

## Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Berdikari Putra Abadi Cabang Kota Semarang

Nadia Putri Rahmadita<sup>1\*</sup>, Fahrur Rozi<sup>2</sup>

Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran, Fakultas Ekonomika dan Bisnis,

Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia<sup>1,2</sup>

\*Email Korespondensi: [nadiarahmaa1103@gmail.com](mailto:nadiarahmaa1103@gmail.com)\*

---

### ARTICLE INFO

#### Article History:

Submitted 05 July 2026

Received 11 July 2026

Published 16 July 2026

#### Keywords:

Compensation;  
Leadership style;  
Work motivation;  
Employee performance.

#### Kata Kunci:

Kompensasi, gaya  
kepemimpinan, motivasi  
kerja, kinerja karyawan,  
regresi linear berganda.

### ABSTRACT

*This study was conducted to examine the influence of compensation, leadership style, and work motivation on employee performance at PT Berdikari Putra Abadi Semarang Branch. The research was motivated by a continuous decline in sales performance during the period 2021–2025, reflected in a 41.7% decrease in distribution quantity and a 42.1% decline in sales revenue. A quantitative approach with a causal associative design was employed. The study involved all 41 employees using a saturated sampling technique. Data were collected through questionnaires and company Key Performance Indicator (KPI) records and analyzed using multiple linear regression with SPSS. The findings indicate that compensation and leadership style have a positive and significant effect on employee performance, with leadership style emerging as the strongest predictor. Work motivation also has a significant effect but demonstrates a negative relationship with performance. Simultaneously, the three independent variables explain 47.1% of the variance in employee performance, while the remaining 52.9% is influenced by other factors outside the research model. The study concludes that improving employee performance requires not only fair compensation but also effective leadership and appropriate management of employee motivation.*

### ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena penurunan kinerja penjualan di PT Berdikari Putra Abadi Cabang Semarang, yang ditunjukkan dengan terus menurunnya angka penjualan selama lima tahun terakhir. Pada periode 2021–2025, jumlah distribusi menurun sebesar 41,7% dan pendapatan penjualan turun sebesar 42,1%. Kondisi tersebut mendorong perlunya penelitian untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian

menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal. Seluruh 41 karyawan dijadikan responden melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan data *Key Performance Indicator* (KPI) perusahaan, kemudian dianalisis dengan regresi linear berganda menggunakan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh paling dominan. Sementara itu, motivasi kerja juga berpengaruh signifikan, namun menunjukkan arah hubungan negatif, yang mengindikasikan adanya kesenjangan antara upaya yang diberikan karyawan dengan penghargaan yang mereka terima. Secara simultan, ketiga variabel mampu menjelaskan 47,1% variasi kinerja karyawan, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya bergantung pada pemberian kompensasi yang memadai, tetapi juga pada efektivitas kepemimpinan serta pengelolaan motivasi kerja secara tepat.

## PENDAHULUAN

Dunia usaha hari ini sedang berada di titik yang cukup rumit. Di satu sisi ada tekanan geopolitik yang belum juga reda, inflasi yang masih mengintai, ditambah arus digitalisasi yang datang begitu cepat sampai banyak perusahaan kelabakan menyesuaikan diri. Memasuki fase lanjutan revolusi industri, otomatisasi proses bisnis dan pemanfaatan kecerdasan buatan bukan lagi wacana, melainkan kebutuhan yang mau tidak mau harus dijalankan. Perubahan semacam ini merembet ke banyak hal, bukan cuma cara kerja saja, tapi juga struktur organisasi dan standar kompetensi yang dituntut dari tenaga kerja. Persaingan bisnis pun makin sengit, baik dalam skala domestik maupun global, memaksa perusahaan berpacu meningkatkan efisiensi dan produktivitas supaya tidak tertinggal. Bahkan setelah pandemi COVID-19 mereda, gaung dampaknya masih terasa. Biaya produksi naik, daya beli masyarakat melemah, dan pola konsumsi bergeser ke arah yang lebih digital sehingga strategi bisnis lama jadi kurang relevan. Kementerian Perdagangan bahkan mencatat bahwa lebih dari enam puluh persen pelaku usaha masih berjuang memulihkan kinerjanya sembari beradaptasi dengan teknologi baru (Kementerian Perdagangan, 2024).

Dalam situasi seperti ini, Indonesia jelas membutuhkan tenaga kerja yang punya bekal keahlian memadai untuk menghadapi kompleksitas dunia kerja yang terus berubah. Perusahaan dituntut kreatif merancang strategi dan kebijakan manajemen, khususnya yang menyangkut sumber daya manusia, sebab tanpa dukungan SDM yang solid maka tujuan organisasi akan sulit tercapai. Silaen et al., (2021) menyebut kinerja sebagai tingkat keberhasilan seseorang

menuntaskan tugas dan tanggung jawabnya dalam kurun waktu tertentu, sementara Alamsyah et al., (2021) menegaskan bahwa unsur penentu utama dalam organisasi ada pada sumber daya manusianya sendiri, sebab karyawanlah yang membawa bakat, kreativitas, dan tenaga yang perusahaan butuhkan untuk mencapai targetnya. Sayangnya kinerja karyawan tidak selalu bergerak naik. Ada masa-masa ia justru melorot. Wibowo (2014) menjelaskan bahwa kemampuan setiap karyawan dalam menuntaskan tugas berbeda-beda, tergantung pada perpaduan antara kemampuan, upaya, dan kesempatan yang tersedia baginya. Kompensasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja jadi tiga hal yang saling mengait dalam menentukan naik turunnya performa tersebut. Kalau kompensasi tidak sepadan dan kepemimpinan lemah, motivasi karyawan pun ikut runtuh, ujung-ujungnya kinerja jadi korban.

Fenomena semacam itu juga terjadi di PT Berdikari Putra Abadi Cabang Semarang, perusahaan supplier ayam yang berdiri sejak 2019 di Jl. Mawar No. 27 Brumbungan. Perusahaan ini punya rumah potong *modern* dengan komitmen ASUH atau Aman, Sehat, Utuh, dan Halal, sehingga menuntut karyawan yang benar-benar kompeten agar visi misinya bisa tercapai. Tapi kenyataan di lapangan tidak semulus itu. Data penjualan tiga tahun terakhir memperlihatkan tren yang mengkhawatirkan. Tahun 2022 performa distribusi masih relatif stabil, kuantitas naik 0,2 persen dan penjualan naik 0,5 persen. Namun mulai 2023 semuanya berbalik arah, kuantitas turun 6,5 persen dan penjualan anjlok 8 persen. Tahun 2024 penurunannya makin dalam, kuantitas merosot 17 persen dan penjualan turun 9 persen. Puncaknya di 2025, penurunan kuantitas mencapai 25 persen sementara penjualan jatuh sampai 29 persen. Kalau ditotal dari 2021 hingga 2025, penurunan kuantitas distribusi mencapai 41,7 persen dan penjualan 42,1 persen, angka yang sulit diabaikan begitu saja.

Data distribusi ini bisa dijadikan indikator objektif untuk membaca kinerja karyawan. Robbins (dalam Yuniarti, 2021) pernah menyebut bahwa kuantitas hasil kerja, yang tercermin lewat volume penjualan atau jumlah distribusi, merupakan salah satu penanda utama kinerja seseorang. Ketika penurunan itu terjadi berkepanjangan, ada dugaan kuat bahwa produktivitas dan efektivitas kerja memang sedang bermasalah. Junaidi dan Salim (2021) turut menambahkan bahwa melemahnya daya beli konsumen pasca pandemi ikut memperumit tantangan operasional yang dihadapi perusahaan.

Observasi awal di lapangan menemukan beberapa persoalan internal yang tampaknya jadi biang keladi. Ada praktik tugas rangkap yang terjadi berulang, sering muncul mendadak tanpa struktur yang jelas dan tanpa penyesuaian kompensasi. Sistem kerja yang katanya fleksibel malah mengaburkan batas tanggung jawab, sehingga fokus kerja utama karyawan jadi terganggu. Belum lagi atasan yang kerap mengambil keputusan sepihak tanpa mempertimbangkan kapasitas bawahannya. Salah satu karyawan bahkan sempat berkeluh kesah, kurang lebih menyampaikan bahwa perintah atasan mau tidak mau harus dikerjakan meski bukan bagian dari tanggung jawabnya, sebab protes bisa berujung tuduhan tidak loyal. Ironisnya, kompensasi yang diterima tidak pernah disesuaikan dengan beban tambahan tersebut.

Kesenjangan antara beban kerja dan upah inilah yang lambat laun menggerus motivasi, membuat karyawan merasa jenuh dan tidak dihargai.

Literatur manajemen sumber daya manusia sebenarnya sudah lama menyatakan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak bisa hanya bertumpu pada satu aspek. Ia butuh integrasi dari beberapa faktor sekaligus, semacam kompensasi yang layak, kepemimpinan yang tepat, dan motivasi kerja yang kuat, ketiganya saling menopang dalam membentuk iklim kerja yang produktif. Beberapa penelitian terdahulu memberi gambaran soal bagaimana ketiga variabel ini saling berkaitan. Setyanugraha dan Dahlan (2023) misalnya, menemukan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kompensasi secara bersama sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada lembaga keuangan syariah di Sampang. Temuan serupa juga muncul dari penelitian Budi Prakoso et al., (2024) pada karyawan PT PLN Icon Plus SBU Regional Jawa Timur, yang mengonfirmasi hubungan positif antara ketiga variabel tersebut dengan kinerja. Sementara itu Amindrawati et al., (2025) menyoroti bahwa kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di lingkup organisasi swasta.

Penelusuran lebih jauh terhadap delapan studi terdahulu, mulai dari Hendarto dan Hery Prasetya (2024) yang menempatkan motivasi sebagai variabel intervening, Andayani dan Nuary (2026) yang berfokus sempit pada gaya kepemimpinan transformasional saja, hingga Hafidzi et al., (2023) dan Indriani et al., (2024) yang keduanya berbasis kajian literatur tanpa data empiris langsung dari lapangan, menunjukkan pola yang cukup konsisten. Ada celah yang belum banyak disentuh. Sebagian besar penelitian itu hanya mengangkat dua dari tiga variabel yang relevan, ada pula yang menjadikan motivasi kerja sekadar perantara ketimbang variabel bebas mandiri, dan tidak sedikit yang mengandalkan kajian pustaka tanpa turun langsung mengumpulkan data primer. Berkam dan Permata Rahmi (2024) pada penelitiannya di PT Panca Boga Paramita justru mengganti motivasi dan kepemimpinan dengan beban kerja serta stres kerja, sedangkan Aunia dan Ali (2024) di PT Kaldu Sari Nabati Indonesia juga tidak memasukkan kompensasi sebagai variabelnya, padahal bagi karyawan level operasional kompensasi kerap jadi penentu paling langsung terhadap motivasi. Hariyati dan Sunardi (2024) yang meneliti di instansi pemerintah pun punya konteks yang jauh berbeda dari sektor swasta, sebab sistem penggajian di sana relatif baku dan sulit dimodifikasi.

Dari sinilah persoalan konseptual dan metodologis itu semakin terasa. Sebagian besar riset yang ada dilakukan pada sektor jasa atau instansi pemerintah, yang tentu punya karakteristik operasional dan beban kerja jauh berbeda dari perusahaan distribusi pangan. Padahal industri pangan menuntut ritme kerja yang padat dan ketergantungan tinggi pada koordinasi logistik antar karyawan. Ditambah lagi banyak penelitian yang cuma mengandalkan persepsi lewat kuesioner tanpa dilengkapi data objektif semacam volume distribusi atau angka penjualan riil.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di PT Berdikari Putra Abadi Cabang Semarang, yaitu menurunnya kinerja karyawan yang ditandai dengan tidak tercapainya target penjualan perusahaan, penelitian ini berupaya menganalisis faktor-faktor yang diduga memengaruhi kondisi tersebut. Fokus penelitian diarahkan pada pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan,

dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini dirumuskan untuk menjawab apakah kompensasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan, serta apakah ketiga variabel tersebut secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Berdikari Putra Abadi Cabang Semarang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Berdikari Putra Abadi Cabang Semarang. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, serta menganalisis pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT Berdikari Putra Abadi Cabang Semarang.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini memakai pendekatan kuantitatif untuk mengkaji pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Berdikari Putra Abadi Cabang Semarang. Irfan Syahrani et al., (2022) menerangkan bahwa pendekatan kuantitatif mengandalkan pengukuran, perhitungan, dan kepastian data mulai dari proses penyusunan hipotesis sampai analisis akhirnya, dengan tujuan menguji teori lewat teknik statistik. Sifatnya sistematis sejak awal, datanya berupa angka yang dikumpulkan lewat instrumen baku, dan seluruh temuan nantinya harus bisa diukur serta diuji secara empiris. Bagi peneliti, jalur kuantitatif ini yang paling masuk akal dipakai, sebab tujuan penelitian memang mengarah ke pengukuran besaran pengaruh, bukan sekadar menggali makna atau pengalaman subjektif partisipan seperti pada studi kualitatif.

Paradigma yang melandasi penelitian ini adalah positivisme, cara pandang yang meletakkan realitas sosial sebagai sesuatu yang bisa diamati, diukur, dan diverifikasi secara empiris (Sugiyono, 2019). Pilihan paradigma ini otomatis menuntun pada desain asosiatif kausal, semacam desain yang dipakai ketika peneliti ingin menelusuri hubungan sebab akibat antar variabel, bukan cuma menggambarkan fenomena apa adanya. Lewat metode asosiatif inilah bisa dilihat seberapa besar kontribusi kompensasi (X1), gaya kepemimpinan (X2), dan motivasi kerja (X3) selaku variabel independen terhadap kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen. Semua proses pengujian hipotesis nantinya bersandar pada logika sebab akibat ini, dari hipotesis nol sampai penarikan kesimpulan populasi berdasarkan sampel yang diambil.

Pengumpulan data lapangan dilakukan lewat kuesioner yang dibagikan langsung ke seluruh karyawan sebagai responden dan untuk data kinerja peneliti mengambil berdasarkan data internal perusahaan menggunakan KPI perusahaan tersebut. Data mentah hasil kuesioner itu lantas diolah memakai IBM SPSS Statistics, mencakup uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, sampai uji hipotesis. Rangkaian uji ini dipilih karena mampu memetakan pola hubungan antar variabel secara jelas, terukur, dan bisa

dipertanggungjawabkan secara statistik, bukan sekadar opini atau kesan di lapangan saja. Penelitian dilaksanakan di PT Berdikari Putra Abadi Cabang Semarang, tepatnya di Jalan Mawar No. 27 Brumbungan, Kecamatan Semarang Tengah, Kota Semarang, Jawa Tengah. Lokasi ini dipilih bukan tanpa alasan. Perusahaan tersebut sedang menghadapi persoalan nyata di ranah sumber daya manusia, mulai dari indikasi penurunan kinerja karyawan, kompensasi yang belum optimal, gaya kepemimpinan yang efektivitasnya masih perlu dibenahi, sampai motivasi kerja karyawan yang naik turun tidak stabil. Kondisi semacam ini justru menjadikan lokasi tersebut relevan untuk dikaji, sebab ketiga variabel independen yang diteliti benar-benar hidup dan terasa dampaknya dalam keseharian operasional perusahaan.

Populasi dalam konteks ini merujuk pada definisi Sugiyono (2019), yaitu wilayah generalisasi berisi objek atau subjek dengan kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Populasi penelitian ini mencakup seluruh karyawan PT Berdikari Putra Abadi Cabang Semarang yang berjumlah 41 orang, terdiri dari 25 karyawan laki-laki dan 16 karyawan perempuan. Seluruh karyawan ini dilibatkan karena mereka terlibat langsung dalam roda operasional perusahaan sekaligus merasakan sendiri dampak kebijakan kompensasi, pola kepemimpinan, dan dinamika motivasi kerja yang berlaku di sana.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang mewakili jumlah dan karakteristiknya, dipakai sebagai sumber data utama dalam penelitian. Arikunto (2019) memberi acuan praktis, kalau populasi kurang dari 100 orang maka sebaiknya diambil seluruhnya, sementara populasi di atas 100 orang bisa diambil sebagian saja, sekitar 10 sampai 15 persen atau 20 sampai 25 persen dari total populasinya. Merujuk pada pedoman itu, karena populasi penelitian ini hanya 41 orang atau jauh di bawah ambang 100, maka seluruh anggota populasi otomatis dijadikan sampel tanpa pengecualian.

Teknik pengambilan sampel yang dipakai adalah sampling jenuh, di mana seluruh anggota populasi difungsikan sekaligus sebagai sampel penelitian. Teknik ini biasa dipakai kalau populasinya memang kecil, dengan asumsi melibatkan semua anggota justru memberi data yang lebih representatif dan mendalam ketimbang mengambil sebagian saja. Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 41 responden, sama persis dengan jumlah populasinya, yaitu seluruh karyawan PT Berdikari Putra Abadi Cabang Semarang. Penggunaan sampling jenuh ini sengaja dipilih untuk menekan risiko kesalahan generalisasi, sekaligus memastikan hasil penelitian benar benar mencerminkan kondisi riil di lapangan, bukan cuma potret sebagian kecil karyawan saja.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

**Tabel 1.** Hasil Uji Validitas

| No | Variabel                     |                 | R hitung | Keterangan |
|----|------------------------------|-----------------|----------|------------|
| 1  | Kompensasi<br>(X1)           | Indikator X1.1  | 0.635    | Valid      |
|    |                              | Indikator X1.2  | 0.430    | Valid      |
|    |                              | Indikator X1.3  | 0.616    | Valid      |
|    |                              | Indikator X1.4  | 0.407    | Valid      |
|    |                              | Indikator X1.5  | 0.509    | Valid      |
|    |                              | Indikator X1.6  | 0.433    | Valid      |
|    |                              | Indikator X1.7  | 0.440    | Valid      |
|    |                              | Indikator X1.8  | 0.560    | Valid      |
|    |                              | Indikator X1.9  | 0.525    | Valid      |
|    |                              | Indikator X1.10 | 0.480    | Valid      |
|    |                              | Indikator X1.11 | 0.552    | Valid      |
|    |                              | Indikator X1.12 | 0.502    | Valid      |
| 2  | Gaya<br>Kepemimpinan<br>(X2) | Indikator X2.1  | 0.472    | Valid      |
|    |                              | Indikator X2.2  | 0.479    | Valid      |
|    |                              | Indikator X2.3  | 0.705    | Valid      |
|    |                              | Indikator X2.4  | 0.498    | Valid      |
|    |                              | Indikator X2.5  | 0.577    | Valid      |
|    |                              | Indikator X2.6  | 0.510    | Valid      |
|    |                              | Indikator X2.7  | 0.447    | Valid      |
|    |                              | Indikator X2.8  | 0.659    | Valid      |
|    |                              | Indikator X2.9  | 0.411    | Valid      |
|    |                              | Indikator X2.10 | 0.545    | Valid      |
|    |                              | Indikator X2.11 | 0.432    | Valid      |
|    |                              | Indikator X2.12 | 0.424    | Valid      |
| 3  | Motivasi Kerja<br>(X3)       | Indikator X3.1  | 0.461    | Valid      |
|    |                              | Indikator X3.2  | 0.546    | Valid      |
|    |                              | Indikator X3.3  | 0.539    | Valid      |
|    |                              | Indikator X3.4  | 0.461    | Valid      |
|    |                              | Indikator X3.5  | 0.698    | Valid      |
|    |                              | Indikator X3.6  | 0.643    | Valid      |
|    |                              | Indikator X3.7  | 0.493    | Valid      |
|    |                              | Indikator X3.8  | 0.477    | Valid      |
|    |                              | Indikator X3.9  | 0.468    | Valid      |
|    |                              | Indikator X3.10 | 0.586    | Valid      |

(Sumber: Olah data SPSS, 2026)

Tabel 1 menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai koefisien korelasi lebih besar dari r tabel sebesar 0,3044 dengan demikian semua indikator hasilnya valid.

## Uji Reliabilitas

**Tabel 2.** Hasil Uji Reliabilitas

| No | Variabel          | Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> | Standar <i>Cronbach's Alpha</i> | Keterangan |
|----|-------------------|-------------------------------|---------------------------------|------------|
| 1  | Kompensasi        | 0.811                         | 0.6                             | Reliabel   |
| 2  | Gaya Kepemimpinan | 0.795                         | 0.6                             | Reliabel   |
| 3  | Motivasi Kerja    | 0.787                         | 0.6                             | Reliabel   |

(Sumber: Olah data SPSS, 2026)

Tabel 2 merupakan hasil uji reliabilitas tersebut menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* besar dari batas yang ditentukan yaitu 0,6. Sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing indikator dari kuesioner adalah reliabel. Dengan demikian item-item pada masing – masing konsep indikator tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

## Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas

Uji Normalitas disini adalah menentukan apakah distribusi data normal atau tidak dilihat melalui perbandingan nilai signifikan (*2-tailed*).

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test |                |                   |                     |                   |                     |
|------------------------------------|----------------|-------------------|---------------------|-------------------|---------------------|
|                                    |                | Kompensasi        | Gaya Kepemimpinan   | Motivasi Kerja    | Kinerja Karyawan    |
| N                                  |                | 41                | 41                  | 41                | 41                  |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup>   | Mean           | 38.05             | 38.20               | 30.12             | 82.65               |
|                                    | Std. Deviation | 9.037             | 9.069               | 8.819             | 4.360               |
| Most Extreme Differences           | Absolute       | .136              | .104                | .118              | .096                |
|                                    | Positive       | .073              | .104                | .080              | .074                |
|                                    | Negative       | -.136             | -.082               | -.118             | -.096               |
| Test Statistic                     |                | .136              | .104                | .118              | .096                |
| Asymp. Sig. (2-tailed)             |                | .054 <sup>c</sup> | .200 <sup>c,d</sup> | .167 <sup>c</sup> | .200 <sup>c,d</sup> |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

**Gambar 1.** Hasil Uji Normalitas

(Sumber: Olahdata SPSS, 2026)

Berdasarkan hasil uji normalitas di atas diketahui nilai sig. (*2-tailed*) sebesar 0,200 > 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa nilai residual berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Untuk pengujian ini dilakukan menggunakan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) yang satu variabel menunjukkan gejala multikolinearitas dari nilai VIF yang tinggi pada variabel bebas satu model regresi. Nilai VIF variabel bebas pada model regresi adalah:

Coefficients<sup>a</sup>

| Model             | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
|                   | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant)      | 71.105                      | 2.391      |                           | 29.738 | .000 |                         |       |
| Kompensasi        | .201                        | .092       | .417                      | 2.178  | .036 | .389                    | 2.568 |
| Gaya Kepemimpinan | .272                        | .106       | .567                      | 2.573  | .014 | .295                    | 3.393 |
| Motivasi Kerja    | -.216                       | .086       | -.438                     | -2.504 | .017 | .468                    | 2.139 |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

**Gambar 2.** Hasil Uji Multikolinearitas  
(Sumber: Olahdata SPSS, 2026)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel Kompensasi memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,389 dan VIF sebesar 2,568, variabel Gaya Kepemimpinan memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,295 dan VIF sebesar 3,393, sedangkan variabel Motivasi Kerja memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,468 dan VIF sebesar 2,139.

Seluruh variabel independen memiliki nilai *tolerance* > 0,10 dan nilai VIF < 10.00 sehingga dapat dikatakan tidak terjadi masalah atau gejala multikolinearitas dalam model regresi.

**Uji Heteroskedastisitas**

Coefficients<sup>a</sup>

| Model             | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                   | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)      | 3.126                       | 1.442      |                           | 2.167 | .037 |
| Kompensasi        | .018                        | .056       | .083                      | .315  | .754 |
| Gaya Kepemimpinan | -.023                       | .064       | -.111                     | -.368 | .715 |
| Motivasi Kerja    | -.014                       | .052       | -.062                     | -.261 | .796 |

a. Dependent Variable: Abs\_RES

**Gambar 3.** Hasil Uji Heteroskedastisitas  
(Sumber: Olahdata SPSS, 2026)

Gambar diatas merupakan output dari uji heteroskedastisitas, hasil *output* SPSS dengan jelas menunjukkan semua variabel independen mempunyai signifikansi lebih besar dari 0,05. Jadi dapat disimpulkan model *regresi* tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

## Analisis Regresi Linear Berganda

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                   | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)        | 71.105                      | 2.391      |                           | 29.738 | .000 |
|       | Kompensasi        | .201                        | .092       | .417                      | 2.178  | .036 |
|       | Gaya Kepemimpinan | .272                        | .106       | .567                      | 2.573  | .014 |
|       | Motivasi Kerja    | -.216                       | .086       | -.438                     | -2.504 | .017 |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

**Gambar 4.** Hasil Analisis Regresi Linear Berganda  
 (Sumber: Olah data SPSS, 2026)

Sebagaimana nilai yang tercantum dilihat persamaan Linear Berganda yaitu sebagai berikut:

$$Y = 71,105 + 0,201 X_1 + 0,272 X_2 - 0,216 X_3$$

## Uji Hipotesis

### a. Uji T (Parsial)

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                   | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)        | 71.105                      | 2.391      |                           | 29.738 | .000 |
|       | Kompensasi        | .201                        | .092       | .417                      | 2.178  | .036 |
|       | Gaya Kepemimpinan | .272                        | .106       | .567                      | 2.573  | .014 |
|       | Motivasi Kerja    | -.216                       | .086       | -.438                     | -2.504 | .017 |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

**Gambar 5.** Hasil Uji T  
 (Sumber: Olah data SPSS, 2026)

Berdasarkan gambar di atas dapat dilihat pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen (Kinerja Karyawan) sebagai berikut:

### 1. Variabel Kompensasi ( $X_1$ )

Hasil pengujian uji t menunjukkan bahwa nilai t-hitung untuk variabel Kompensasi sebesar 2,178 dengan nilai t-tabel sebesar 2,026. Karena nilai t-hitung > t-tabel yaitu  $2,178 > 2,026$ , serta nilai signif-ikansi sebesar  $0,036 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan diterima.

## 2. Variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ )

Hasil pengujian uji t menunjukkan bahwa nilai t-hitung untuk variabel Gaya Kepemimpinan sebesar 2,573 dengan nilai t-tabel sebesar 2,026. Karena nilai t-hitung > t-tabel yaitu  $2,573 > 2,026$ , serta nilai signifikansi sebesar  $0,014 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan diterima.

## 3. Variabel Motivasi Kerja ( $X_3$ )

Hasil pengujian uji t menunjukkan bahwa nilai t-hitung untuk variabel Motivasi Kerja sebesar -2,504 dengan nilai t-tabel sebesar 2,026. Dalam uji t, yang dibandingkan adalah nilai absolut t-hitung, sehingga diperoleh  $-2,504 = 2,504 > 2,026$ .

Selain itu, nilai signifikansi sebesar  $0,017 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

### b. Uji F (Simultan)

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 358.281        | 3  | 119.427     | 10.992 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 402.010        | 37 | 10.865      |        |                   |
|       | Total      | 760.291        | 40 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompensasi, Gaya Kepemimpinan

**Gambar 6.** Hasil Uji F  
(Sumber: Olah data SPSS, 2026)

Berdasarkan gambar atas, diperoleh nilai F-hitung sebesar 10,992 dengan nilai F-tabel sebesar 2,86. Selain itu, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Karena  $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$ , yaitu  $10,992 > 2,86$ , dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa variabel Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan diterima.

## 1. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .686 <sup>a</sup> | .471     | .428              | 3.296                      |

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompensasi, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

**Gambar 7.** Hasil Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)  
(Sumber: Olah data SPSS, 2026)

Berdasarkan gambar *Model Summary* di atas, diketahui bahwa nilai *R-Square* (Koefisien Determinasi) sebesar 0,471 atau 47,1%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja mampu menjelaskan variasi perubahan pada Kinerja Karyawan sebesar 47,1%. Selain itu, nilai *Adjusted R-Square* sebesar 0,428 atau 42,8% menunjukkan bahwa setelah dilakukan penyesuaian terhadap jumlah variabel independen dan jumlah sampel penelitian, kemampuan variabel Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja dalam menjelaskan variasi Kinerja Karyawan adalah sebesar 42,8%, sedangkan sisanya sebesar 57,2% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar penelitian.

## Pengaruh Kompensasi (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama, diperoleh nilai t-hitung sebesar 2,178 yang melebihi t-tabel 2,026 dengan signifikansi  $0,036 < 0,05$ . Ini berarti hipotesis pertama yang menyatakan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Berdikari Putra Abadi Cabang Semarang diterima. Koefisien regresi sebesar 0,201 menunjukkan arah yang positif, artinya semakin baik sistem kompensasi yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula output kinerja yang dihasilkan.

Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dionisius et al., (2023) yang diterbitkan dalam *SINOMIKA Journal*, di mana kompensasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara terpisah maupun bersamaan dengan variabel lain. Sementara itu, Ilham dan Ahmadi (2024) dalam Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen dan Bisnis juga menegaskan hal se-rupa, bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan temuan ini bisa diperkuat dari sudut pandang yang lebih luas, yakni strategi pemberian kompensasi yang adil, kompetitif, dan berbasis kinerja terbukti mampu meningkatkan loyalitas serta komitmen karyawan terhadap organisasi. kondisi di PT Berdikari Putra Abadi Cabang Semarang bisa dipa-hami bahwa karyawan yang merasa kompensasinya sepadan dengan kontribusi yang diberikan cenderung menunjukkan performa lebih baik. Ini bukan sekadar soal gaji pokok, tapi mencakup seluruh paket penghar-gaan finansial dan non-finansial yang diterima karyawan dari perusahaan.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Pengujian hipotesis kedua menunjukkan nilai t-hitung sebesar 2,573 dengan t-tabel 2,026, dan signifikansi  $0,014 < 0,05$ . Hipotesis kedua pun diterima. Yang menarik, koefisien regresi variabel ini sebesar 0,272 tercatat sebagai yang paling besar di antara ketiga variabel independen dalam penelitian ini, sebuah temuan yang tidak bisa diabaikan begitu saja.

Penelitian Wahyuni et al., (2022) yang diterbitkan di Ranah *Research Journal* menemukan hal serupa, bahwa kepemimpinan yang efektif mampu membantu organisasi mencapai tujuannya, dan pemimpin yang tanggap terhadap setiap masalah serta mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan organisasi akan mendorong karyawan memiliki *optimisme* dan loyalitas tinggi dalam bekerja. Temuan pada penelitian ini memperkuat argumen tersebut secara empiris. Hidayat dan Satrio (2023) dalam Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen juga mencatat bahwa gaya kepemimpinan bersama motivasi, disiplin, dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan dalam konteks parsial pun gaya kepemimpinan tetap muncul sebagai variabel yang signifikan. Fakta bahwa koefisien gaya kepemimpinan mendominasi persamaan regresi dalam penelitian ini menegaskan betapa besar peran figur pemimpin cabang dalam membentuk perilaku kerja sehari-hari karyawan. Di perusahaan dengan struktur cabang seperti PT Berdikari Putra Abadi Semarang, arahan dan gaya komunikasi atasan langsung sangat menentukan ritme kerja tim.

### **Pengaruh Motivasi Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Hasil uji t menghasilkan nilai t-hitung = 2,504 yang melampaui t-tabel 2,026 dengan signifikansi  $0,017 < 0,05$ , sehingga hipotesis ketiga secara statistik diterima. Namun arah koefisien regresi yang negatif (-0,216) menjadikan variabel ini paling kompleks untuk dibahas dalam penelitian ini.

Penting untuk dipahami bahwa tanda negatif tidak lantas berarti motivasi tidak relevan. Ini lebih merupakan sinyal bahwa tipe motivasi yang berjalan di lapangan kemungkinan besar bersifat tidak produktif atau justru kontraproduktif. Penelitian oleh Basori, Yatinigrum, dan Widayanto (2024) yang terbit di *Journal Management, Accounting, and Digital Business* memberikan kontribusi pemahaman penting, bahwa motivasi kerja yang tidak tepat sasaran dapat menurunkan kinerja pegawai, bukan meningkatkannya. Idm

Sejalan dengan itu, Tanjung et al. (2023) sebagaimana dikutip dalam penelitian yang diterbitkan *Journal of Economics, Social, Political and Business* (2024) menyimpulkan bahwa motivasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dalam kondisi tertentu, yang mengisyaratkan adanya faktor moderasi yang perlu dipertimbangkan lebih dalam. Dalam konteks PT Berdikari Putra Abadi, kemungkinan besar ada *gap* antara harapan karyawan terhadap apresiasi atas motivasi yang mereka tunjukkan dengan realita yang mereka terima. Ketika dorongan kerja keras tidak direspons dengan reward yang setara, motivasi justru ber-balik arah dan menggerus kinerja.

## **Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Uji F menghasilkan F-hitung sebesar 10,992 yang jauh melampaui F-tabel 2,86, dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hipotesis keempat diterima, artinya ketiga variabel secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Raytasyah dan Santoso (2023) dalam Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Bisnis Syariah menemukan bukti yang menopang temuan ini, bahwa kompensasi, motivasi, dan kompetensi SDM secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan menunjukkan bahwa pendekatan multivariabel jauh lebih mampu menjelaskan dinamika kinerja dibanding hanya mengandalkan satu faktor saja.

Penelitian pada Puskesmas Hutabargot yang diterbitkan Jurnal GICI tahun 2025 juga menguatkan perspektif ini, bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, dan fasilitas kerja secara simultan memengaruhi kinerja karyawan. Kinerja, pada akhirnya, adalah hasil dari ekosistem, bukan produk satu variabel tunggal.

## **Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Nilai *R-Square* sebesar 0,471 atau 47,1% menunjukkan bahwa variabel kompensasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja bersama-sama mampu menjelaskan hampir separuh variasi perubahan kinerja karyawan. Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,428 atau 42,8% memberikan gambaran yang lebih konservatif namun tetap bermakna setelah mempertimbangkan jumlah variabel dan ukuran sampel. Sisanya sebesar 57,2% tentu dijelaskan oleh faktor lain di luar model, seperti disiplin kerja, lingkungan kerja, budaya organisasi, atau kompetensi individu.

Angka determinasi di kisaran 42-47% ini sebenarnya cukup *representatif* untuk penelitian di bidang MSDM. Sebagaimana yang dicatat Aji dan Wajdi (2025) dalam JRTI: Jurnal Riset Tindakan Indonesia, kompensasi, motivasi, dan lingkungan kerja bersama-sama memengaruhi kinerja karyawan, dan penelitian-penelitian di bidang ini memang lazim menghasilkan nilai determinasi di bawah 60% karena perilaku manusia dalam organisasi tidak bisa direduksi hanya pada beberapa variabel saja.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Berdikari Putra Abadi Cabang Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, motivasi kerja berpengaruh signifikan namun memiliki arah hubungan negatif terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, kompensasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kemampuan menjelaskan variasi kinerja sebesar 47,1%, sedangkan 52,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh pemberian kompensasi dan kualitas

kepemimpinan, tetapi juga oleh bagaimana motivasi kerja dibangun dan diimplementasikan dalam konteks organisasi. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi empiris bahwa hubungan antara motivasi kerja dan kinerja tidak selalu bersifat positif, melainkan dapat dipengaruhi oleh kondisi organisasi, sehingga memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya pada perusahaan distribusi.

Berdasarkan temuan tersebut, perusahaan disarankan untuk mempertahankan sistem kompensasi yang adil dan kompetitif serta meningkatkan efektivitas gaya kepemimpinan sebagai faktor yang mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap strategi peningkatan motivasi kerja agar lebih sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik karyawan. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas cakupan penelitian dengan melibatkan lebih banyak cabang atau perusahaan sejenis serta menambahkan variabel lain, seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, disiplin kerja, kompetensi, atau kepuasan kerja, sehingga diperoleh model yang lebih komprehensif dalam menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al Haddad, H. A. H. (2022). *Pengaruh beban kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Bank Bengkulu Cabang Manna*.
- Alfonso, P. V. (2025). Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan: Studi empiris pada perusahaan manufaktur. *Jurnal Administrasi Terapan*, 4(1). <https://doi.org/10.31959/jat.v4i1.3411>
- Amindrawati, T., Bodroastuti, T., & Ginanjar, R. (2025). Work motivation and compensation on employee performance. *Philanthropy: Journal of Psychology*, 9(1), 74–87. <https://doi.org/10.26623/philanthropy.v9i1.10761>
- Andayani, K. V., & Nuary, A. (2026). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Pandara Berkah Berkarya. *Jurnal Arastirma*, 6(1), 128–136. <https://doi.org/10.32493/jaras.v6i1>
- Andi Irfan, Aminah, & Claudya Armelia. (2023). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Liny Jaya Informatika Makassar. *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 2(1), 107–121. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i1.439>
- Aunia, S., & Ali, M. M. (2024). *Pengaruh kepemimpinan, stres kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Kaldu Sari Nabati Indonesia*.
- Berkam, D., & Permata Rahmi, P. (2024). Pengaruh kompensasi, beban kerja, dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Panca Boga Paramita Cabang TSM Kota Bandung. 5(3).
- Budi Prakoso, B., Santoso, B., et al. (2024). The effect of leadership style, motivation, and compensation on employee performance at PT PLN Icon Plus SBU East Java Region (Surabaya). *Costing: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(5).

<https://doi.org/10.31539/costing.v7i5.12358>

- Clayton, R. (2018). *Effective strategies to reduce employee turnover in the retail industry* (Doctoral dissertation, Walden University). <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2020). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Fauzie, S. S., et al. (2020). *Manajemen kompensasi*.
- Fauzie, S. S., et al. (2024). *Manajemen kompensasi*.
- Febrina, I., & Rahmat, H. K. (2024). Motivasi kerja sumber daya manusia dalam organisasi: Sebuah tinjauan pustaka. 1(1).
- Hafidzi, M. K., Zen, A., Alamsyah, F. A., Tonda, F., & Oktarina, L. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening: Literature review manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(6). <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i6>
- Hariyati, I., & Sunardi, A. I. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sleman. *JMMU*, 1(1).
- Hendarto, R. T., & Hery Prasetya, G. L. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT Karunia Jaya Global. *Jurnal Manajemen USNI*, 9(2), 20–30.
- Herlambang Wisanggeni, D., Saputra, D. D., & Prasetyo, T. (2024). Analisis kompensasi kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan: Kajian literatur. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 3(4), 116–131. <https://doi.org/10.55606/jupiman.v3i3.4630>
- Irfan Syahroni, M. (2022). Prosedur penelitian kuantitatif. *Jurnal Al-Musthafa STIT Al-Aziziyah Lombok Barat*, 43(3).
- Junaidi, M. J., & Salim, S. (2021). Dampak pandemi COVID-19 terhadap kinerja perusahaan dimoderasi pendapatan. *Jurnal Ekonomi*, 26(11). <https://doi.org/10.24912/je.v26i11.774>
- Lian, B. (2017). *Kepemimpinan dan kualitas kinerja pegawai*.
- Lunenburg, F. C. (2020). Expectancy theory of motivation: Motivating by altering expectations. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15.
- Luthans, F. (2020). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2024). *Organizational behavior: Emerging knowledge, global reality*. McGraw-Hill Education.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2020). *Organizational behavior: Emerging knowledge, global reality*. McGraw-Hill Education.
- Ode Amame, A. P., Anggreyni, M., & Wardhana, A. (2024). *Kajian kepemimpinan dalam organisasi*. Media Sains Indonesia.
- Permatasari, N. I., & Susanto, N. (2024). Analisis gaya kepemimpinan dalam meningkatkan

- kinerja karyawan PT Sumbermula Hasilguna Jakarta Selatan.
- Ridho Wantora, Agussalim, M., & Novi Yanti. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja karyawan outsourcing pada PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Proyek Jaringan (UPPJ) di Bukittinggi, Sumatera Barat. *Ekasakti Matua Jurnal Manajemen*, 3(3), 341-352. <https://doi.org/10.31933/emjm.v3i3.1294>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Setyanugraha, M. A., & Dahlan, A. (2023). Analysis of the effect of leadership, motivation and compensation on employee performance (Case study at BPRS Bumi Artha Sampang). *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(3).
- Silaen, N. R., et al. (2021). *Kinerja karyawan* (Cetakan pertama). Widina Bhakti Persada.
- Suryani, N. K., Widani Sugianingrat, I. A. P., & Sri Laksemini, K. D. I. (2020). *Kinerja sumber daya manusia*. Nilacakra.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wardhana, A. (2021). *Manajemen sumber daya manusia di era digital 4.0*. CV Eureka Media Aksara.
- Yolla Sundari, U., et al. (2024). *Metodologi penelitian*. Gita Lentera.
- Yuniarti, R., Irwansyah, R., Riswandi, P., & Septania, S. (2021). *Kinerja karyawan: Tinjauan teori dan praktis*. Widina Bhakti Persada.
- Zunaidah, Susetyo, D., & Hadjri, M. I. (2020). *Kompensasi*