergantung pada imbalan eksternal". Ketidaksamaan temuan penelitian mengisyaratkan bahwa pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan masih memperlihatkan hasil yang beragam sehingga diperlukan penelitian lanjutan pada perusahaan kayu di Ajibarang, Kabupaten Banyumas.

Kesehatan dan keselamatan kerja (K3) adalah faktor lain. K3 adalah inisiatif yang bertujuan untuk memastikan tempat kerja aman, sehat, dan nyaman sehingga karyawan terlindungi dari risiko kecelakaan dan penyakit. Memiliki K3 yang baik meningkatkan keselamatan dan kenyamanan karyawan, pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kinerja. Ini adalah aspek penting bagi perusahaan pengolahan kayu karena tingkat kecelakaan kerja cukup tinggi (Arifin, Magito, Perkasa, & Febrian, 2023), Meutia (2021) menemukan bahwa "K3 memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja karyawan". Di sisi lain, Rorimpandey, Nelwan, & Taroreh, (2022), Rahmawati & Tirtoprojo (2024) menemukan bahwa "K3 memiliki hubungan negatif yang tidak signifikan dengan kinerja karyawan". Hasil tersebut dapat menunjukkan bahwa "penerapan K3 belum tentu secara langsung meningkatkan kinerja apabila pelaksanaannya belum konsisten, lebih bersifat administratif, atau belum sepenuhnya dirasakan manfaatnya oleh karyawan dalam aktivitas kerja sehari-hari". Variasi hasil studi terdahulu mengindikasikan bahwa dampak K3 terhadap Kinerja Karyawan belum menunjukkan pola yang tetap sehingga pengujian lebih mendalam perlu dilakukan pada perusahaan kayu di Ajibarang, Kabupaten Banyumas. Kinerja Karyawan diperkirakan tidak hanya dipengaruhi oleh K3, tetapi juga oleh Kompensasi, sehingga adanya variasi temuan pada penelitian terdahulu menjadi alasan penting untuk menelaah kembali keterkaitan K3 dan Kinerja Karyawan pada perusahaan kayu di Ajibarang, Kabupaten Banyumas, sekaligus menguji peranan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.

Kompensasi dapat dimaknai sebagai penghargaan yang diperoleh karyawan sebagai timbal balik atas peran dan usaha yang diberikan dalam mendukung kegiatan perusahaan (Izhar, Irawanto, Misransyah, Risal, & Yani, 2024). Menawarkan kompensasi yang adil dan cocok untuk beban kerja cenderung meningkatkan motivasi dan kepuasan, serta mendorong karyawan mendekati kinerja puncak (Syach & Purnama, 2023). Ini sangat penting bagi perusahaan pengolahan kayu, terutama karena realisasi target produksi sangat bergantung pada motivasi dan produktivitas karyawan. Beberapa studi yang dilakukan oleh (Faridhatun Nafi'ah, Adelia Yunita Setiyadi, Tara Umi Nur Wakhidatun, Arif Setiawan, & Raully Sijabat, 2025; Rahmadani, Labbase, Nasir, & Kamidin, 2023; Nst, 2024) mengungkapkan bahwa "kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tersebut dapat terjadi ketika karyawan memandang kompensasi yang diterima sesuai dengan kontribusi, beban kerja, dan tanggung jawab yang dijalankan, sehingga muncul motivasi untuk bekerja lebih produktif dan mencapai target yang

ditetapkan perusahaan”. Namun, studi-studi ini bertentangan dengan temuan (Arifin et al., 2023) menemukan “adanya pengaruh negatif antara Kompensasi dan Kinerja Karyawan. Kondisi tersebut dapat terjadi apabila kompensasi yang diberikan dipersepsikan tidak adil, tidak sesuai dengan beban kerja, atau terlalu berorientasi pada imbalan finansial tanpa disertai dukungan kerja yang memadai, sehingga kompensasi tidak mampu mendorong peningkatan kinerja secara optimal”. Ketidakteraturan hasil studi sebelumnya menandakan bahwa hubungan Kompensasi dengan Kinerja Karyawan belum menunjukkan kecenderungan yang pasti sehingga perlu dilakukan pengujian lebih mendalam pada perusahaan kayu di Ajibarang, Kabupaten Banyumas.

Penelitian ini mengembangkan karya (Akbar, Rita Yuanita Toendan, Nurlia Eka Damayanti, & Peridawaty, 2025), dengan menambahkan variabel K3 untuk Kesehatan dan Keselamatan Kerja seperti yang dipelajari oleh (Aldani, Andriana, & Siregar, 2023), serta variabel Kompensasi yang terinspirasi dari karya Mahato, (2021). Penambahan kedua variabel ini berasal dari kekurangan dalam literatur mengenai dampak K3 dan Kompensasi terhadap kinerja karyawan dalam konteks PT Cebong Kayuindo. Penelitian ini juga menggunakan variabel kompensasi yang terinspirasi dari Mahato, (2021). Penambahan kedua variabel ini dilakukan karena studi sebelumnya menunjukkan bahwa “pengaruh K3 dan kompensasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang beragam dan memerlukan penelitian lebih lanjut tentang topik ini di PT Cebong Kayuindo”.

Model ini menyajikan pendekatan inklusif terhadap kinerja karyawan dengan menggabungkan empat dimensi kunci. Faktor-faktor ini meliputi keterlibatan psikologis karyawan, perilaku kepemimpinan transaksi, perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja, serta kompensasi ekonomi. Berbagai faktor tersebut dianalisis secara terpadu untuk menemukan faktor utama pembentuk Kinerja Karyawan dalam industri pengolahan kayu, mengingat karakteristik pekerjaannya yang berat serta pentingnya pemenuhan perlindungan keselamatan dalam aktivitas operasional. Penelitian ini dilakukan di PT Cebong Kayuindo, sebuah perusahaan pengolahan kayu, dan bertujuan untuk memberikan konteks empiris alternatif dari sebagian besar studi yang berfokus pada industri jasa dan manufaktur lainnya.

Temuan empiris menunjukkan bahwa pada sektor pengolahan kayu yang menghadapi potensi bahaya kerja tinggi, penerapan K3 belum mampu mendorong Kinerja Karyawan secara langsung, sedangkan *employee engagement* menjadi unsur yang paling dominan dalam menentukan Kinerja Karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa faktor psikologis lebih menentukan dibanding faktor keselamatan kerja dalam meningkatkan kinerja pada industri kayu

TINJAUAN LITERATUR

Teori Pertukaran Sosial (*Sosial Exchange Theory*)

Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory) yang dikemukakan oleh Blau, (1964) menjelaskan bahwa “hubungan antara organisasi dan karyawan dibangun atas dasar prinsip timbal balik (reciprocity). Prinsip tersebut menyatakan bahwa perlakuan positif yang diberikan organisasi akan mendorong karyawan untuk memberikan balasan berupa sikap dan perilaku yang menguntungkan organisasi”. Dalam konteks penelitian ini, kepemimpinan transaksional, keselamatan dan kesehatan kerja (K3), serta kompensasi diposisikan sebagai bentuk dukungan organisasi yang mampu menumbuhkan *employee engagement* sebagai respons positif dari karyawan. Rahmawati & Tirtoprojo (2024) mengemukakan bahwa “berdasarkan Social Exchange Theory, kompensasi merupakan bentuk apresiasi organisasi kepada karyawan yang akan dibalas melalui peningkatan kinerja serta perilaku kerja yang lebih baik. Oleh karena itu, apabila karyawan merasakan adanya kepemimpinan yang efektif, lingkungan kerja yang aman, dan sistem kompensasi yang adil, mereka akan cenderung memiliki tingkat keterlibatan kerja (*employee engagement*) yang lebih tinggi sehingga mampu meningkatkan kinerja dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya” (Mardikaningsih, 2023).

Kinerja Karyawan

Perpaduan antara motivasi untuk bekerja dan kemampuan yang dimiliki individu dalam menyelesaikan tugasnya dihasilkan sebagai kinerja karyawan (Setyo Widodo & Yandi, 2022). Kapasitas, potensi, dan dorongan yang berbeda-beda dimiliki oleh setiap karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Penilaian terhadap kinerja tidak hanya

dilihat dari banyaknya pekerjaan yang mampu diselesaikan, tetapi tingkat kehadiran, di dalamnya juga termasuk perilaku yang menunjukkan keramahan dan kesopanan serta kemampuan untuk menyelesaikan setiap tugas tepat sesuai jadwal yang telah ditetapkan (Supiati, Hafidah, & Ramli, 2021). Dengan demikian, pencapaian kerja yang dihasilkan karyawan selama periode tertentu berdasarkan kemampuan, motivasi, dan sikap yang ditunjukkan ketika melaksanakan tanggung jawabnya dapat dipahami sebagai kinerja. Beberapa indikator, yaitu kualitas hasil kerja, kuantitas pekerjaan, penguasaan terhadap pekerjaan, inisiatif, kemampuan bekerja sama, serta ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas umumnya digunakan dalam pengukuran kinerja (Masyitoh & Rifai, 2025). Sejalan dengan Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory) yang diperkenalkan oleh Blau (1964), timbal balik atas perlakuan positif yang diterima dari organisasi cenderung diberikan oleh karyawan. Kontribusi yang lebih baik, termasuk melalui peningkatan kinerja, akan didorong untuk ditunjukkan karyawan melalui dukungan dan perhatian yang diberikan organisasi. Oleh sebab itu, semakin besar dukungan yang dirasakan karyawan dari organisasi, semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk bekerja secara optimal.

Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan

Kondisi psikologis yang mencerminkan tingkat antusiasme, dedikasi, dan keterlibatan penuh karyawan dalam menjalankan pekerjaannya dicerminkan oleh employee engagement sehingga kontribusi terbaik bagi organisasi terdorong untuk diberikan (Amiliya, Ahmad Shofiyuddin, Ifa Khoiria Ningrum, & M Ridlwan Hambali, 2026). Produktivitas yang lebih baik, komitmen yang kuat terhadap organisasi, serta kinerja yang optimal umumnya diperlihatkan oleh karyawan yang memiliki tingkat employee engagement tinggi. Dijelaskan oleh Santri et al., (2023) bahwa “tiga dimensi utama dimiliki oleh employee engagement. Pertama, vigor, yaitu tingginya energi, semangat, dan ketangguhan yang ditunjukkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kedua, dedication, yang menggambarkan keterlibatan emosional karyawan terhadap pekerjaannya sehingga makna, tantangan, dan kebanggaan dalam bekerja dirasakan oleh mereka. Ketiga, absorption, yaitu kondisi ketika fokus dan ketenggelaman dalam pekerjaan begitu dialami oleh karyawan sehingga aktivitas yang sedang dilakukan sulit dilepaskan diri darinya. Selaras dengan Teori Pertukaran Sosial” (Social Exchange Theory) yang diperkenalkan oleh Blau (1964), “respons yang menguntungkan organisasi akan didorong untuk diberikan oleh karyawan melalui dukungan dan perlakuan positif dari organisasi. Salah satu bentuk respons tersebut adalah peningkatan employee engagement, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja sebagai wujud timbal balik atas dukungan yang diterima. Oleh sebab itu, semakin tinggi tingkat employee engagement yang dimiliki karyawan, semakin besar pula peluang tercapainya kinerja yang optimal”.

H1 : *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan Transaksional menggambarkan metode kepemimpinan yang membangun hubungan timbal balik antara pemimpin dengan bawahannya melalui pemberian imbalan atau konsekuensi yang disesuaikan dengan tingkat keberhasilan Kinerja Karyawan. Pendekatan ini diarahkan untuk memastikan karyawan menjalankan tugas berdasarkan target yang telah ditentukan organisasi dengan didukung sistem penghargaan dan pengendalian yang terstruktur (A. S. Putri, 2023). Kejelasan mengenai sasaran kerja, bentuk penghargaan, serta konsekuensi atas hasil yang dicapai dapat meningkatkan motivasi karyawan sehingga mereka terdorong untuk bekerja lebih produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Di samping itu, kepemimpinan transaksional memberikan arahan yang jelas mengenai ekspektasi organisasi, sehingga karyawan lebih yakin dan percaya diri dalam menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan (Suprihatin & Sunarsi, 2021). Menurut Masyitoh & Rifai (2025), “kepemimpinan transaksional diukur melalui tiga indikator utama, yaitu contingent reward (penghargaan berdasarkan pencapaian), management by exception active (pengawasan aktif terhadap penyimpangan), dan management by exception passive (tindakan setelah terjadi penyimpangan)”. Sejalan dengan Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory) yang dikemukakan oleh Blau (1964), “pemberian penghargaan dan pengakuan oleh pemimpin dapat dipandang sebagai bentuk dukungan organisasi kepada karyawan. Dukungan tersebut memunculkan hubungan timbal balik, di mana karyawan terdorong

untuk membalas perlakuan positif yang diterima dengan menunjukkan komitmen yang lebih kuat, motivasi kerja yang lebih tinggi, serta peningkatan kinerja dalam menjalankan tugasnya”.

H2 : Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Keselamatan dan Kesehatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

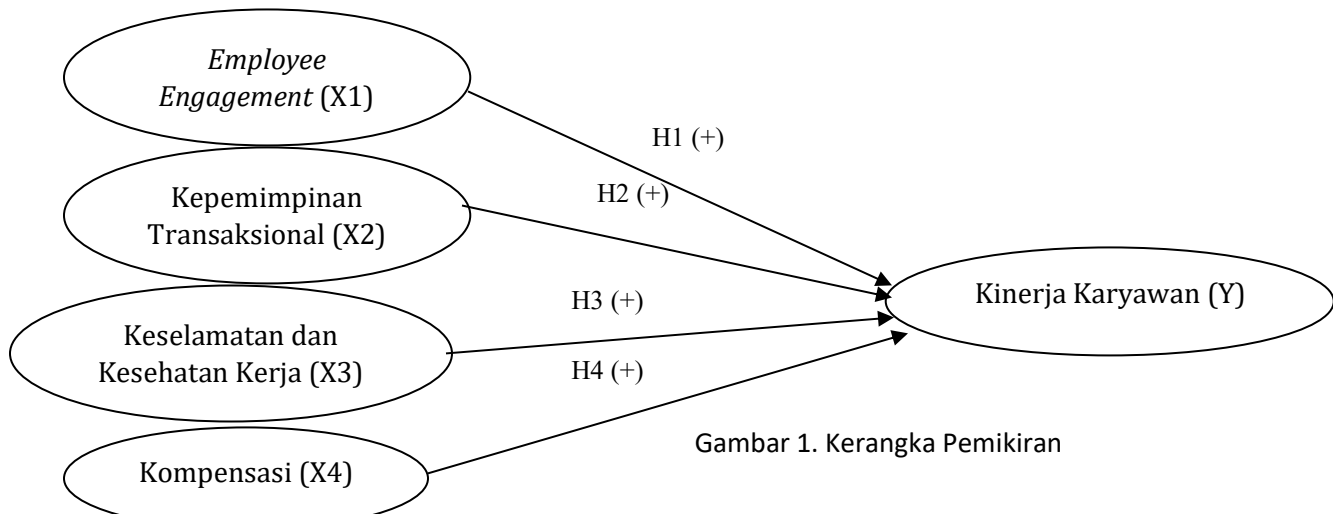
Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) diterapkan sebagai upaya menciptakan suasana kerja yang aman, kondusif, dan nyaman agar pencapaian produktivitas dapat berlangsung secara optimal (Hidayah, Sucipto, Asnawi, Nasution, & Norfiana, 2025). Pelaksanaan sistem Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) yang tepat dapat menjamin keamanan karyawan serta turut memperkuat sinergi antarpersonel dan membangun suasana bisnis yang lebih kondusif secara keseluruhan. Hal tersebut dilaksanakan sesuai dengan undang-undang dan kebijakan agar tingkat risiko dan cedera terkait pekerjaan dapat diminimalkan (Baka, Sukwika, & Maharani, 2022). Semua langkah untuk memastikan tidak adanya cedera di tempat kerja didukung sepenuhnya oleh pekerja, sebab keselamatan kerja dipandang sebagai salah satu aspek yang mempengaruhi produktivitas di sebuah perusahaan (Meutia, 2021). Faktor penentu dari sistem Keselamatan dan Kesehatan Kerja secara keseluruhan diidentifikasi oleh Mangkunegara (2016) dalam Aldani et al., (2023), yaitu lingkungan kerja, pengendalian udara, pengendalian pencahayaan, alat kerja, dan kondisi fisik karyawan. Berdasarkan Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory) yang dikemukakan oleh Blau (1964), “lingkungan kerja yang aman dan sehat disediakan sebagai bentuk dukungan organisasi kepada karyawan”. Hubungan timbal balik ditimbulkan oleh dukungan tersebut, di mana karyawan didorong untuk membalas perlakuan positif organisasi melalui peningkatan motivasi, kepatuhan terhadap prosedur kerja, serta kinerja dalam pelaksanaan pekerjaannya.

H3 : Keselamatan dan Kesehatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Retensi karyawan dimotivasi oleh kompensasi melalui pemenuhan kebutuhan dasar dan kebutuhan tingkat tinggi mereka. Tujuan organisasi dimajukan dan kompensasi karyawan dibenarkan apabila kebutuhan kompensasi karyawan dipenuhi secara pantas. Manfaat diberikan oleh kompensasi baik bagi karyawan maupun pemberi kerja. Bonus atau lembur dianggap oleh karyawan sebagai penghargaan atas usaha mereka, sehingga pembayaran yang setara dengan usaha tersebut berhak mereka dapatkan (Simangunsong, 2023). Kriteria untuk mendapatkan kompensasi karyawan bervariasi. Kompensasi ditentukan melalui gaji, upah, bonus, dan tunjangan oleh R. Putri & Hidayat (2022). Berdasarkan Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory) yang dikemukakan oleh Blau (1964), “penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan diwujudkan dalam bentuk kompensasi”. Keadilan dalam penyaluran kompensasi membentuk hubungan saling menguntungkan karena karyawan terdorong memberikan kontribusi yang lebih besar melalui peningkatan motivasi, komitmen, dan kinerja ketika menyelesaikan pekerjaannya.

H4 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Sejumlah 320 orang karyawan PT Cebong Kayuindo dijadikan sebagai populasi dalam penelitian ini secara keseluruhan. Penelitian ini memusatkan kajian pada karyawan bagian produksi karena karakteristik pekerjaannya berkaitan erat dengan variabel penelitian, terutama keselamatan dan kesehatan kerja (K3), mengingat aktivitas pada bagian produksi menghadirkan paparan risiko kerja yang relatif lebih tinggi daripada bagian lainnya. Selain itu, diterimanya arahan langsung dari atasan dalam bekerja dialami oleh karyawan bagian produksi, sistem kompensasi perusahaan turut diterima oleh mereka, serta kepemilikan employee engagement yang tinggi dituntut guna mencapai target produksi. Berdasarkan data Human Resource PT Cebong Kayuindo, sebanyak 130 orang tercatat sebagai karyawan bagian produksi. Penentuan responden dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu prosedur pengambilan sampel melalui persyaratan khusus yang dirancang berdasarkan sasaran penelitian. Penetapan karyawan pada bagian produksi sebagai persyaratan awal didasari oleh keterlibatan mereka secara nyata dalam penerapan kepemimpinan transaksional, sistem kompensasi, serta keselamatan dan kesehatan kerja (K3), disertai kewajiban memenuhi sasaran produksi yang menjadikan kelompok tersebut relevan dengan variabel penelitian. Responden selanjutnya dipilih dari karyawan yang sekurang kurangnya telah bekerja selama satu tahun dengan pertimbangan bahwa durasi tersebut memungkinkan terbentuknya pengalaman kerja yang mencukupi dan pemahaman terhadap sistem kepemimpinan, penerapan K3, kompensasi, dan kondisi kerja di perusahaan sehingga penilaian yang sesuai dengan kondisi sebenarnya mampu diberikan. Dijadikannya responden bagi seluruh karyawan yang memenuhi kriteria tersebut mengakibatkan ditetapkan sebanyak 130 orang sebagai jumlah sampel penelitian.

Instrumen penelitian menerapkan Skala Likert dengan lima pilihan respons yang mencakup Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS). Digunakannya SmartPLS 4.0 sebagai perangkat lunak yang membantu Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) dilakukan untuk analisis. Dilakukannya sistem yang dianalisis melalui dua tahap, yaitu model luar dan model dalam. Dianalisisnya validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan melalui model luar. Diperiksanya dimensi hubungan antar variabel beserta signifikansinya dilakukan melalui model dalam, yang dianalisis melalui bootstrapping.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Gambaran mengenai partisipan dalam studi ini akan dijelaskan melalui berbagai karakteristik demografis, sementara informasi lengkap terkait komposisi jumlah beserta proporsinya dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

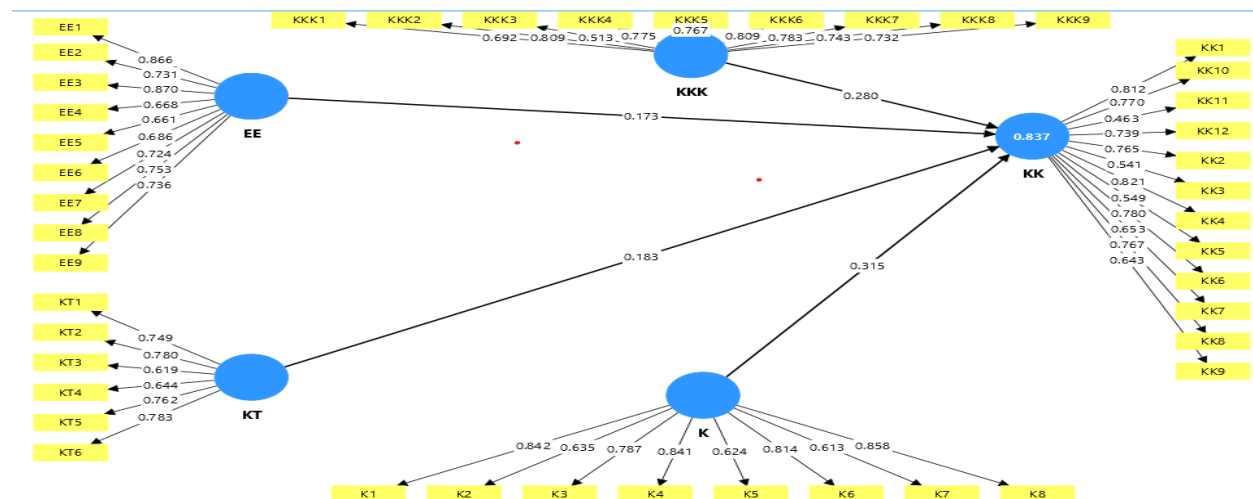
Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	56	43,08
	Perempuan	74	56,92
	Total	130	100,00
Usia	<20 tahun	0	0,00
	20-30 tahun	28	21,54
	31-40 tahun	25	19,23
	41-50 tahun	42	32,31
	≥ 51 tahun	35	26,92
	Total	130	100,00
Status Perkawinan	Menikah	107	82,31
	Belum Menikah	23	17,69
	Total	130	100,00
Lama Bekerja	< 2 tahun	0	0,00
	2-5 tahun	11	8,46
	6-9 tahun	66	50,77
	≥ 10 tahun	53	40,77
	Total	130	100,00

Pendidikan Terakhir	SD	15	11,54
	SLTP	77	59,23
	SLTA	38	29,23
	Diploma	0	0,00
	S1	0	0,00
	Total	130	100,00

Jumlah partisipan yang berkontribusi dalam penelitian mencapai 130 responden, dengan sebagian besar merupakan perempuan pada kelompok usia 41–50 tahun, berstatus menikah, dan telah bekerja selama 6–9 tahun, serta didominasi oleh responden dengan tingkat pendidikan terakhir SLTP. Pengalaman kerja yang cukup lama ditunjukkan oleh karakteristik tersebut sebagai dimiliki oleh sebagian besar responden, sehingga sistem kerja, prosedur operasional, serta kebijakan yang diterapkan perusahaan telah dipahami. Pengalaman yang diperoleh selama bekerja memberikan dasar yang memadai bagi responden untuk menilai secara lebih netral kondisi *employee engagement*, kepemimpinan transaksional, keselamatan dan kesehatan kerja (K3), kompensasi, serta kinerja karyawan. Lebih lanjut, besarnya jumlah responden yang telah bekerja selama lebih dari enam tahun menggambarkan tingginya tingkat penyesuaian terhadap lingkungan pekerjaan sekaligus mencerminkan kecukupan pengalaman mereka dalam menilai keadaan kerja di PT Cebong Kayuindo.

Analisis Outer Model

Pemeriksaan terhadap *outer model* bertujuan menilai kelayakan validitas sekaligus reliabilitas indikator yang merepresentasikan variabel laten melalui pengujian *loading factor*, *average variance extracted (AVE)*, *composite reliability*, dan *cronbach's alpha*, kemudian hasil perhitungan *outer loadings* tiap indikator diperlihatkan pada gambar berikut.



Gambar 2. Model Struktural

Outer Loading

Tabel 2. Outer Loading

Variabel	Item	Outer Loading 1	Outer Loading 2	Keterangan
Employee Engagement (X1)				
Kristiana, Fajrianthi, & Purwono (2019)				
Di tempat kerja, saya merasa penuh dengan energi.	EE 1	0,866	0,866	Valid
Dalam bekerja, saya merasa kuat dan bertenaga.	EE 2	0,731	0,803	Valid

Saat bangun tidur di pagi hari, saya merasa bersemangat untuk pergi bekerja.	EE 3	0,870	0,892	Valid
Saya antusias dalam melakukan pekerjaan saya.	EE 4	0,668	0,668	Tidak Valid
Pekerjaan saya menginspirasi saya.	EE 5	0,661	0,661	Tidak Valid
Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan.	EE 6	0,686	0,686	Tidak Valid
Saya merasa senang saat saya bekerja secara intensif	EE 7	0,724	0,838	Valid
Saya larut dalam pekerjaan saya.	EE 8	0,753	0,859	Valid
Saya sangat fokus ketika sedang bekerja.	EE 9	0,736	0,815	Valid
Kepemimpinan Transaksional (X2)				
(Masyitoh & Rifai, 2025)				
Pimpinan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berhasil mencapai target kinerja.	KT 1	0,749	0,818	Valid
Karyawan termotivasi bekerja lebih baik karena adanya imbalan yang dijanjikan oleh pimpinan atas pencapaian tertentu.	KT 2	0,780	0,815	Valid
Pimpinan secara aktif memantau pekerjaan bawahan untuk mencegah terjadinya kesalahan.	KT 3	0,619	0,619	Tidak Valid
Pimpinan segera mengambil tindakan korektif saat menemukan adanya penyimpangan dari standar kerja.	KT 4	0,644	0,644	Tidak Valid
Pimpinan hanya memberikan perhatian dalam pekerjaan bawahan hanya ketika terjadi masalah dalam pekerjaan.	KT 5	0,762	0,846	Valid
Pimpinan cenderung memberikan sanksi setelah kesalahan terjadi tanpa melakukan pengawasan secara langsung sejak awal.	KT 6	0,783	0,855	Valid
Keselamatan dan Kesehatan Kerja (X3)				
Mangkunegara (2017) dalam Aldani et al., (2023)				
Penyusunan dan penyimpanan barang yang berbahaya dilakukan dengan aman.	KKK 1	0,692	0,692	Tidak Valid
Ruang kerja memiliki kondisi yang nyaman untuk bekerja.	KKK 2	0,809	0,877	Valid
Sirkulasi udara di ruang kerja berjalan dengan baik.	KKK 3	0,513	0,513	Tidak Valid
Suhu udara di ruang kerja terasa nyaman.	KKK 4	0,775	0,863	Valid
Pengaturan dan penggunaan sumber cahaya sudah nyaman.	KKK 5	0,767	0,724	Tidak Valid
Kelengkapan peralatan kerja dipakai sesuai standar operasional perusahaan (SOP).	KKK 6	0,809	0,892	Valid
Penggunaan mesin dan alat elektronik sudah mendapat pengamanan yang baik.	KKK 7	0,783	0,783	Valid
Stamina pegawai stabil setiap hari.	KKK 8	0,743	0,841	Valid
Perusahaan memberikan perhatian terhadap keselamatan dan kesehatan kerja karyawan.	KKK 9	0,732	0,725	Valid
Kompensasi (X4)				
(R. Putri & Hidayat, 2022).				
Saya mendapatkan gaji setiap bulan tepat waktu.	K 1	0,842	0,842	Valid

Gaji yang saya terima sesuai dengan hasil kerja saya.	K 2	0,735	0,822	Valid
Perusahaan memberikan bonus kepada karyawan yang berprestasi.	K 3	0,787	0,788	Valid
Pemberian bonus sesuai dengan hasil kerja saya.	K 4	0,841	0,890	Valid
Setiap tahun saya mendapatkan THR.	K 5	0,624	0,623	Tidak Valid
Saya mendapatkan tunjangan Jamsostek.	K 6	0,814	0,901	Valid
Saya mendapat fasilitas yang diberikan perusahaan, seperti makan siang.	K 7	0,613	0,609	Tidak Valid
Fasilitas kerja yang diberikan perusahaan membantu pekerjaan saya.	K 8	0,858	0,906	Valid
Kinerja Karyawan (Y) (Masyitoh & Rifai, 2025)				
Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan standar.	KK 1	0,809	0,812	Valid
Hasil kerja saya memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan.	KK 2	0,770	0,885	Valid
Saya memahami tugas dan tanggung jawab pekerjaan saya dengan baik.	KK 3	0,541	0,547	Tidak Valid
Saya mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif	KK 4	0,821	0,841	Valid
Saya selalu berinisiatif menyelesaikan tugas tanpa menunggu perintah atasan.	KK 5	0,780	0,780	Valid
Saya mampu mengambil langkah cepat dalam mengatasi masalah pekerjaan yang muncul.	KK 6	0,780	0,901	Valid
Saya selalu menunjukkan sikap positif dalam bekerja bersama rekan tim.	KK 7	0,653	0,660	Tidak Valid
Saya mampu mempertahankan hasil kerja yang baik setiap hari.	KK 8	0,767	0,780	Valid
Saya selalu datang tepat waktu dan menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal.	KK 9	0,643	0,645	Tidak Valid
Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan fokus dan teliti.	KK 10	0,770	0,892	Valid
Saya mengatur waktu kerja dengan baik untuk menyelesaikan semua tugas secara efisien.	KK 11	0,463	0,467	Tidak Valid
Saya jarang tidak hadir tanpa alasan yang jelas dalam menjalankan pekerjaan.	KK 12	0,739	0,740	Valid

Sumber: SmartPLS 4.0

Hasil evaluasi *outer loading* pada Tabel 2 menetapkan bahwa validitas konvergen dapat diterima apabila indikator mencatat nilai *outer loading* $\geq 0,70$, sedangkan indikator dengan capaian *outer loading* $< 0,70$ dikategorikan tidak valid dan tidak disertakan kembali dalam model pengukuran. Sesudah tahapan penghapusan indikator diselesaikan, seluruh indikator yang tetap digunakan pada variabel *Employee Engagement*, Kepemimpinan Transaksional, Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Kompensasi, dan Kinerja Karyawan memperoleh nilai *outer loading* dalam kisaran 0,732–0,906. Terpuhinya batas minimum 0,70 yang direkomendasikan oleh (Hair et al., 2021) ditunjukkan oleh nilai tersebut, sehingga refleksi yang baik atas konstruk yang diukur mampu diberikan oleh seluruh indikator yang dipertahankan. Dengan demikian, terpenuhinya validitas konvergen dinyatakan pada instrumen penelitian, dan kelayakan penggunaannya pada tahap pengujian model struktural turut dinyatakan.

Construct Validity and Reliability

Hasil evaluasi keabsahan dan konsistensi instrumen tercantum dalam Tabel 3 serta memperlihatkan bahwa perangkat penelitian telah sesuai dengan kriteria yang dipersyaratkan. Penerapan *Average Variance Extracted* (AVE) berfungsi mengevaluasi tingkat kemampuan suatu konstruk dalam merepresentasikan variasi dari indikator yang berada di dalamnya; dinilainya tingkat konsistensi internal indikator dalam suatu konstruk dilakukan oleh Composite Reliability berdasarkan konsistensi jawaban antar indikator, sedangkan dinilainya reliabilitas dilakukan oleh Cronbach's Alpha berdasarkan bobot indikator dalam model PLS. Menurut hasil tes, dianggap valid dan dapat diandalkannya seluruh variabel disebabkan oleh dimilikinya AVE setidaknya 0,50, reliabilitas komposit setidaknya 0,70, alfa Cronbach setidaknya 0,70, dan rho_A setidaknya 0,70 pada masing-masing variabel (Hair et al., 2021).

Tabel 3. Construct Validity and Reliability

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Employee Engagement</i> (X1)	0,898	0,907	0,924	0,709
Kepemimpinan Transaksional (X2)	0,854	0,861	0,901	0,695
Keselamatan dan Kesehatan Kerja (X3)	0,892	0,900	0,925	0,754
Kompensasi (X4)	0,904	0,914	0,933	0,776
Kinerja Karyawan (Y)	0,902	0,905	0,932	0,774

Sumber: SmartPLS 4.0

Discriminant Validity

Tabel 4. Fornell-Larcker Criterion

	EE	K	KK	KKK	KT
EE	0,842				
K	0,662	0,881			
KK	0,672	0,733	0,880		
KKK	0,697	0,784	0,713	0,868	
KT	0,453	0,708	0,638	0,654	0,834

Sumber: SmartPLS 4.0

Kriteria *Fornell-Larcker* diterapkan sebagai dasar evaluasi validitas diskriminan, dengan ketentuan bahwa setiap konstruk dinyatakan memenuhi persyaratan apabila nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) berada di atas besarnya korelasi yang terbentuk antar konstruk (Hair et al., 2021). Hasil evaluasi pada Tabel 4 memperlihatkan nilai akar kuadrat AVE masing-masing sebesar 0,842 untuk *Employee Engagement*, 0,881 untuk Kompensasi, 0,880 untuk Kinerja Karyawan, 0,868 untuk Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), dan 0,834 untuk Kepemimpinan Transaksional. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa besaran akar kuadrat AVE setiap konstruk berada di atas nilai hubungan antar konstruk, sehingga masing-masing konstruk dapat menunjukkan perbedaan secara jelas terhadap konstruk lain dalam model. Berdasarkan kondisi tersebut, terpenuhinya ketentuan validitas diskriminan menurut Kriteria Fornell-Larcker dapat dinyatakan pada seluruh variabel penelitian ini.

Tabel 5. *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	EE	K	KK	KKK	KT
EE					
K	0,723				
KK	0,734	0,801			
KKK	0,761	0,863	0,783		
KT	0,498	0,797	0,716	0,743	

Sumber: SmartPLS 4.0

Rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT) juga digunakan untuk melakukan pengujian validitas diskriminan. Pada pengujian ini, validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi apabila batas maksimum 0,90 tidak dilampaui oleh nilai HTMT pada setiap pasangan konstruk (Hair et al., 2021). Hasil pengujian yang disajikan pada Tabel 5 memperlihatkan bahwa nilai HTMT berada pada kisaran 0,498 hingga 0,863 sehingga tidak terdapat nilai yang melebihi ketentuan batas. Hubungan Kompensasi dengan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) menghasilkan nilai HTMT terbesar sebesar 0,863, sementara hubungan *Employee Engagement* dengan Kepemimpinan Transaksional menghasilkan nilai terkecil sebesar 0,498. Dengan demikian, kriteria validitas diskriminan berdasarkan metode HTMT telah dipenuhi oleh seluruh variabel dalam penelitian ini.

Analisis *R-Square*

Tabel 6. Analisis *R-Square*

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kinerja Karyawan (Y)	0,639	0,628

Sumber: Smart PLS 4.0

Berdasarkan pengukuran koefisien determinasi dalam Tabel 6, variabel Kinerja Karyawan memperoleh nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0,628. Penelitian ini menerapkan nilai *R-Square Adjusted* karena model memuat beberapa variabel independen sehingga jumlah prediktor dapat diperhitungkan melalui penyesuaian tersebut dan hasil estimasinya dinilai lebih presisi daripada *R-Square* (Hair et al., 2021). Berdasarkan nilai 0,628, kemampuan *Employee Engagement*, Kepemimpinan Transaksional, Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), serta Kompensasi dalam menerangkan variasi Kinerja Karyawan mencapai 62,8%, sedangkan bagian yang tersisa sebesar 37,2% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Mengacu pada Hair et al., (2021), “dimasukkannya nilai R-Square Adjusted sebesar 0,628 dilakukan ke dalam kategori sedang (moderate). Dengan demikian, dimilikinya kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan variasi Kinerja Karyawan oleh model penelitian”.

Hasil Uji Kolinearitas

Tabel 7. Inner model VIF

	VIF
EE -> KK	2,124
K ->KK	3,419
KKK -> KK	3,255
KT -> KK	2,147

Sumber: SmartPLS 4.0

Berdasarkan hasil uji kolinearitas (Inner VIF) dalam Tabel 7, batas maksimum 5 tidak dilampaui oleh nilai VIF pada seluruh variabel independen. Nilai VIF sebesar 2,124, 3,419, 3,255, dan 2,147 masing-masing dimiliki oleh variabel Employee Engagement, Kompensasi, Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), dan Kepemimpinan Transaksional. Menurut Hair et al., (2021), “karena angka 5 tidak dilampaui oleh nilai VIF, masalah multikolinearitas antara variabel independen dari model struktural tidak ditemukan”. Ketidadaan korelasi yang sangat tinggi antar variabel independen menunjukkan bahwa model penelitian tidak menghadapi persoalan multikolinearitas, sehingga proses evaluasi model struktural dan pengujian hipotesis layak dilanjutkan.

Analisis *F-square*

Tabel 8. *F-square*

	Kinerja Karyawan
EE	0,106
K	0,054
KKK	0,025
KT	0,060

Sumber: Smart PLS 4.0

Nilai f^2 pada seluruh variabel independen yang berkisar antara 0,02 dan 0,15 ditunjukkan oleh hasil pengujian ukuran efek (f^2) yang disajikan dalam Tabel 8. Nilai f^2 sebesar 0,106 dimiliki oleh Keterlibatan Karyawan (EE), 0,054 oleh Kompensasi (K), 0,025 oleh Keselamatan dan Kesehatan Kerja (KKK), dan 0,060 oleh Kepemimpinan Transaksional (KT). Dijelaskan oleh Hair et al., (2021) bahwa “efek kecil, sedang, dan besar dapat diklasifikasikan melalui penggunaan nilai f^2 ini. Oleh karena itu, efek kecil terhadap Kinerja Karyawan diklasifikasikan pada seluruh variabel independen dari penelitian ini”. Perlu dipahami bahwa sekalipun kontribusi dari tiap variabel berada dalam kategori kecil, Kinerja Karyawan tetap memperoleh pengaruh dari Keterlibatan Karyawan, Kompensasi, Keselamatan dan Kesehatan Kerja, serta Kepemimpinan Transaksional. Karena nilai terbesar dimiliki oleh variabel Keterlibatan Karyawan (EE) dengan $f^2 = 0,106$, dapat dikatakan bahwa Kinerja Karyawan paling kuat dipengaruhi oleh variabel ini dibandingkan variabel lainnya.

Hasil Uji *PLSPredict*

Tabel 9. *PLSPredict*

	$Q^2_{predict}$	PLS-SEM_RMSE	PLS-SEM_MAE
KK10	0,395	0,540	0,508
KK2	0,409	0,497	0,429
KK4	0,499	0,508	0,459
KK6	0,551	0,508	0,468

Sumber: Smart PLS 4.0

Nilai $Q^2_{predict}$ pada setiap indikator Kinerja Karyawan tercatat lebih dari 0, yang terdiri atas KK10 sebesar 0,395, KK2 sebesar 0,409, KK4 sebesar 0,499, dan KK6 sebesar 0,551, menurut Hair et al., (2021). Berdasarkan pengujian yang dilakukan, nilai PLS-SEM_RMSE untuk indikator pada variabel Kinerja Karyawan juga tercatat lebih tinggi dari 0.

Hasil Uji Hipotesis

Tabel 10. Hasil Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Hasil
EE -> KK	0,285	0,291	0,073	3,880	0,000	Diterima
K -> KK	0,257	0,243	0,100	2,583	0,010	Diterima
KKK -> KK	0,172	0,169	0,088	1,953	0,051	Ditolak
KT ->KK	0,215	0,220	0,070	3,063	0,002	Diterima

Sumber: SmartPLS 4.0

Temuan pengujian pada Tabel 10 mengindikasikan bahwa peningkatan *Employee Engagement* (EE) mampu mendorong Kinerja Karyawan (KK) secara positif dengan tingkat pengaruh yang signifikan, didukung oleh *original sample* senilai 0,285, *T-statistics* mencapai 3,880 ($> 1,96$), dan *p-value* 0,000 ($< 0,05$), sehingga dugaan penelitian tersebut memperoleh dukungan. Bukti empiris turut memperlihatkan bahwa Kompensasi (K) memiliki hubungan searah yang signifikan dengan Kinerja Karyawan, sebagaimana ditunjukkan melalui nilai *original sample* 0,257, *T-statistics* sebesar 2,583 ($> 1,96$), dan *p-value* sebesar 0,010 ($< 0,05$), yang mengukuhkan diterimanya hipotesis. Berdasarkan hasil analisis, Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) cenderung mendorong Kinerja Karyawan ke arah yang lebih baik, meskipun bukti statistik belum menunjukkan pengaruh yang berarti karena *original sample* bernilai 0,172, *T-statistics* sebesar 1,953 ($< 1,96$), dan *p-value* 0,051 ($> 0,05$), sehingga hipotesis dinyatakan tidak diterima. Hasil analisis memperlihatkan bahwa Kepemimpinan Transaksional (KT) berperan dalam meningkatkan Kinerja Karyawan secara positif dan signifikan, dengan *original sample* 0,215, *T-statistics* 3,063 ($> 1,96$), dan *p-value* 0,002 ($< 0,05$), sehingga hipotesis penelitian dapat diterima. Diperlihatkan oleh temuan ini bahwa *Employee Engagement*, Kompensasi, dan Kepemimpinan Transaksional turut memberikan pengaruh terhadap peningkatan Kinerja Karyawan, sementara arah pengaruh yang positif tetap dimiliki oleh Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), meskipun signifikansi secara statistik belum dicapai oleh pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan.

PEMBAHASAN

H1: Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Angka sampel asli 0,285, statistik T 3,880, dan nilai p 0,000 menjadi bukti statistik bahwa semakin baik Keterlibatan Karyawan, semakin meningkat pula Kinerja Karyawan secara signifikan, sehingga hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja yang lebih baik ditunjukkan oleh karyawan yang berkomitmen. Bagi mereka yang bekerja di PT Cebong Kayuindo, keterlibatan karyawan diwajibkan oleh sifat pekerjaan yang dilakukan karyawan (yaitu pengolahan kayu), karena ketekunan dan fokus diperlukan untuk memenuhi target produksi. Tingginya keterlibatan pada karyawan yang telah terverifikasi tercermin melalui gairah kerja yang semakin besar serta motivasi yang lebih kuat untuk meraih tingkat pencapaian dan kualitas pekerjaan yang lebih unggul.

Prinsip timbal balik dalam hubungan antara organisasi dan karyawan dijelaskan sebagai berikut. Apabila lingkungan kerja yang peduli dan memperhatikan diciptakan oleh organisasi, maka standar kerja mereka akan ditingkatkan oleh karyawan sebagai balasannya. Dalam studi lain juga Santri et al., (2023), hipotesis diterima. Oleh karena itu, bagi PT Cebong Kayuindo, kinerja karyawan akan ditingkatkan melalui pengembangan suasana kerja yang berkualitas dan peningkatan mutu kerja, pemberian reward kepada karyawan, serta pengembangan talenta perusahaan melalui komunikasi.

H2: Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan nilai sampel sebesar 0,215 yang disertai statistik T 3,063 dan nilai p 0,002, Kepemimpinan Transaksional terbukti mempunyai pengaruh nyata dalam meningkatkan Kinerja Karyawan PT Cebong Kayuindo, yang menunjukkan adanya keterkaitan positif antara Kepemimpinan Transaksional dan Kinerja Karyawan. Koordinasi, penetapan standar kerja, serta pencapaian target produksi secara berkelanjutan dibutuhkan oleh PT Cebong Kayuindo, sebuah perusahaan pengolahan kayu. Dalam situasi seperti ini, kinerja karyawan dijaga melalui peran pemimpin yang sangat penting, dengan cara memberikan arahan, mengawasi pekerjaan, memberikan penghargaan untuk pencapaian target, dan memperbaiki kesalahan. Kepemimpinan Transaksional yang terlaksana dengan baik dapat membantu karyawan mengenali tugas yang menjadi kewajibannya serta mendorong mereka menjalankan pekerjaan berdasarkan target dan standar yang telah ditetapkan perusahaan.

Teori Pertukaran Sosial oleh Blau (1964) dijelaskan melalui penemuan ini, dan ditunjukkan bahwa “upaya kerja dan kinerja karyawan ditingkatkan akibat dukungan manajer dan perlakuan adil” (Risambessy & Wairisal, 2021). Keakuratan hasil penelitian ini juga disarankan oleh studi berikutnya, serta dinyatakan bahwa “pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimiliki oleh kepemimpinan transaksional. Dampak kepemimpinan transaksional, bagaimanapun, dipengaruhi variasinya oleh karakteristik organisasi dan sifat pekerjaan”.

H3: Pengaruh Kesehatan dan Keselamatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan *original sample* senilai 0,172, *T-statistics* sebesar 1,953, dan *p-value* 0,051, bukti empiris memperlihatkan bahwa perubahan pada Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) tidak menghasilkan pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Cebong Kayuindo. Diindikasikan oleh hasil tersebut bahwa pencapaian peningkatan kinerja karyawan secara nyata belum mampu diwujudkan melalui penerapan K3. Karakteristik peserta penelitian menjadi dasar dalam menerangkan temuan tersebut karena seluruh responden berasal dari karyawan bagian produksi dengan pengalaman kerja paling sedikit satu tahun. Pemahaman terhadap prosedur keselamatan kerja cenderung telah dimiliki oleh karyawan yang telah bekerja cukup lama, kebiasaan menggunakan alat pelindung diri (APD) telah terbentuk, serta penguasaan pengoperasian mesin sesuai standar operasional perusahaan telah dicapai. Melalui kondisi tersebut, dipersepsikannya penerapan K3 sebagai bagian dari rutinitas kerja dan kewajiban dalam menjalankan pekerjaan menyebabkan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan belum mampu diberikan oleh keberadaannya.

Ditunjukkan oleh hasil penelitian ini bahwa dijadikannya standar operasional yang diterapkan dalam aktivitas kerja sehari-hari sebagai bentuk penerapan program K3 di PT Cebong Kayuindo. Berdasarkan Social Exchange Theory yang dikemukakan oleh (Blau, 1964), “seharusnya didorong peningkatan kinerja sebagai timbal balik dari perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Namun, pada penelitian ini, belum terbuktinya signifikansi hubungan tersebut ditemukan”. Ditunjukkan oleh temuan ini bahwa bagi karyawan bagian produksi PT Cebong Kayuindo, lebih dipandang penerapan K3 sebagai persyaratan dasar (*basic requirement*) untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dilakukan, ketimbang sebagai faktor yang mendorong peningkatan kinerja. Berdasarkan kondisi tersebut, kontribusi yang lebih dominan terhadap peningkatan Kinerja Karyawan berasal dari faktor lain, di antaranya *Employee Engagement*, Kepemimpinan Transaksional, serta Kompensasi yang telah menunjukkan pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Rorimpandey et al., 2022) yang menyatakan bahwa “tidak dimilikinya pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan oleh Keselamatan dan Kesehatan Kerja. Oleh karena itu, tetap perlu dipertahankan dan ditingkatkannya penerapan K3 oleh PT Cebong Kayuindo melalui pengawasan yang lebih optimal, pelatihan keselamatan kerja secara berkala, serta penyediaan lingkungan kerja yang aman guna meminimalkan risiko kecelakaan kerja”.

H4: Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan kondisi tersebut, kontribusi yang lebih dominan terhadap peningkatan Kinerja Karyawan berasal dari faktor lain, di antaranya *Employee Engagement*, Kepemimpinan Transaksional, serta Kompensasi yang telah menunjukkan pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Ditunjukkan oleh hasil ini bahwa tingkat kompensasi yang diberikan perusahaan sebanding dengan tingkat kinerja karyawan. Kompensasi diberikan oleh PT Cebong Kayuindo, sebuah perusahaan pengolahan kayu, sebagai cara untuk menghargai kerja karyawan selama proses

produksi. Rasa lebih dihargai dan semangat yang lebih besar untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka mungkin dirasakan oleh karyawan apabila gaji yang tepat waktu, bonus atas pencapaian tertentu, Tunjangan Hari Raya (THR), dan fasilitas jaminan sosial diberikan kepada mereka. Apabila kompensasi yang sesuai diterima oleh karyawan, motivasi yang lebih besar akan dimiliki untuk memenuhi tujuan mereka dan menjaga kualitas produk mereka.

Dijelaskan oleh Teori Pertukaran Sosial oleh (Blau, 1964) bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan berkembang sesuai dengan timbal balik. Teori ini juga dapat menjelaskan temuan yang dilaporkan di sini. Ketika ganti rugi diberikan oleh organisasi kepada karyawan atas kontribusinya, motivasi yang lebih besar akan dimiliki oleh karyawan dan kinerja yang lebih tinggi kemungkinan besar akan dicapai. Disebutkan oleh (Rahmadani et al., 2023) bahwa “hubungan positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan dimiliki oleh kompensasi. Perbedaan mungkin ditunjukkan oleh temuan studi lain karena pengaruh kompensasi terhadap kinerja tergerus oleh berbagai faktor lain”. Atas dasar tersebut, PT Cebong Kayuindo perlu menerapkan sistem Kompensasi yang berkeadilan, terbuka, serta disertai evaluasi rutin agar Kompensasi mampu terus mendorong karyawan sekaligus meningkatkan Kinerja Karyawan.

Hasil yang selaras dengan temuan pada PT Cebong Kayuindo mengenai kontribusi Keterlibatan Karyawan, Kepemimpinan Transaksional, Keselamatan dan Kesehatan Kerja, serta Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan memperlihatkan bahwa Keterlibatan Karyawan menjadi salah satu unsur pendukung Kinerja Karyawan. Melalui dukungan terhadap keterlibatan karyawan, kinerja mereka kemungkinan akan meningkat. Kinerja juga didukung oleh Kepemimpinan Transaksional. Berikutnya, pengaruh positif Keselamatan dan Kesehatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan menandakan bahwa kondisi tempat kerja yang aman, nyaman, dan sehat mampu menunjang karyawan agar dapat menunjukkan performa secara optimal. Terakhir, kinerja karyawan kemungkinan akan didukung melalui penyediaan kompensasi yang sesuai untuk mendukung dan menghargai kontribusi karyawan, karena motivasi untuk meningkatkan kinerja mereka di tempat kerja kemungkinan akan didorong oleh kompensasi yang diberikan kepada karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini membuktikan bahwa *Employee Engagement* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Cebong Kayuindo sehingga peningkatan keterlibatan karyawan akan diikuti oleh perbaikan Kinerja Karyawan, sementara Kepemimpinan Transaksional juga menunjukkan dampak positif dan signifikan yang menandakan bahwa penerapan penghargaan, pengawasan, serta evaluasi kerja secara berkesinambungan dapat mendorong peningkatan Kinerja Karyawan. Selain itu, Keselamatan dan Kesehatan Kerja memiliki hubungan yang mengarah positif terhadap Kinerja Karyawan, meskipun secara statistik pengaruhnya tidak signifikan. Artinya, dukungan terhadap peningkatan kinerja memang diberikan oleh penerapan K3, tetapi kekuatan pengaruhnya secara statistik belum cukup kuat sehingga K3 belum bisa dianggap sebagai faktor utama penentu kinerja karyawan di PT Cebong Kayuindo. Sebagai temuan terakhir, hubungan positif dan signifikan antara Kompensasi dan Kinerja Karyawan mengindikasikan bahwa kesesuaian Kompensasi yang diterima mampu memperkuat dorongan kerja serta meningkatkan Kinerja Karyawan.

Sejumlah unsur yang secara empiris diketahui memengaruhi Kinerja Karyawan perlu terus dipelihara serta diperkuat oleh PT Cebong Kayuindo sesuai dengan saran yang dikemukakan melalui penelitian ini. Untuk *Employee Engagement*, keterlibatan karyawan bisa ditingkatkan perusahaan lewat pemberian apresiasi, komunikasi yang terbuka, dan penciptaan suasana kerja yang membuat karyawan merasa dihargai. Untuk Kepemimpinan Transaksional, sistem penghargaan dan evaluasi kerja perlu diterapkan secara adil dan konsisten oleh perusahaan agar karyawan tetap termotivasi mencapai target kerja. Pada kondisi lainnya, sekalipun program K3 belum terbukti memberikan dampak signifikan terhadap kinerja, perusahaan tetap disarankan menjaga dan memperkuat penerapannya dengan melakukan pemantauan, memberikan pelatihan keselamatan kerja, serta menyediakan lingkungan dan fasilitas kerja yang terlindungi serta nyaman mengingat aktivitas produksi dalam industri pengolahan kayu mempunyai potensi bahaya kerja yang cukup besar. Berkaitan dengan Kompensasi, perusahaan sebaiknya mempertahankan pola pemberian balas jasa yang proporsional, jelas, serta disesuaikan dengan beban pekerjaan dan sumbangsih karyawan agar peningkatan kinerja tetap memperoleh dukungan.

Pelaksanaan penelitian hanya mencakup PT Cebong Kayuindo sebagai satu perusahaan sehingga hasil yang diperoleh belum mampu mencerminkan karakteristik keseluruhan perusahaan pada sektor pengolahan kayu Di

sampling itu, variabel independen yang dianalisis hanya berjumlah empat, yakni Keterlibatan Karyawan, Kepemimpinan Transaksional, keselamatan kerja, dan Kompensasi. Berdasarkan kondisi tersebut, berbagai faktor yang tidak dimasukkan dalam model penelitian masih berpeluang memberikan pengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Selain itu, data diperoleh melalui penilaian subjektif responden sehingga memungkinkan munculnya ketidaksesuaian antara situasi aktual dengan informasi yang mereka berikan.

Berangkat dari keterbatasan yang ada, studi mendatang sebaiknya memperluas objek penelitian melalui penambahan perusahaan maupun industri sejenis agar temuan yang dihasilkan memiliki kemampuan generalisasi yang lebih kuat. Pengembangan model penelitian mendatang dapat mempertimbangkan unsur lain yang memungkinkan berkontribusi terhadap Kinerja Karyawan, antara lain disiplin kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi. Lebih lanjut, penelitian dapat memanfaatkan cara pengumpulan data tambahan, seperti observasi atau wawancara, agar kondisi kerja karyawan dapat dipahami secara lebih komprehensif dan mendalam. Ditinjau berdasarkan landasan konseptual, hasil studi ini selaras dengan *Social Exchange Theory* yang menguraikan bahwa pertukaran manfaat antara pegawai dan organisasi dapat direpresentasikan oleh Keterlibatan Kerja, Kepemimpinan Transaksional, dan Kompensasi sehingga berkontribusi terhadap penguatan Kinerja Karyawan. Dalam konteks implementasi, hasil studi ini dapat menjadi dasar bagi PT Cebong Kayuindo untuk menempatkan peningkatan Keterlibatan Karyawan sebagai prioritas, mengembangkan kepemimpinan yang secara rutin memberikan penghargaan sekaligus melakukan evaluasi, serta menghadirkan Kompensasi yang layak berdasarkan kontribusi masing-masing karyawan. Meskipun K3 belum menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan, penerapannya tetap perlu diperkuat sebagai bentuk perlindungan terhadap tenaga kerja dan upaya menciptakan lingkungan kerja yang aman serta mendukung keberlangsungan proses produksi.

REFERENCES

- adinata, r. s., & yunianto, a. (2024). pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. *jesya*, 7(2), 1499–1510. <https://doi.org/10.36778/jesya.v7i2.1559>
- akbar, m., rita yuania toendan, nurlia eka damayanti, & peridawaty. (2025). pengaruh gaya kepemimpinan transformational dan employee engagement terhadap kinerja karyawan pada pt. kerry sawit indonesia wilayah i desa sembuluh kabupaten seruyan. *jurnal ekonomi efektif*, 8(1), 124–137. <https://doi.org/10.32493/jee.v8i1.56416>
- aldani, d. s., andriana, i., & siregar, l. d. (2023). pengaruh keselamatan dan kesehatan kerja (k3) terhadap kinerja karyawan pt pupuk sriwijaya Palembang bagian utilitas ib. *al-kharaj : jurnal ekonomi, keuangan & bisnis syariah*, 6(2), 715–735. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i2.2957>
- amiliya, l. a., ahmad shofiyuddin, ifa khoiria ningrum, & m ridlwan hambali. (2026). employee engagement dalam perspektif manajemen modern: studi kualitatif konseptual pada kabupaten bojonegoro. *jurnal manajemen usni*, 11(2), 139–149. retrieved from <https://ojs.jekobis.org/index.php/manajemen/article/view/635>
- arifin, a., magito, m., perkasa, d. h., & febrian, w. d. (2023). pengaruh kompensasi, kompetensi dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan. *global: jurnal lentera bitep*, 1(01), 24–33. <https://doi.org/10.59422/global.v1i01.130>
- baka, karlies. s., sukwika, t., & maharani, m. d. d. (2022). analisis pengaruh keselamatan dan kesehatan kerja terhadap kinerja karyawan di pt. virtue dragon nickel industry konawe. *syntax literate jurnal ilmiah indonesia*, 7(11).
- balalimbu, n., malinda, a., natasyah, l., wintoro, f., & khaerana, k. (2023). pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan pada pt asera tirta posidonia kota palopo. *kontan: jurnal ekonomi, manajemen dan bisnis*, 2(3). <https://doi.org/10.59818/kontan.v2i3.570>
- blau, p. m. . (1964). *exchange and power in social life*. j. wiley.
- chrisshyaren, & erdiansyah, r. (2023). analisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *jurnal manajemen bisnis dan kewirausahaan*, 7(1), 164–175. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v7i1.22480>

- dr. kasmir, s. e. , m. m. (2016). *manajemen sumber daya manusia – kasmir* (1st ed.). raja grafindo persada.
- faridhatun nafi'ah, adelia yunita setiyadi, tara umi nur wakhidatun, arif setiawan, & raully sijabat. (2025). pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. *jurnal riset multidisiplin edukasi*, 2(7), 164–169. <https://doi.org/10.71282/jurmie.v2i7.631>
- hadromi, f. al. (2024). pengaruh beban kerja, kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja terhadap kinerja karyawan bagian pengolahan kayu pada pt. wahyu daya mulia. *jurnal syntax admiration*, 5(2), 598–611. <https://doi.org/10.46799/jsa.v5i2.1049>
- hair, j. f. ., hult, g. t. m. ., ringle, c. m. ., sarstedt, marko., danks, n. p. ., & ray, soumya. (2021). *partial least squares structural equation modeling (pls-sem) using r : a workbook*. springer.
- hidayah, n., sucipto, asnawi, nasution, m. d. m., & norfiana, l. (2025). pengaruh keselamatan dan kesehatan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *servqual:jurnal ilmu manajemen*, 2(2), 3031–3287.
- izhar, g. m., irawanto, i., misransyah, m., risal, m., & yani, a. (2024). pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. *reformasi: jurnal ilmiah ilmu sosial dan ilmu politik*, 14(1), 56–72.
- kristiana, i. f., fajrianthi, f., & purwono, u. (2019). analisis rasch dalam utrecht work engagement scale-9 (uwes-9) versi bahasa indonesia. *jurnal psikologi*, 17(2), 204. <https://doi.org/10.14710/jp.17.2.204-217>
- mahfudz, i. z., winahyu, p., & rahayu, j. (2023). pengaruh komunikasi, employee engagement, dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan pada swalayan virgin purwoharjo banyuwangi. *jurnal akuntansi, manajemen, dan perencanaan kebijakan*, 1(2), 1–14. <https://doi.org/10.47134/jampk.v1i2.59>
- mangkunegara. (2017). *manajemen sumber daya manusia perusahaan*. bandung: pt remaja rosdakarya.
- mardikaningsih, r. (2023). pandangan karyawan tentang dukungan organisasi: penguatan komitmen organisasi atau turnover intention? *ekonomi, keuangan, investasi dan syariah (ekuitas)*, 4(3), 1011–1015. <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v4i3.3052>
- masyitoh, s., & rifai, n. (2025). pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di pt. indonesia partner solution di kantor perwakilan jakarta 1. *repository gici*.
- meutia, z. (2021). pengaruh kesehatan dan keselamatan kerja terhadap kinerja karyawan pada rumah sakit malahayati medan. *informatika*, 9(3), 120–128. <https://doi.org/10.36987/informatika.v9i3.2193>
- nst, v. f. h. (2024). pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pt. suryamas lestari prima tanjung morawa. *jurnal ilmiah metadata*, 6(3), 73–82. <https://doi.org/10.47652/metadata.v6i3.525>
- putra, r. (2021). pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating pada pt. bangun mitra abadi medan. *jurnal aplikasi manajemen, ekonomi dan bisnis*, 5(2), 40–47. <https://doi.org/10.51263/jameb.v5i2.124>
- putri, a. s. (2023). pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan cv. ajp. *manajerial dan bisnis tanjungpinang*, 6(1), 81–84. <https://doi.org/10.52624/manajerial.v6i1.2395>
- putri, r., & hidayat, r. (2022). model pengukuran kepuasan kerja karyawan dengan kompensasi dan motivasi. *ekombis review: jurnal ilmiah ekonomi dan bisnis*, 10(1), 305–315. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v10i1.1776>
- rahmadani, labbase, i., nasir, m., & kamidin, m. (2023). pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. *center of economic students journal*, 6(2), 116–126. <https://doi.org/10.56750/csej.v6i2.577>
- rahmawati, p. r., & tirtoprojo, s. (2024). pengaruh kompensasi pada niat berpindah dan kinerja karyawan dengan pemoderasi gaya kepemimpinan melayani. *syntax literate: jurnal ilmiah indonesia*, 9(9).

- risambessy, a., & wairisal, p. l. (2021). pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, penempatan kerja dan iklim kerja terhadap kinerja karyawan. *iqtishoduna*, 17(2), 175–189. <https://doi.org/10.18860/iq.v17i2.11762>
- rorimpandey, r., nelwan, o. s. , & taroreh, r. n. (2022). disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di dinas kesehatan provinsi sulawesi utara. *jurnal emba* , 10(1), 518–527.
- santri, s. p. d., verawati, d. m., & giovanni, a. (2023). pengaruh self efficacy, self esteem dan employee engagement terhadap kinerja karyawan pada perusahaan daerah air minum kota magelang. *among makarti*, 16(1). <https://doi.org/10.52353/ama.v16i1.441>
- setyo widodo, d., & yandi, a. (2022). model kinerja karyawan: kompetensi, kompensasi dan motivasi, (literature review msdm). *jurnal ilmu multidisplin*, 1(1), 1–14. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i1.1>
- simangunsong, b. a. m. p. (2023). pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja guru. *jurnal bisnisan : riset bisnis dan manajemen*, 4(3), 62–76. <https://doi.org/10.52005/bisnisan.v4i3.119>
- solihah, i. a., & munawaroh. (2025). pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan ti melalui kepuasan kerja. *gudang jurnal multidisiplin ilmu*, 3(1), 671–681.
- supiati, s., hafidah, a., & ramli, a. h. (2021). analysis of market retribution management systems in efforts of increasing regional original income in the office of pd. makassar raya market, makassar city. *business and entrepreneurial review*, 21(1), 23–46. <https://doi.org/10.25105/ber.v21i1.9224>
- suprihatin, l., & sunarsi, d. (2021). pengaruh kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di pusat pendidikan dan pelatihan pegawai kementerian pendidikan dan kebudayaan. *jiip - jurnal ilmiah ilmu pendidikan*, 4(1), 78–86. <https://doi.org/10.54371/jiip.v4i1.207>
- syach, a. r., & purnama, y. h. (2023). pengaruh kompensasi,beban kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *jurnal ilmiah multidisiplin*, 2(05), 76–81. <https://doi.org/10.56127/jukim.v2i05.938>
- syarifuddin, u., ilyas, g. b., misbahuddin, mustafa, h., & sani, a. (2022). strategi pengembangan usaha kerajinan anyaman rotan dan bambu melalui pemasaran online di kecamatan ma’rang kabupaten pangkep. *bata ilyas educational management review*, 2(2), 1–24.