

## 1. Pendahuluan

Para teknisi di Politeknik Negeri Semarang (Polines) memainkan peran penting dalam menjaga keandalan dan ketersediaan infrastruktur teknis yang menunjang operasional kampus. Tugas utama mereka meliputi pemeliharaan, perbaikan, dan pemantauan berbagai sistem teknis, seperti sistem listrik, pendingin udara, jaringan komunikasi, dan sistem keamanan. Kinerja teknisi ini sangat memengaruhi kelancaran kegiatan akademik dan administratif di Polines. Namun, dalam beberapa tahun terakhir, terdapat indikasi bahwa kinerja teknisi di institusi ini belum mencapai potensi optimalnya. Hal ini sesuai dengan hasil survei pra-penelitian bahwa terdapat 54 persen pegawai yang menyatakan bahwa pada tahun 2023 kinerja mereka masih kurang optimal, seperti yang terlihat pada tabel 1.1 berikut ini.

**Tabel 1.1 Kinerja Teknisi Polines Tahun 2023**

Kinerja Teknisi	Jumlah Pegawai	Persentase
Optimal	7	54%
Kurang Optimal	6	46%
Total	13	100%

Sumber: Survei *pre-research*

Berdasarkan telaah terhadap berbagai hasil penelitian terdahulu, kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kurangnya *rewards* atas kontribusi para pegawai itu sendiri. Utami & Winarno (2023) menyampaikan bahwa untuk mendorong peningkatan kinerja karyawan, maka suatu organisasi atau perusahaan dapat mendorong karyawan dengan memberi *reward* kepada bagi mereka yang sudah menunjukkan kontribusi signifikan bagi perusahaan. Dan berdasarkan penelitiannya, Utami & Winarno (2023) menemukan bahwa pemberian *rewards* kepada karyawan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Pemberian penghargaan atau *rewards* ialah cara yang efektif dalam meningkatkan motivasi karyawan guna meningkatkan kinerja mereka. Penghargaan juga bertujuan untuk membuat seseorang lebih bersemangat dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan kinerjanya (Saleh & Mardiana, 2021). Berdasarkan kajian yang dilakukan oleh Leitão et al., (2022) bahwa sistem pemberian reward kepada karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Chan & Hooi (2023) juga menemukan hal yang sama dimana *rewards* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dari berbagai perusahaan bidang pabrik (*manufacturing*) di Malaysia melalui motivasi karyawan itu sendiri. Artinya bahwa, secara tidak langsung sistem pemberian reward mampu meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya, jika karyawan sudah berkontribusi secara signifikan kepada organisasi atau perusahaan, namun tidak diakui dengan cara memberikan penghargaan atau *rewards*, maka hal ini dapat berakibat pada turunnya motivasi para pegawai dan pada akhirnya akan menurunkan kinerja pegawai itu sendiri.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang disampaikan di atas, secara garis besar bahwa *rewards* memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini menjadi menarik bagi peneliti karena fenomena yang terjadi di Polines bertolak-belakang dengan hasil temuan para peneliti di atas. Berdasarkan hasil pra-penelitian yang dilakukan oleh peneliti, ditemukan 62 persen teknisi yang menyatakan ketidak-puasan terhadap *rewards* yang diterima atas kinerja mereka sendiri seperti terlihat pada tabel 1.2. Fenomen ini sangat penting untuk ditelaah lebih lanjut guna menguji pengaruh *rewards* terhadap kinerja para teknisi di Politeknik Negeri Semarang.

**Tabel 1.2 Kepuasan Teknisi Atas Rewards di Polines**

Tingkat Kepuasan	Jumlah Pegawai	Persentase
Puas	5	38%
Tidak Puas	8	62%
Total	13	100%

Sumber: Hasil kuisisioner pra-penelitian

Selain peran *rewards*, kepemimpinan juga memiliki peran yang signifikan terhadap kinerja para teknisi di lingkungan Politeknik Negeri Semarang. Kepemimpinan yang efektif dapat memberikan arahan yang jelas, dukungan yang kuat, dan motivasi yang diperlukan bagi teknisi untuk mencapai tingkat kinerja yang optimal. Namun, kurangnya dukungan atau arahan yang kurang jelas dari para atasan dapat membuat teknisi tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Hal tersebut sesuai dengan hasil kajian yang dilakukan Rudi et al., (2022) bahwa peran kepemimpinan dapat berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Sama halnya dengan hasil temuan dari Meirinhos et al., (2023) bahwa gaya kepemimpinan para *manager* dalam berkomunikasi, memotivasi, serta pemberian penghargaan kepada para karyawan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi melalui kinerja karyawan itu sendiri. Yang et al., (2023) juga menemukan bahwa kepemimpinan secara positif dapat meningkatkan kinerja kerja karyawan dengan meningkatkan kepuasan mereka dalam bekerja.

Motivasi adalah sebuah faktor yang bisa memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi juga bisa dikatakan penyalur kegiatan yang mengakibatkan pada memelihara tindakan manusia (Sujana & Ardana, 2020). Kepemimpinan dapat memberikan pengaruh kepada kinerja karyawan melewati motivasi kerja, dimana ketika seorang pemimpin memakai gaya kepemimpinan yang dinilai efektif dan karyawan menyukainya maka dapat menjadi pendorong tersendiri dari dalam diri karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja. Keberhasilan dalam kepemimpinan mendorong karyawan untuk termotivasi, maka dengan adanya motivasi kerja dapat menumbuhkan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang sudah diamanahkan (Priambodo, 2019).

Reward dapat menjadi motivasi sekaligus pemberi semangat kepada karyawan oleh karena itu reward yang diberikan harus dirasa adil dan memadai. Pemberian reward juga memiliki tujuan untuk memberikan motivasi kepada karyawan agar lebih rajin dalam melaksanakan pekerjaannya, selain itu juga mampu memberikan kesadaran bersama antar pekerja, mampu memenuhi semua yang dibutuhkan oleh perusahaan, dan juga mampu untuk mempengaruhi perilaku karyawan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal (Dewi & Ardana, 2022). Hal ini sesuai dengan hasil temuan Kerketta & Shika Chauhan (2023) bahwa reward seperti kompensasi moneter, tunjangan, dan peluang pengembangan karier, serta pengakuan berupa pujian lisan, pengakuan publik, dan penghargaan, secara signifikan berpengaruh positif terhadap persepsi karyawan tentang kepuasan dan motivasi kerja.

Berlandaskan penjelasan tersebut, penulis ingin melakukan kajian lebih lanjut terkait peran motivasi kerja dalam memediasi reward dan kepemimpinan terhadap kinerja teknisi khususnya di lingkungan Politeknik Negeri Semarang. Temuan kajian nantinya diharapkan mampu memberi pengetahuan yang berharga untuk manajemen Politeknik Negeri Semarang dalam merancang strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja teknisi dan mendukung pencapaian tujuan operasional institusi.

## **2. Kajian Pustaka**

### **2.1. Grand Theory**

Penelitian ini berfokus pada pemahaman bagaimana kepemimpinan dan pemberian *rewards* mempengaruhi kinerja teknisi melalui motivasi kerja di Politeknik Negeri Semarang.

Untuk menjelaskan fenomena ini, penelitian ini menggunakan kerangka teori ekspektasi atau harapan dari Victor Vroom (1964) sebagai *grand theory*. Teori ekspektasi Vroom menyatakan bahwa motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh tiga komponen utama: harapan (*expectancy*), nilai (*valence*), dan instrumentasi (*instrumentality*).

- a) Harapan (*Expectancy*) adalah suatu keyakinan individu bahwa usaha yang mereka lakukan menghasilkan kinerja yang baik.
- b) Instrumentasi (*Instrumentality*) merupakan keyakinan individu bahwa kinerja yang baik menghasilkan reward yang diinginkan.
- c) Nilai (*Valence*) merupakan penilaian individu terhadap reward yang dihasilkan.

Teori Vroom menekankan bahwa karyawan termotivasi jika mereka percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik, kinerja yang baik akan menghasilkan reward, dan reward tersebut memiliki nilai positif bagi mereka (Vroom, 1964).

### 2.1.1. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah kekuatan internal dan eksternal yang mempengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja karyawan dalam lingkungan kerja. Menurut Robins & Judge (2013). Motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu untuk mencapai tujuan. Motivasi kerja penting karena berperan dalam meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan keterikatan karyawan (Gagné & Deci, 2005).

Teori Harapan Vroom (1964) mengemukakan bahwa motivasi karyawan dipengaruhi oleh harapan mereka bahwa usaha mereka menghasilkan kinerja yang baik (*expectancy*), kinerja yang baik menghasilkan reward (*instrumentality*), dan reward tersebut memiliki nilai positif (*valence*).

Selain Teori Harapan Vroom, motivasi kerja juga dapat dipahami melalui beberapa teori lainnya seperti Teori Keadilan Adams (1963) yang menjelaskan bahwa karyawan termotivasi ketika mereka merasakan keadilan dalam distribusi reward dan input yang mereka berikan dibandingkan dengan orang lain. Ketidakadilan mendorong karyawan untuk mengembalikan keseimbangan melalui berbagai cara, termasuk mengurangi usaha kerja atau meningkatkan permintaan reward.

Teori Dua Faktor Herzberg juga menjadi penting dalam memahami motivasi kerja. Herzberg (1959) mengidentifikasi dua kelompok faktor yang mempengaruhi motivasi kerja: faktor *motivator* (seperti pencapaian, pengakuan, dan pekerjaan itu sendiri) dan faktor *higiene* (seperti gaji, kebijakan perusahaan, dan kondisi kerja). Faktor *motivator* dapat meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan faktor *higiene* mencegah ketidakpuasan.

Eliyana et al., (2019) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan seperti faktor kepemimpinan (*leadership*). Gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi kerja. *Transformational leadership*, yang melibatkan pemberian visi, inspirasi, dan perhatian individual, terbukti meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Selain faktor kepemimpinan, reward (baik finansial maupun non-finansial) juga dapat mempengaruhi motivasi kerja. Studi yang dilakukan oleh Hendijani & Steel (2020) menunjukkan bahwa reward yang adil dan tepat waktu dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Selanjutnya, lingkungan kerja yang kondusif, termasuk hubungan antar karyawan, kondisi fisik, dan budaya organisasi, memainkan peran penting dalam motivasi kerja. Faktor yang tidak kalah penting adalah kesempatan untuk pengembangan karir dan pelatihan juga berkontribusi terhadap motivasi kerja. Karyawan yang merasa memiliki peluang untuk berkembang cenderung lebih termotivasi (Noe, 2009).

### 2.1.2. Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai sebuah proses yang dilakukan oleh seorang yang memegang peran sebagai pemimpin di dalam suatu kelompok. Tujuan dari kepemimpinan ini adalah untuk mempengaruhi anggota keseluruhan kelompok agar dapat mencapai target yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan bisa dipengaruhi oleh kepemimpinan, yakni dengan menjadi contoh yang diikuti oleh karyawan dan berperan sebagai pendorong motivasi agar karyawan dapat menghasilkan kinerja yang baik. Terdapat beberapa aspek yang menjadi indikator kepemimpinan, seperti mutu kerja, jumlah kerja, kehandalan kerja, dan tanggung jawab (Forbeshu & Edalmen, 2023).

James MacGregor Burns (1978) memperkenalkan konsep kepemimpinan transformasional yang menekankan bahwa pemimpin yang efektif menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa melalui visi, komunikasi, dan dukungan. Pemimpin transformasional menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan mendukung karyawan untuk berkembang. Berbeda dengan kepemimpinan transformasional, Paul Hersey dan Ken Blanchard (1969) memperkenalkan konsep kepemimpinan konisional. Mereka menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan tergantung pada kesiapan atau kematangan bawahan. Pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka (mengarah, menjual, berpartisipasi, dan mendelegasikan) sesuai tingkat kesiapan bawahan.

Berbagai perspektif dapat digunakan untuk melihat model atau tipe kepemimpinan saat seorang pemimpin sedang menjalankan tugasnya dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan ini muncul karena pengaruh beberapa faktor seperti nilai-nilai, persepsi, asumsi, kepribadian, dan lain-lain. Berdasarkan modelnya, kepemimpinan dibagi menjadi beberapa model seperti otokratis, demokratis, kharismatik dan paternalistik (Jannah et al., 2021).

#### a) Kepemimpinan otokratis

Ketika pertama kali mendengar tentang pemimpin otokratis, yang muncul dalam pikiran saya adalah karakteristiknya sebagai seorang diktator yang memiliki kepemimpinan otoriter, beroperasi dengan ketegasan, berdedikasi, dan sangat serius. Pemimpin yang otoriter melaksanakan tugas sesuai dengan kebijakan telah ditetapkan dengan tegas dan mengharapkan ketaatan terhadap perintahnya.

#### b) Kepemimpinan demokratis

Pemimpin demokratis juga disebut sebagai pemimpin yang modern serta melibatkan partisipasi aktif. Dalam aktivitas sehari-harinya, pemimpin ini senantiasa merasakan dirinya sebagai bagian dari kelompok dan bekerjasama untuk memikul tanggung jawab dalam mencapai tujuan. Pemimpin yang menjalankan sistem demokrasi selalu berupaya untuk mengakui prestasi dan potensi dari anggota timnya, memberikan saran dan kritik konstruktif terhadap hasil kinerja anggota yang tidak memenuhi harapan, dan secara konsisten memberikan motivasi kepada anggota timnya.

#### c) Kepemimpinan kharismatik

Seorang pemimpin yang memiliki karisma adalah individu yang dipuja oleh pengikut-pengikutnya meskipun sebagian besar dari mereka mungkin tidak tahu alasan di balik pengaguman mereka terhadap orang tersebut. Suatu kepemimpinan kharismatik ditandai dengan visi baru, keberanian, dan keteguhan dalam pendirian.

#### d) Kepemimpinan paternalistik

Pemimpin yang memiliki sikap ini selalu menempatkan kolaborasi sebagai prioritas utama. Salah satu contoh tanda yang dapat diamati adalah karakteristik kepemimpinan yang mempengaruhi hubungan antara pemimpin dan kelompok. Maksudnya adalah memberikan perlindungan dan petunjuk seperti yang dilakukan oleh seorang ayah terhadap anaknya.

### **2.1.3. Rewards**

B.F. Skinner (1953) mengembangkan teori penguatan yang menyatakan bahwa perilaku yang diikuti oleh konsekuensi positif (*rewards*) cenderung diulang, sedangkan perilaku yang diikuti oleh konsekuensi negatif cenderung tidak diulang. Teori ini menekankan pentingnya pemberian *rewards* untuk meningkatkan perilaku yang diinginkan. Selain itu, Teori Ekuitas Adams (1963) yang diperkenalkan oleh John Stacey Adams juga mengemukakan bahwa karyawan selalu membandingkan input dan *output* mereka dengan karyawan lain untuk menentukan apakah mereka diperlakukan adil. Ketidakadilan dalam pemberian *rewards* dapat mengurangi motivasi dan kinerja karyawan itu sendiri. Selanjutnya, Teori Harapan Vroom (1964) juga menekankan bahwa karyawan termotivasi jika mereka percaya bahwa usaha mereka menghasilkan kinerja yang baik dan kinerja yang baik menghasilkan *rewards* yang diinginkan oleh karyawan itu sendiri.

*Rewards* merujuk kepada segala bentuk penghargaan yang diterima *employee* sebagai imbalan terhadap kontribusi yang diberikan *company*, baik berupa finansial maupun non finansial. *Rewards* terbagi menjadi dua tipe, yakni ekstrinsik yang meliputi upah, tunjangan, bonus, penghargaan dari hubungan antar pribadi, maupun kenaikan pangkat, sementara itu penghargaan intrinsik mencakup pencapaian, penyelesaian, dan otonomi (Rima Ronia et al., 2020).

### **2.1.4. Kinerja Teknisi**

Era bisnis yang berkembang pesat dan didukung oleh kemajuan teknologi, organisasi perlu bersiap untuk melakukan pelatihan, pembangunan, dan retensi sumber daya manusia (SDM) mereka dengan mengimplementasikan strategi manajemen SDM di perusahaan mereka. Satu hal yang perlu diperhatikan dalam hal karyawan adalah kualitas kerjanya yang dihasilkan. Definisi kinerja adalah hasil yang diperoleh dari prestasi kerja perusahaan dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya selama jangka waktu tertentu (Forbeshu & Edalmen, 2023).

Dalam substansi, kinerja merujuk kepada upaya yang dilakukan oleh pegawai dalam menentukan sejauh mana mereka memberikan dampak positif bagi perusahaan melalui output produksi atau layanan yang diberikan. Dalam prinsipnya, kinerja sangat berpengaruh terhadap mutu sebuah perusahaan, di mana kinerja menentukan sejauh mana kesuksesan perusahaan dari tahun ke tahun yang dicapai oleh tenaga kerja yang sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan (Prasetyo et al., 2021).

Rahmadani & Sampeliling (2023) mengungkapkan bahwa kinerja suatu organisasi, baik yang mengutamakan profit atau non profit, adalah hasil yang dicapai dalam jangka waktu tertentu. Dengan mengacu pada pendapat beberapa ahli yang disebutkan sebelumnya, kesimpulan dapat ditarik bahwa kinerja merujuk pada prestasi kerja individu yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, berdasarkan persyaratan pekerjaan yang diajalkan. Prestasi staf dapat dinilai melalui sejumlah tanda seperti, jumlah pekerjaan, mutu pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran dan kerjasama dalam *teamwork*.

## **2.2. Hipotesis Penelitian**

### **2.2.1. Pengaruh Rewards Terhadap Kinerja Teknisi**

Penelitian oleh Manzoor et al., (2021) mendukung bahwa *rewards* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Manzoor et al., (2021) mengemukakan bahwa imbalan kerja (*rewards*) memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan meningkatnya imbalan yang diberikan, prestasi karyawan dapat ditingkatkan karena imbalan dapat memberikan dorongan dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kerjanya. Maka dapat disimpulkan bahwa

*rewards* memiliki dampak pada performa karyawan. Temuan ini diperkuat oleh hasil penelitian Rima Ronia et al., (2020) bahwa *rewards* memiliki dampak positif terhadap kinerja (*performance*) para pekerja.

Dari berbagai tinjauan yang dijelaskan di atas dan didukung oleh teori ekspektasi Vroom yang mengemukakan bahwa *rewards* yang diberikan kepada karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka jika mereka percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik dan kinerja tersebut akan menghasilkan *rewards* yang diinginkan, maka hipotesis pertama (**H1**) pada penelitian ini adalah *rewards* berpengaruh positif terhadap kinerja teknisi di Politeknik Negeri Semarang.

### **2.2.2. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Teknisi**

Kepemimpinan yang efektif dapat memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja mereka. Hal ini sejalan dengan hasil temuan Northouse (2021) bahwa kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Berbagai teori kepemimpinan telah dikembangkan untuk memahami bagaimana kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan, di antaranya teori kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan kepemimpinan partisipatif.

Kepemimpinan transaksional fokus pada transaksi antara pemimpin dan karyawan, di mana pemimpin memberikan penghargaan atau hukuman berdasarkan kinerja karyawan. Pemimpin transaksional menggunakan manajemen dengan pengecualian dan penghargaan kontingen untuk memotivasi karyawan (Ladkin & Patrick, 2022). Meskipun tidak sekuat kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional juga memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Pemimpin yang transaksional cenderung efektif dalam situasi yang membutuhkan kepatuhan dan standar kinerja yang jelas (Podsakoff et al., 1996). Namun, efektivitasnya bisa terbatas jika tidak diimbangi dengan aspek transformasional yang menginspirasi karyawan untuk mencapai potensi penuh mereka (Judge & Piccol, 2004). Kepemimpinan partisipatif melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, yang dapat meningkatkan rasa memiliki dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Q. Wang et al., 2022). Dengan melibatkan karyawan dalam proses ini, pemimpin partisipatif dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Studi menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berhubungan positif dengan kinerja karyawan karena memberikan karyawan kesempatan untuk berkontribusi dan merasa dihargai (Somech, 2006).

Berdasarkan tinjauan di atas dan didukung oleh teori ekspektasi Vroom yang mengemukakan bahwa kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan harapan karyawan bahwa usaha mereka menghasilkan kinerja yang baik, maka hipotesis kedua (**H2**) yang dapat dirumuskan adalah kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja teknisi di Politeknik Negeri Semarang.

### **2.2.3. Pengaruh Rewards Terhadap Motivasi Kerja**

Pemberian imbalan kepada karyawan baik secara finansial maupun non-finansial dapat menjadi dorongan dan memotivasi karyawan dalam bekerja. Studi yang dilakukan oleh Jeni et al., (2020) menemukan bahwa *rewards* memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hal sama ditemukan oleh Noor et al., (2020) bahwa *rewards* yang sesuai dengan pencapaian dapat meningkatkan tingkat motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan tinjauan tersebut di atas dan didukung teori ekspektasi Vroom yang mengemukakan bahwa *rewards* dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan jika mereka percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik dan kinerja tersebut akan menghasilkan *rewards* yang diinginkan, maka hipotesis ketiga (**H3**) dalam penelitian ini

adalah *rewards* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja teknisi di Politeknik Negeri Semarang.

#### **2.2.4. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja**

Kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan memberikan arahan yang jelas dan dukungan. Seorang pemimpin atau atasan (*leader*) menjadi kunci dalam mempengaruhi motivasi kerja para karyawan yang dipimpinnya. Gaya kepemimpinan yang dapat memberikan arahan yang jelas mampu membangkitkan semangat dan motivasi para karyawan yang dipimpinnya. Penelitian oleh (Alsubaie, 2021) menyoroti pentingnya gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang menginspirasi dan mendukung memberikan kontribusi signifikan terhadap tingkat motivasi kerja. Temuan serupa juga diungkapkan dalam penelitian oleh (G. Wang et al., 2011) yang menemukan bahwa karyawan cenderung lebih termotivasi ketika dipimpin oleh pemimpin yang memperhatikan kebutuhan dan aspirasi mereka.

Berdasarkan tinjauan di atas dan didukung oleh Teori ekspektasi Vroom yang mengemukakan bahwa kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan harapan karyawan terkait hasil kerja mereka yang akan menghasilkan kinerja yang baik, maka hipotesis keempat (**H4**) dalam penelitian ini adalah kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja teknisi di Politeknik Negeri Semarang.

#### **2.2.5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja**

Studi oleh Chintalapti (2021) menemukan bahwa tingkat motivasi kerja karyawan memiliki dampak yang signifikan pada kinerja karyawan. Lebih lanjut, penelitian oleh Nuraini et al., (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja yang diukur dengan produktivitas para pegawai Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Probolinggo. Artinya bahwa jika motivasi pekerja menurun berdampak pada penurunan produktivitas atau kinerja organisasi itu sendiri. Hal ini diperkuat oleh temuan Marewo (2020) bahwa kepuasan kerja dan produktivitas karyawan di Zengeza, Provinsi Harare, Zimbabwe mengalami penurunan yang drastis karena motivasi para pekerja yang menurun.

Dari berbagai tinjauan di atas dan didukung oleh Teori Harapan Vroom (1964) yang mengemukakan bahwa motivasi karyawan dipengaruhi oleh harapan mereka bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik (*expectancy*), kinerja yang baik akan menghasilkan reward (*instrumentality*), dan reward tersebut memiliki nilai positif (*valence*), maka hipotesis kelima (**H5**) penelitian ini adalah motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja teknisi di Politeknik Negeri Semarang.

#### **2.2.6. Peran Motivasi Kerja Memediasi Rewards terhadap Kinerja**

Pada pembahasan sebelumnya telah dijelaskan bahwa terdapat pengaruh *rewards* atau imbalan kerja terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi, sebenarnya *rewards* tidak serta-merta (tidak secara langsung) mempengaruhi kinerja karyawan, melainkan dapat dimediasi melalui motivasi kerja. Dengan pemberian *rewards* yang baik dan adil baik secara finansial maupun non-finansial mendorong semangat dan motivasi kerja para karyawan dan pada akhirnya akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan itu sendiri. Artinya bahwa motivasi kerja memiliki peran penting dalam memediasi pengaruh *rewards* terhadap kinerja karyawan. Chan & Hooi (2023) menyampaikan motivasi kerja sangat berperan dalam memediasi pengaruh pemberian *rewards* terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan berbagai tinjauan di atas dan didukung oleh teori ekspektasi Vroom yang mengemukakan bahwa bahwa *rewards* dapat mempengaruhi kinerja melalui motivasi kerja karena pemberian *rewards* yang baik, motivasi kerja karyawan akan meningkat, yang pada

akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka, maka hipotesis keenam (**H6**) penelitian ini adalah motivasi kerja berperan dalam memediasi pengaruh *rewards* terhadap kinerja teknisi di Politeknik Negeri Semarang.

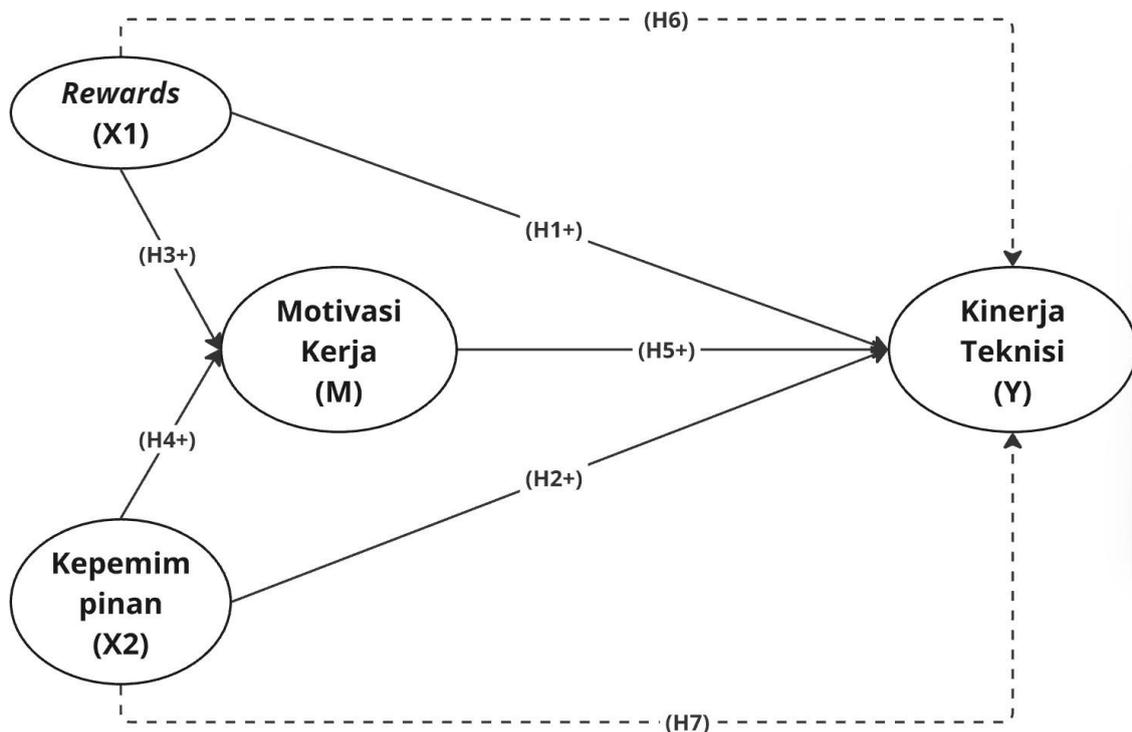
### 2.2.7. Peran Motivasi Kerja Memediasi Kepemimpinan terhadap Kinerja

Berbicara tentang kepemimpinan, jelas bahwa terdapat pengaruh langsung dari kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Hal ini karena sudah seharusnya dan seajarnya seorang *leader* untuk memotivasi anggota atau tim-nya. Gaya kepemimpinan yang baik, akan memberikan dorongan dan motivasi bagi para karyawan yang dipimpinnya dan pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja tim-nya itu sendiri. Leitão et al., (2022) melalui penelitiannya menemukan bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri.

Berdasarkan penjelasan di atas dan didukung oleh teori ekspektasi Vroom yang mengemukakan bahwa kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan harapan karyawan bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik, maka hipotesis terakhir (**H7**) penelitian ini adalah motivasi kerja berperan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja teknisi di Politeknik Negeri Semarang.

### 2.3. Kerangka Penelitian

Kerangka konseptual penelitian ini didasarkan pada hubungan antara *rewards* dan kepemimpinan terhadap kinerja teknisi di Politeknik Negeri Semarang yang dimediasi oleh motivasi kerja seperti yang terlihat pada gambar 2.1 berikut ini.



**Gambar 2.1 Kerangka Penelitian**

## 2.4. Penelitian Terdahulu

Adapun berbagai kajian terdahulu yang sesuai dengan penelitian ini dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut.

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian
Forbeshu & Edalmen (2023)	X1: Reward X2: Punishment X3: Kepemimpinan Y: Kinerja Karyawan	- Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Air Emas. - <i>Punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Air Emas. - Terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan dari kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Air Emas.
Meirinhos et al., (2023)	X1: Gaya Kepemimpinan X2: Motivasi X3: Gaya Komunikasi X4: <i>Rewards</i> Y: Kinerja Perusahaan	Para pemimpin menganggap gaya kepemimpinan mereka bersifat transformasional dan menyadari bahwa komunikasi, motivasi, dan sistem penghargaan sangat berdampak pada kinerja perusahaan.
Rudi et al., (2022)	X1: <i>Rewards</i> X2: Kepemimpinan X3: Kemampuan Kerja X4: Pengalaman Kerja Y: Kinerja	<i>Rewards</i> , kepemimpinan, kemampuan kerja dan pengalaman kerja secara Bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
Leitão et al., (2022)	X1: Kepemimpinan X2: <i>Rewards</i> Z: Motivasi Kerja Y: Kepuasan Kerja	Kepemimpinan dan reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan melalui motivasi kerja
Adityarini (2022)	X1: Reward X2: Punishment Y: Kinerja Karyawan	Variabel reward serta <i>punishment</i> secara <i>simultan</i> berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga, bila <i>reward</i> serta <i>punishment</i> mengalami peningkatan, maka kinerja-pun ikut mengalami peningkatan. Sebaliknya, bila reward serta <i>punishment</i> mengalami penurunan, maka kinerja juga akan ikut mengalami penurunan.

Sumber: Penelitian Terdahulu

## 3. Metode Penelitian

### 3.1. Desain Penelitian

Penelitian ini dilakukan guna menguji pengaruh *rewards* dan kepemimpinan terhadap kinerja teknisi yang dimediasi oleh motivasi kerja. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, maka diperlukan desain penelitian sebagai panduan sebagai panduan bagi peneliti selama proses penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) untuk menganalisis hubungan antara variabel. Sebuah survei ditujukan kepada sejumlah responden untuk mengisi kuesioner

berdasarkan tingkat kesadaran diri mereka mengenai pertanyaan yang berkaitan dengan *rewards*, kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja mereka sendiri selama bekerja.

### 3.2. Populasi dan Sampel

Menurut Suharsimi (2022) populasi adalah merupakan subjek global penelitian, jadi dapat dimaknai bahwa populasi adalah objek global menyeluruh yang dijadikan sebagai sumber kajian yang diperlukan dalam penelitian. Jika jumlah populasi kurang dari 100, maka jumlah sampel dapat diambil seluruhnya dari populasi. Oleh karena itu seluruh populasi dalam penelitian ini digunakan sebagai sampel atau dengan teknik sampling jenuh (*sensus*). Hal ini didukung oleh Morissan (2017) Sampel adalah bagian dari populasi yang mewakili keseluruhan anggota populasi yang bersifat representatif.

Kajian ini lebih berfokus pada populasi karyawan bagian teknisi pada lingkungan Politeknik Negeri Semarang yang berjumlah 56 Karyawan (Tabel 3.1). Pemilihan populasi ini mempertimbangkan berbagai hal dari peran penting dari teknisi yang selalu sigap dalam menjalankan tugas di lingkungan Politeknik Negeri Semarang dan tentu membutuhkan kemampuan profesi guna meningkatkan kinerja.

**Tabel 3.1 SDM Teknisi Polines (per Juni 2024)**

No.	Jabatan	Total Teknisi
1	Teknisi Laboratorium	31
2	Teknisi Sarana dan Prasarana Pendidikan	8
3	Teknisi Peralatan Kantor	5
4	Pranata Laboratorium Pendidikan Pertama	2
5	Pranata Laboratorium Pendidikan Penyelia	2
6	Pranata Laboratorium Pendidikan Ahli Muda	1
7	Pranata Laboratorium Pendidikan Pelaksana	1
<b>Grand Total</b>		<b>56</b>

Sumber: Data Kepegawaian Politeknik Negeri Semarang

Dengan mempertimbangkan jumlah populasi yang tergolong kecil serta untuk meningkatkan keakuratan dan validitas data penelitian, maka metode yang dipakai pada penetapan sampel ialah metode *sampling* jenuh atau yang sering dikenal sebagai metode *sensus*, di mana populasi akan disurvei secara menyeluruh. Dengan menggunakan metode ini, hasil penelitian akan menjadi lebih *general* untuk diterapkan pada seluruh populasi teknisis di Politeknik Negeri Semarang.

### 3.3. Definisi Operasional Variabel

Berdasarkan kerangka penelitian yang telah dijelaskan pada sub-bab sebelumnya, maka definisi operasional dari variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.2 berikut ini.

**Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
Reward ( $X_1$ )	<i>Rewards</i> merupakan suatu apresiasi terhadap sebuah prestasi khusus yang diberi, oleh serta dari individu maupun instansi yang umumnya diberikan pada bentuk material ataupun kata-kata (Harahap, 2020)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pengakuan verbal atau tertulis atas kinerja teknisi dari manajemen atau atasan.</li> <li>2) Pemberian bonus atau insentif finansial atas kinerja yang luar biasa.</li> <li>3) Kesempatan untuk mendapatkan promosi atau kenaikan pangkat berdasarkan kinerja.</li> <li>4) Penghargaan formal, seperti sertifikat atau penghargaan karyawan pada periode tertentu.</li> <li>5) Kesempatan untuk mengambil bagian dalam program penghargaan atau kompetisi kinerja.</li> </ol>	Likert 1-5
Kepemimpinan ( $X_2$ )	Kepemimpinan ( <i>leadership</i> ) ialah keahlian yang dimiliki individu guna memengaruhi individu lainnya, supaya bertindak guna menggapai <i>goals</i> yang ada (Utari & Hadi, 2020)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ketersediaan waktu dan dukungan atasan dalam membantu teknisi menyelesaikan tugas-tugas mereka.</li> <li>2) Komunikasi yang jelas dan efektif dari atasan mengenai tujuan dan ekspektasi pekerjaan.</li> <li>3) Pembagian tanggung jawab dan peran yang jelas antara atasan dan teknisi.</li> <li>4) Kemampuan atasan untuk memberikan umpan balik konstruktif dan pengarahan kepada teknisi.</li> <li>5) Pengakuan dan apresiasi dari atasan terhadap kontribusi teknisi dalam mencapai tujuan departemen atau institusi.</li> </ol>	Likert 1-5
Motivasi Kerja (M)	Motivasi kerja adalah kekuatan internal dan eksternal yang mempengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja karyawan dalam lingkungan kerja. Menurut (Robins & Judge, 2013)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Tingkat motivasi kerja setiap hari</li> <li>2) Kepuasan terhadap tujuan pekerjaan yang jelas</li> <li>3) Tingkat kenyamanan dalam berbagai tantangan pekerjaan</li> <li>4) Tingkat motivasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik</li> <li>5) Tingkat penilaian terhadap pekerjaan yang bernilai dan bermakna</li> </ol>	Likert 1-5
Kinerja Teknisi (Y)	Kinerja Teknisi ialah hasil yang dicapai individu selaras pada tugas sendiri-sendiri yang dilandaskan persyaratan pekerjaan yang diamanahkan (Rahmadani & Sampeliling, 2023)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Tingkat keberhasilan dalam menyelesaikan proyek-proyek teknis sesuai dengan jadwal yang ditetapkan.</li> <li>2) Kualitas hasil kerja teknisi, seperti tingkat kepuasan pelanggan atau klien.</li> <li>3) Tingkat kepatuhan terhadap prosedur dan standar operasional yang ditetapkan.</li> <li>4) Tingkat produktivitas teknisi, seperti jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam periode waktu tertentu.</li> <li>5) Tingkat keberhasilan dalam menyelesaikan masalah atau tantangan teknis yang muncul dalam pekerjaan.</li> </ol>	Likert 1-5

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk pengumpulan data adalah dengan menggunakan instrumen angket atau kuisioner yang disebarkan ke seluruh sampel secara *online* (melalui *platform WhatsApp* dan *E-mail*). Kuisioner merupakan salah satu instrument dalam penelitian yang memuat mengenai pertanyaan terhadap responden guna memperoleh informasi mengenai variabel yang digunakan (Arikunto, 2022). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yang berbentuk peringkat atau urutan. Peringkat atau

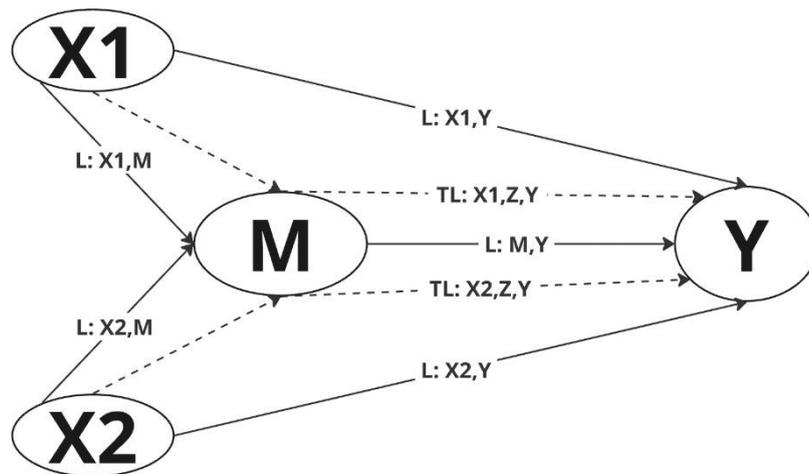
urutan tersebut ditentukan berdasarkan skala *Likert* dengan ketentuan seperti pada tabel 3.3 berikut ini.

**Tabel 3.3 Skala *Likert***

Singkatan	Arti	Skor
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
N	Netral	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

### 3.5. Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan *software* SmartPLS. Adapun model yang digunakan dalam penelitian dapat dilihat pada gambar 3.1 berikut ini.



**Gambar 3.1 Model Penelitian**

Berdasarkan gambar 3.1 di atas maka dapat dituliskan berbagai persamaan model regresi sebagai berikut

- a) Model Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

$$Y = \beta_{11}X_1 + \beta_{12}X_2 + \epsilon_1$$

di mana:

$Y$  adalah Kinerja teknisi;

$X_1$  adalah *rewards*;

$X_2$  adalah kepemimpinan;

$\beta_{11}$  adalah koefisien jalur langsung antara *rewards* dengan kinerja teknisi;

$\beta_{12}$  adalah koefisien jalur langsung antara kepemimpinan dengan kinerja teknisi; dan

$\epsilon_1$  adalah galat atau residual error.

- b) Model Mediasi

Pengaruh variabel X terhadap variabel M

$$M = \beta_{a1}X_1 + \beta_{a2}X_2 + \epsilon_2$$

di mana:

$M$  adalah motivasi kerja yang diperkirakan sebagai variabel mediasi;

$X_1$  adalah *rewards*;

$X_2$  adalah kepemimpinan;

$\beta_{a1}$  adalah koefisien jalur antara *rewards* dengan motivasi kerja;

$\beta_{a2}$  adalah koefisien jalur antara kepemimpinan dengan motivasi kerja; dan

$\epsilon_2$  adalah galat atau residual error.

Pengaruh variabel  $X$  terhadap variabel  $Y$  dengan memperhitungkan variabel  $M$

$$Y = \beta_m M + \beta_{t1} X_1 + \beta_{t2} X_2 + \epsilon_3$$

di mana:

$Y$  adalah kinerja teknisi;

$M$  adalah motivasi kerja yang diperkirakan sebagai variabel mediasi;

$X_1$  adalah *rewards*;

$X_2$  adalah kepemimpinan;

$\beta_m$  adalah koefisien jalur antara motivasi kerja dengan kinerja teknisi;

$\beta_{t1}$  adalah koefisien jalur antara *rewards* dengan kinerja setelah mempertimbangkan motivasi kerja;

$\beta_{t2}$  adalah koefisien jalur antara kepemimpinan dengan kinerja setelah mempertimbangkan motivasi kerja; dan

$\epsilon_3$  adalah galat atau residual error.

### 3.5.1. Uji Kelayakan Instrumen

Instrumen pengumpulan data ialah alat yang dipakai untuk menghimpun informasi, sehingga keakuratan data berdampak pada kualitas temuan penelitian. Kualitas data ditentukan keakuratan instrumen yang dipakai dalam menghimpun informasi. Untuk melakukan pengujian keakuratan instrumen, maka hal yang perlu dilakukan adalah menguji validitas dan reliabilitas indikator yang mengukur variabel laten (kinerja, *rewards*, kepemimpinan, dan motivasi kerja).

#### a) Uji validitas konvergen

Uji validitas konvergen diperlukan untuk mengukur sejauh mana indikator-indikator suatu konstruk saling berkorelasi. Validitas konvergen diuji dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang dapat dituliskan pada persamaan berikut ini:

$$AVE = \frac{\sum_i (\lambda_i^2)}{\sum_i (\lambda_i^2) + \sum_i \epsilon_i}$$

di mana:

$\lambda_i$  adalah faktor loading dari indikator ke- $i$ ; dan

$\epsilon_i$  adalah varian error dari indikator ke- $i$ .

Adapun cara menginterpretasikan validitas dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas adalah seperti terlihat pada tabel 3.4 berikut ini.

**Tabel 3.4 Interpretasi nilai Validitas Konvergen**

Nilai	Penjelasan
$AVE \geq 0.5$	Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk laten secara baik dapat diandalkan untuk menjelaskan varians konstruk laten tersebut.
$0.4 \leq AVE < 0.5$	Indikator-indikator memenuhi standar minimum.
$AVE < 0.4$	Indikator-indikator tidak efektif dalam menjelaskan varians konstruk laten dan perlu direvisi atau dikeluarkan.

b) Uji reliabilitas komposit

Reliabilitas Komposit (*Composite Reliability*) adalah ukuran yang digunakan untuk menilai konsistensi internal dari indikator-indikator yang mengukur konstruk yang sama dalam model pengukuran. Reliabilitas komposit memberikan gambaran tentang seberapa baik indikator-indikator tersebut bekerja sama untuk mengukur konstruk laten secara keseluruhan. Secara matematis, nilai *compsite reliability* (CR) dapat dituliskan seperti pada persamaan berikut ini:

$$CR = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \epsilon_i}$$

di mana:

$\lambda_i$  adalah faktor loading dari indikator ke-i; dan

$\epsilon_i$  adalah varian error dari indikator ke-i.

Adapun cara menginterpretasikan reliabilitas dengan nilai CR di atas adalah seperti terlihat pada tabel 3.5 berikut ini.

**Tabel 3.5 Interpretasi nilai Reliabilitas Komposit**

Nilai	Penjelasan
$CR \geq 0.7$	Menunjukkan reliabilitas yang baik. Indikator-indikator tersebut secara konsisten mengukur konstruk laten yang sama
$0.6 \leq CR < 0.7$	Reliabilitas yang dapat diterima dalam penelitian eksploratif
$CR < 0.6$	Reliabilitas yang rendah. Indikator-indikator tidak konsisten dalam mengukur konstruk laten, sehingga perlu diperiksa atau direvisi.

c) Uji validitas diskriminan

Uji validitas diskriminan adalah langkah penting dalam analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) yang digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana suatu konstruk laten berbeda dari konstruk laten lain dalam model pengukuran. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa konstruk laten yang diukur oleh indikator-indikator tertentu benar-benar berbeda dan tidak berkorelasi satu sama lain. Validitas diskriminan diuji dengan melihat apakah nilai AVE dari suatu konstruk lebih besar daripada korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Nilai korelasi antara konstruk laten dapat dihitung dengan persamaan sebagai berikut:

$$r(n_i, n_j) = \frac{\sum(\lambda_{i,k} \cdot \lambda_{j,k})}{\sqrt{\sum(\lambda_{i,k}) \cdot \sum(\lambda_{j,k})}}$$

$$r^2(n_i, n_j) = \frac{\sum(\lambda_{i,k} \cdot \lambda_{j,k})^2}{(\sum(\lambda_{i,k})^2) \cdot (\sum(\lambda_{j,k})^2)}$$

Di mana  $\lambda_{i,k}$  adalah faktor loading indikator ke-k untuk konstruk laten  $n_i$ , dan  $\lambda_{j,k}$  adalah faktor loading indikator ke-k untuk konstruk laten  $n_j$ .

Jika AVE dari setiap konstruk laten lebih besar dari korelasi kuadratnya dengan konstruk laten lain ( $AVE_i > r^2(n_i, n_j)$ ), maka validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi. Ini menunjukkan bahwa konstruk laten itu memang berbeda satu sama lain. Sebaliknya, Jika terdapat konstruk laten dengan AVE yang lebih kecil dari satu atau lebih korelasi kuadratnya dengan konstruk laten lain, itu menandakan potensi masalah validitas diskriminan.

### 3.5.2. Uji Hipotesis

#### a) Koefisien jalur (*Path Coefficiens*)

Koefisien jalur dalam *Structural Equation Modeling* (SEM) mengacu pada nilai yang menunjukkan kekuatan dan arah hubungan antara variabel dalam model. Koefisien jalur ini menggambarkan seberapa besar perubahan dalam variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen yang terkait, dengan mempertimbangkan efek dari variabel kontrol dan keseluruhan struktur model. Koefisien jalur diuji dengan menggunakan metode *bootstrapping* untuk melihat signifikansi hubungan dan secara matematis dapat dituliskan seperti pada persamaan berikut ini.

$$\beta(n_i, n_j) = \frac{COV(n_i, n_j)}{VAR(n_i)}$$

Di mana:

$\beta(n_i, n_j)$  adalah koefisien jalur dari variabel  $n_i$  ke variabel  $n_j$ ,

$COV(n_i, n_j)$  adalah kovariansi antara variabel  $n_i$  dan  $n_j$ ,

$VAR(n_i)$  adalah varians dari variabel  $n_i$

Jika nilai t-statistik lebih besar dari tingkat signifikansi 0.05, maka koefisien jalur dianggap signifikan secara statistik.

#### b) Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

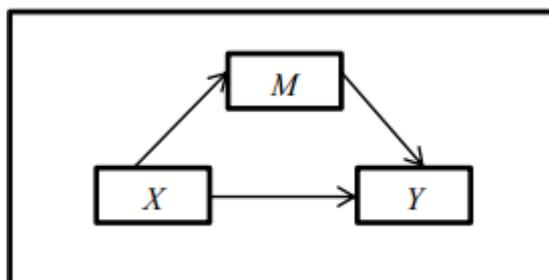
Uji koefisien determinasi dilakukan guna mengukur sejauh mana kehalian model memaparkan perbedaan yang ada di variabel yang bergantung. Jika  $R^2$  memiliki nilai kecil atau mendekati 0, maka variabel independen memiliki keterbatasan saat memaparkan variabel dependen. Tetapi bila nilai  $R^2$  mendekati 1, hal ini berarti variabel bebas memberikan sebagian besar informasi yang diperlukan guna memprediksi variasi variabel terikat (Ghozali I, 2018).

Kriteria untuk pengujiannya adalah sebagai berikut:

- a. Jika  $R^2 = 0$ , maka tidak ada hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.
- b. Jika  $R^2 = 1$ , maka memiliki hubungan yang sempurna antara variabel independen dengan variabel dependen.

c) Uji Mediasi

Variabel mediasi merupakan variabel yang menjadi penengah antara variabel dependen dan independen yang selanjutnya akan membentuk metode kausal step. Suatu variabel dapat dikatakan mediasi ketika variabel tersebut bisa memediasi keterkaitan antara sebab akibat variabel independen dan dependen. Karena hal itu maka variabel tersebut dinyatakan secara tidak langsung memberikan pengaruh terhadap variabel dependen. (Asyorory,2023).



**Gambar 3.2 Pola hubungan mediasi**

Berdasarkan pola hubungan mediasi pada gambar 3.2 di atas, maka variabel mediasi (M) dapat disebut sebagai variabel mediasi ketika memenuhi syarat sebagai berikut:

- (1) Jika variabel X memberikan pengaruh secara signifikan terhadap variabel Y.
- (2) Jika variabel X memberikan pengaruh secara signifikan terhadap variabel yang diperkirakan sebagai variabel mediasi (M).
- (3) Jika variabel yang diperkirakan variabel mediasi (M) memberikan pengaruh secara signifikan terhadap variabel Y.

Dalam kasus penelitian ini, dimana variabel X terdiri dari 2 variabel yaitu *rewards* (X1) dan kepemimpinan (X2), maka motivasi kerja (M) dapat disebut mampu menjadi variabel mediasi antara X1 dan X2 terhadap kinerja teknisi (Y) apabila memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

- (1) Jika variabel *rewards* (X1) dan kepemimpinan (X2) memberikan pengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja teknisi (Y).
- (2) Jika variabel *rewards* (X1) dan kepemimpinan (X2) memberikan pengaruh secara signifikan terhadap variabel motivasi kerja (M) yang diperkirakan menjadi variabel mediasi.
- (3) Jika variabel motivasi kerja mediasi (M) yang diperkirakan variabel mediasi memberikan pengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja teknisi (Y).