

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL, MOTIVASI DAN KOMPENSASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN

### THE INFLUENCE OF SITUATIONAL LEADERSHIP STYLE, MOTIVATION AND COMPENSATION ON EMPLOYEE WORK PRODUCTIVITY

Yuni Pratikno<sup>\*)1</sup>, Bambang Nurakhim<sup>\*)</sup>, Eric Hermawan<sup>\*\*)</sup>, Maulana Arief Rachman Hakim<sup>\*)</sup>

<sup>\*)</sup>Post Graduate Management Study Program, Universitas Mitra Bangsa

Jl. Raya Tj. Barat No.11, RT.11/RW.8, Pejaten Timur, Ps. Minggu, South Jakarta 12530, Indonesia

<sup>\*\*)</sup>Post Graduate Management Study Program, STIAM Istitut

Jl. Pangkalan Asem Raya No. 55, Jakarta, Indonesia

#### Riwayat artikel:

Diterima

23 April 2023

Revisi

22 Juli 2023

Diterima

28 Agustus 2024

Tersedia online

30 September 2024

*This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)*



#### Abstract:

**Background:** The competition in the business world is so tight, but the development of manufacturing companies that are increasingly showing that the positive trend is related to the role of leaders who are figures who regulate the company's operational system. HR work productivity will increase through the implementation of the impact program of leadership style, appropriate compensation.

**Purpose:** The research examines the impact of situational leadership style, motivation, compensation on employee productivity in the Kudus Wood Manufacturing Industry.

**Design/methodology/approach:** Using quantitative methods. Data were collected using online questionnaires to production employees. Sampling with Accidental Sampling, obtained 86 respondents using the Slovin method. Data analysis was assisted by IBM SPSS and the analysis was carried out with tests: validity, reliability, classical assumptions, linear regression, coefficient of determination.

**Findings/Result:** The results show that situational leadership style, motivation, compensation have a significant effect on employee work productivity in the Kudus Wood Manufacturing Industry.

**Conclusion:** These findings can be a reference in making policies for companies to increase compensation so that work productivity increases.

**Originality/value (State of the art):** This study helps organizations understand the importance of adapting leadership styles to suit employee needs in order to increase productivity. In addition, it provides insight into how effective motivational strategies, such as recognition, responsibility, and career development opportunities, can increase productivity. Furthermore, the study shows that not only financial compensation, but also non-financial forms of compensation (such as benefits, time off, and work flexibility) have a significant impact.

**Keywords:** situational leadership, work productivity, appropriate compensation, employee productivity, timber industry kudus

<sup>1</sup> Alamat korespondensi:

Email: [yuni.pratikno@gmail.com](mailto:yuni.pratikno@gmail.com)

## PENDAHULUAN

Perusahaan dapat terus berkembang jika selalu memperhatikan kinerja setiap karyawannya. Sebab kesuksesan bisnis perusahaan ditentukan dari kualitas sumber daya manusia yang dipekerjakan (Baiti *et al.* 2020). Setiap potensi karyawan dalam bekerja harus digunakan dengan sebaik mungkin agar perusahaan bisa mendapat hasil bisnis yang optimal, mengingat ketatnya persaingan bisnis era sekarang. Pemimpin dituntut mempunyai strategi yang efektif demi terwujudnya tujuan yang diinginkan perusahaan (Suwandi & Suhakim, 2023). Pada perusahaan, SDM berperan untuk membantu perusahaan lebih maju sehingga mereka harus dibekali ilmu yang memadai (Saputri & Wibowo, 2023).

Alasan riset dilakukan karena dengan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas, perusahaan dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas produk. Dengan mengetahui faktor-faktor seperti lingkungan kerja, keterampilan, pelatihan, kesejahteraan pekerja, dan motivasi yang mempengaruhi produktivitas dapat membantu perusahaan dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia mereka. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja pekerja, yang pada akhirnya berdampak positif pada produktivitas.

Status ilmiah dewasa ini posisi riset ini terhadap riset sebelumnya/terdahulu yaitu riset ini memperkuat temuan dari penelitian sebelumnya dengan bukti tambahan yang kontekstual dan menggunakan metode analisis yang lebih canggih. Penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan dalam manajemen dan perilaku organisasi tetapi juga memberikan panduan praktis bagi organisasi, khususnya di sektor manufaktur, untuk meningkatkan produktivitas karyawan melalui pendekatan yang holistik dan adaptif.

Pendekatan penyelesaian masalah riset ini mengedepankan strategi yang sistematis dan komprehensif, mulai dari identifikasi masalah, pengembangan rencana tindakan, hingga implementasi dan evaluasi. Dengan menerapkan langkah-langkah ini, Industri Manufaktur Timber Kudus dapat secara efektif meningkatkan produktivitas kerja karyawan melalui perbaikan pada gaya kepemimpinan, motivasi,

dan kompensasi, yang semuanya saling berkaitan dan berdampak signifikan pada kinerja karyawan.

Keberhasilan organisasi menjalankan aktivitasnya diukur dari ketercapaian kinerjanya, baik kinerja perseorangan maupun institusi. Ketercapaian target kinerja ini harus menjadi perhatian utama organisasi, karena akan berdampak luas terhadap organisasi dan eksistensinya. Kinerja adalah *output* yang dihasilkan oleh pekerja secara kuantitas maupun kualitas (Fithri & Sari, 2015). Produktivitas karyawan dalam bekerja dipengaruhi oleh kepemimpinan, disiplin karyawan, motivasi dan sejenisnya, harus mendapat perhatian serius dari organisasi. Begitu juga dengan produktivitas kerja karyawan pada Industri Manufaktur Timber Kudus bergerak di bidang usaha pengolahan kayu juga akan dipengaruhi oleh banyak faktor, misalnya faktor kepemimpinan, motivasi dan juga kompensasi menjadi faktor yang penting untuk dijalankan dengan baik agar tujuan organisasi bisa dicapai (Falisha, 2022). Produktivitas karyawan menjadi hal yang fundamental, setiap kesuksesan bisnis sebagian besar dikarenakan karyawan rajin dan produktif. Produktivitas penting agar dapat membentuk organisasi berdaya saing dan berkinerja optimal (Ramayanti *et al.* 2020).

Industri Manufaktur Timber ialah organisasi bisnis yang berfokus mengolah kayu di Desa Gondosari, Kudus. Produk yang diciptakan ialah bahan plywood dengan beberapa variasi ketebalan dan ukuran. Hasil produksinya terjual di banyak toko yang menjual bahan-bahan bangunan di wilayah Jawa Timur. Peminatnya bukan hanya dari pemilik toko bahan bangunan, namun juga dari industri *furniture*. Agar Industri Manufaktur Timber bisa mencapai target usaha mereka, diperlukan tenaga kerja yang handal dalam menjalankan operasional. Sehingga perusahaan ini merekrut beberapa pegawai yang mempunyai kehandalan di bidangnya sesuai keterampilan yang perusahaan butuhkan.

Agar tercapainya keberhasilan pada suatu perusahaan, gaya kepemimpinan situasional merupakan faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja. Kebutuhan akan pemimpin yang dapat memberikan perubahan di segala aspek lingkup bisnis dianggap masih kurang. Di sisi lain, perubahan di lingkungan bisnis yang begitu cepat dan pesat telah menciptakan persaingan yang sangat ketat. Setiap pemimpin suatu perusahaan memiliki berbagai gaya tersendiri melaksanakan aktivitasnya agar mampu

mengarahkan dan mempengaruhi karyawannya sehingga secara serentak mereka membantu perusahaan mencapai sasaran targetnya (Kurniawan *et al.* 2021). Keterampilan pemimpin yang harus dimiliki ialah kemampuan menempatkan pekerja sesuai keahliannya. Berhasil tidaknya suatu perusahaan juga dipengaruhi kualitas pemimpinnya, karena mereka menjadi pusat pelaksana kebijakan organisasi. Hasil riset dari (Lado *et al.* 2019; Lesmana *et al.* 2023), bahwa produktivitas karyawan dalam bekerja dipengaruhi positif dan signifikan oleh gaya kepemimpinan situasional. Sehingga apabila ingin meningkatkan produktivitas kerja, maka gaya kepemimpinan situasional harus ditingkatkan.

Di sisi lain, produktivitas kerja juga ditentukan oleh motivasi karyawan itu sendiri. Motivasi tersebut merupakan kehendak karyawan dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaannya. Motivasi karyawan di suatu organisasi menjadi pendorong mereka dalam bekerja secara giat demi mewujudkan apa yang ditargetkan organisasi (Syardiansah *et al.* 2021). Selain gaya kepemimpinan, pemberian motivasi juga mempengaruhi tinggi ataupun rendahnya tingkat kepuasan kerja. Sebab hal itu sebagai pendorong seseorang untuk untuk menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Motivasi kerja karyawan dapat menjadi persoalan kompleks namun manusia pada dasarnya mudah diberikan motivasi asalkan diwujudkan keinginannya. Sejalan dengan riset Bahri *et al.* (2023); Mustakim & Yurnalis (2022), dikatakan produktivitas kerja dapat ditingkatkan melalui motivasi yang tinggi. Melalui pemberian motivasi, akan menghasilkan karyawan yang berupaya sekuat tenaganya untuk mencapai apa yang dituju.

Disamping mempertimbangkan masalah kepemimpinan, organisasi wajib melihat kompensasi. Kompensasi aspek fundamental, dikarenakan besarnya kompensasi yang akan diterima sebanding terhadap karya dan kerja yang ditorehkan. Kompensasi sebagai balas jasa atas pengorbanan tenaga, waktu untuk kemajuan perusahaan (Putri & Supriadi, 2022). Pemberian kompensasi tersebut dapat berbentuk gaji, bonus dan sebagainya untuk memacu kerja karyawan. Pemberian kompensasi seharusnya memperoleh perhatian prioritas sebab karyawan akan bekerja keras ketika memperoleh balas jasa setimpal dari perusahaan (Juned *et al.* 2022).

Priyanto (2016), Gaya kepemimpinan situasional berdampak tetapi tidak signifikan ke motivasi dan kinerja, Kompensasi berdampak ke motivasi dan kinerja, motivasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional ke kinerja, motivasi tidak memediasi dampak kompensasi ke kinerja.

Pradita (2016), kompensasi berdampak ke motivasi, Gaya kepemimpinan berdampak ke motivasi, motivasi berdampak ke kinerja, kompensasi berdampak negatif ke kinerja, Gaya kepemimpinan berdampak ke kinerja, motivasi memediasi dampak kompensasi ke kinerja, motivasi tidak memediasi dampak gaya kepemimpinan ke kinerja. Disini terjadi *research gap*.

Bagi pelaku industri, peningkatan produktivitas kerja karyawan yang secara memadai dapat dijadikan sebagai modal utama dalam pengembangan bisnis secara optimal termasuk mengenalkan layanan dan produk perusahaan. Masyarakat yang sudah memiliki loyalitas atas suatu produk, perusahaan akan memiliki nilai lebih di mata pelanggan sehingga akan memakai produk tersebut secara berkesinambungan berdasarkan keinginannya. Perkembangan dalam dunia bisnis, khususnya di bidang *furniture* sangat memerlukan dukungan serentak dan berkelanjutan dari para pihak pemangku kepentingan di lingkup perusahaan. Adapun riset ini yaitu untuk menganalisis pengaruh masing-masing faktor, yakni kepemimpinan situasional, motivasi kerja serta kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan di Industri Manufaktur Timber Kudus. Berdasarkan hal tersebut, penelitian bertujuan menganalisis dampak gaya kepemimpinan situasional ke produktivitas kerja, menganalisis dampak kompensasi ke produktivitas kerja dan menganalisis dampak motivasi ke produktivitas kerja karyawan pada Industri Manufaktur Timber Kudus.

## METODE PENELITIAN

Prosedur penelitian kuantitatif pada riset tentang melalui beberapa tahapan sistematis: (1) metode survei dengan kuesioner untuk mengumpulkan data dari responden. (2) Penyusunan Instrumen Penelitian berupa kuesioner yang mengukur setiap variabel. Setiap variabel independen dan dependen diukur dengan serangkaian pertanyaan atau pernyataan menggunakan skala Likert. (3) Uji Validitas dan Reliabilitas terhadap instrumen penelitian untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan akurat dan konsisten. (4)

Pengumpulan Data Lapangan. (5) Analisis Data dengan melakukan pembersihan data (data cleaning) untuk memeriksa data yang tidak lengkap atau tidak sesuai. (6) Melakukan analisis deskriptif terhadap data untuk memahami karakteristik responden. (7) Uji Hipotesis. (8) Uji Asumsi Klasik, meliputi: uji normalitas, heteroskedastisitas, multikolinearitas, (9) Interpretasi Hasil.

Riset ini menggunakan jenis eksplanatori (Sugiyono, 2020), artinya penelitian pada menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel yang diteliti, yaitu gaya kepemimpinan situasional, motivasi kerja, kompensasi, dan produktivitas kerja karyawan. Sumber datanya adalah data primer, yakni informasi dari responden melalui jawaban kuisioner.

Pengambilan sampel memakai *sampling accidental*. Sampelnya seluruh karyawan bidang produksi tergabung didalam Industri Manufaktur Timber Kudus yang berjumlah 110 orang. Metode Slovin diterapkan peneliti sehingga digunakan standar kesalahan 5%, berikut rumusnya:

$$n = N / (N(e)^2 + 1)$$
$$n = 110 / (110(0.05)^2 + 1)$$
$$n = 110 / 1,275$$
$$n = 86$$

Teknis analisis data memakai software SPSS 21 for windows. Tahapan analisis regresi berganda dalam penelitian ini adalah: (1) Pengumpulan Data; (2) Definisi Variabel; (3) Skala Pengukuran; (4) Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, Uji Heteroskedastisitas; (5) Menentukan Persamaan Regresi; (6) Koefisien Determinasi ( $R^2$ ); (7) Uji Signifikansi (Uji F dan Uji t). Uji F digunakan untuk melihat apakah seluruh variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (produktivitas kerja). Hipotesis uji F adalah sebagai berikut:

H0: Tidak ada pengaruh antara gaya kepemimpinan, motivasi, kompensasi secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja.

H1: Ada pengaruh antara gaya kepemimpinan, motivasi, kompensasi secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja.

Uji t dilakukan untuk menguji signifikansi pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Hipotesis untuk setiap variabel adalah:

H0: Tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, kompensasi secara parsial terhadap produktivitas kerja.

H1: Ada pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, kompensasi secara parsial terhadap produktivitas kerja.

Jika p-value dari uji  $t < 0,05$ , maka variabel independen tersebut signifikan memengaruhi variabel dependen. Dengan tahapan-tahapan ini, hasil analisis regresi berganda akan memberikan wawasan yang mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan dan membantu dalam pengambilan keputusan berbasis data. Metode analisis menggunakan SEM (Sarstedt *et al.* 2022).

Hipotesis adalah suatu pernyataan atau dugaan sementara yang dibuat berdasarkan pengamatan awal, yang dirumuskan untuk diuji melalui penelitian. Hipotesis berfungsi sebagai panduan bagi peneliti untuk mengarahkan penyelidikan dan pengumpulan data. Biasanya, hipotesis menghubungkan dua variabel atau lebih dan menjelaskan hubungan yang diperkirakan antara variabel tersebut. Hipotesis dalam penelitian, yaitu (1) Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Produktivitas Kerja. Penerapan gaya kepemimpinan situasional dilihat dari kesiapan seluruh karyawan untuk menjalankan tugas dari pemimpinnya. Tingkat kesiapan akan dilihat berdasarkan bimbingan serta arahan yang pemimpin berikan disertai dukungan psikologis untuk karyawannya. Kesiapan yang terbentuk dapat meningkatkan produktivitas kerja sehingga kinerja tersebut sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan situasional (Iriani *et al.* 2023) maka penting untuk menerapkan gaya kepemimpinan agar dapat menyeimbangkan kebutuhan serta menghasilkan situasi kerja supportif. Kinerja bawahan akan semakin baik apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan bagus (Karma *et al.* 2016). Dengan menerapkan gaya kepemimpinan situasional, pimpinan organisasi bisa menyeimbangkan kepemimpinannya dengan kematangan setiap karyawannya. Sebagaimana riset dari Kurniawan *et al.* (2021); Lado *et al.* (2019) mengindikasikan adanya implikasi signifikan dan positif pada gaya kepemimpinan situasional ke produktivitas. Berdasarkan hal tersebut maka dibuatlah hipotesis sebagai berikut: H1: Kepemimpinan situasional berdampak ke produktivitas kerja karyawan.

Motivasi Pada Produktivitas Kerja. Produktivitas kerja hanya dapat dicapai dengan motivasi yang tinggi dalam diri karyawan. Salah satu pengukuran produktivitas

kerja yang bisa diraih yaitu dari daya produksi pegawai karena daya produksi yang baik bisa diraih dengan motivasi yang tinggi. Semangat kerja sangat krusial kedudukannya dalam menciptakan produktivitas bagi lembaga (Yanthi & Wirasedana, 2021). Jika tidak ada motivasi dalam diri pegawai, target yang ditentukan tidak dapat diraih, sehingga pemberian motivasi harus tetap dilakukan pihak manajer agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, sebab produktivitas dipengaruhi motivasi. Apabila motivasi rendah, perusahaan akan kesulitan mencapai tujuannya (Larasati & Gilang, 2016). Memiliki motivasi yang baik saat bekerja akan mendorong terciptanya semangat kerja sehingga tujuan bisa dicapai secara efektif serta efisien. Tingginya motivasi kerja dari karyawan akan dapat memaksimalkan kinerja karena tugas akan dijalankan dengan maksimal oleh karyawan (Laksmiari, 2019). Sehingga pastinya akan meningkatkan produktivitas yang dihasilkan. Riset yang dilakukan (Hasbullah & Ramli, 2021; Putra *et al.* 2021) menyatakan bahwa terdapat keterkaitan antara motivasi dengan tingkat produktivitas kerja, yaitu positif dan signifikan. Motivasi mampu menciptakan kerjasama efektif sehingga produktivitas bisa meningkat. Berdasarkan hal tersebut maka dibuatlah hipotesis sebagai berikut: H2 : Motivasi kerja berdampak ke produktivitas kerja karyawan.

**Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja.** Upaya pembenahan kompensasi diperlukan guna mencegah karyawan potensial meninggalkan karyawan dan mencegah tingkat turnover yang tinggi (Triyono & Hidayatullah, 2024). Perencanaan kompensasi sangat krusial dilakukan, sebab hal itu menentukan komitmen pegawai. Apabila kompensasi diatur secara tidak berdampak pada tenaga kerja yang mungkin meninggalkan perusahaan atau menunjukkan ketidakpuasannya. Semakin tinggi kompensasi, menyebabkan meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja, sehingga produktivitas dapat meningkat. Tujuan pemberian kompensasi bagi perusahaan adalah mengapresiasi prestasi, hasil kerja, meningkatkan produktivitas, memperoleh karyawan bermutu, cakap dan terampil bekerja serta menjaga loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Kompensasi diberikan agar karyawan dapat termotivasi dalam bekerja lebih maksimal, karena dalam kompensasi karyawan dapat memenuhi standar kehidupan yang lebih baik. Harus disadari perusahaan bahwa kompensasi yang adil dan sesuai akan menarik keinginan karyawan untuk bekerja di perusahaan. Sejalan dengan riset yang dilakukan (Andriany, 2019; Puspitawati & Atmaja,

2020) menyatakan bahwa kompensasi berdampak signifikan serta positif pada produktivitas kerja. Hal ini dikarenakan kompensasi secara tepat mampu mendatangkan kepuasan bagi karyawan dan pastinya loyalitas mereka akan bertambah. Berdasarkan hal tersebut maka dibuatlah hipotesis sebagai berikut: H3: Kompensasi berdampak ke produktivitas kerja karyawan.

Penelitian ini memberikan kontribusi empirik dalam memahami bagaimana kombinasi antara gaya kepemimpinan yang situasional, motivasi, dan kompensasi yang efektif dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Hasilnya dapat digunakan oleh organisasi untuk merancang strategi manajemen yang lebih adaptif, meningkatkan motivasi karyawan, dan menawarkan kompensasi yang sesuai untuk mencapai produktivitas yang optimal. Selain itu, temuan ini membantu mengidentifikasi faktor-faktor spesifik yang mempengaruhi produktivitas, yang dapat dijadikan dasar dalam pembuatan kebijakan SDM.

Sugiyono (2020), mengemukakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang lebih diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Dari riset Kurniawan *et al.* (2021); Lado *et al.* (2019) gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Sementara itu, riset Hasbullah & Ramli (2021); Putra *et al.* (2021), terdapat pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja. Adapun riset Andriany (2019); Puspitawati & Atmaja (2020), kompensasi berpengaruh pada produktivitas kerja. Perbedaan riset ini dengan riset sebelumnya, adalah (1) Riset ini mungkin menggunakan kerangka teoritis yang berbeda dari penelitian sebelumnya. Penggunaan teori kepemimpinan situasional (Hersey dan Blanchard) yang secara khusus menekankan bagaimana pemimpin menyesuaikan gaya mereka dengan tingkat perkembangan karyawan. Riset sebelumnya menggunakan teori kepemimpinan lain, seperti transformational leadership atau transactional leadership, yang memiliki fokus berbeda. (2) Lingkungan Organisasi atau Industri yang Berbeda. (3) Konteks Geografis. (4) Sampel yang Berbeda. (5) Waktu yang berbeda. (6) konteks penelitian yang lebih sesuai dengan kondisi dan kebutuhan saat ini. Berdasarkan Gambar 1 dapat dijelaskan bahwa diduga gaya kepemimpinan situasional, motivasi, kompensasi dan kompensasi yang diberikan oleh pemimpin dapat meningkatkan produktivitas kerja dan mencapai kinerja yang optimal.

## HASIL

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Berlandaskan Tabel 1, disimpulkan produktivitas kerja, gaya kepemimpinan situasional, motivasi kerja serta kompensasi memiliki skor *Pearson Correlation*  $> r_{\text{tabel}}$  maka semua pertanyaan dinyatakan valid (bisa menjadi alat ukur sah). Untuk reliabelnya suatu data jika skor *Cronbach's Alpha*  $> 0,6$  (Taherdoost, 2018) dan hasilnya menunjukkan reliabilitas kategori baik.

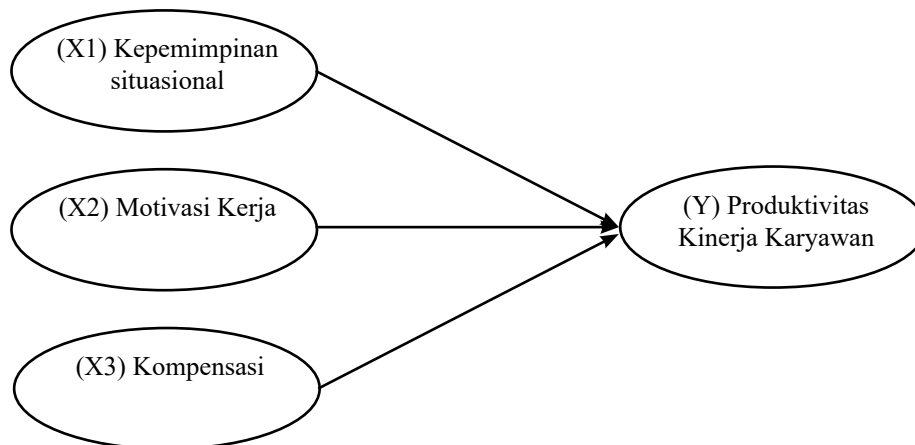
Berlandaskan Tabel 2, skor *Cronbach's Alpha* produktivitas kerja sebesar 0,822, gaya kepemimpinan situasional sebesar 0,758, motivasi kerja sebesar 0,82, kompensasi sebesar 0,812 maka dikatakan reliabel (Darsini *et al.* 2020, adalah  $> 0,700$ ), artinya data yang dikumpulkan melalui instrumen ini konsisten jika diukur ulang atau digunakan dalam sampel yang berbeda dalam konteks yang sama.

### Uji Normalitas

Berlandaskan Tabel 3, nilai sig. (2-tailed)  $0,455 > 0,05$  (Sugiyono, 2020), dinyatakan distribusi normal, ini artinya dalam distribusi normal, mean (rata-rata), median (nilai tengah), dan modus (nilai yang paling sering muncul) semuanya berada di titik yang sama, yaitu di pusat distribusi.

### Uji Multikolinearitas

Sujarweni (2015) menyatakan jika VIF yang dihasilkan diantara 1-10 maka tidak terjadi multikolineritas. Merujuk Tabel 4, nilai VIF  $< 10$  maka gejala multikolinearitas tidak ada, ini artinya variabel-variabel independen dalam model regresi tidak menunjukkan korelasi yang signifikan satu sama lain, atau korelasinya rendah. Ini menunjukkan bahwa setiap variabel independen memberikan informasi unik yang tidak tumpang tindih dengan variabel independen lainnya.



Gambar 1. Kerangka pemikiran

Tabel 1. Uji Validitas

Variabel	Pearson Correlation	R-tabel ( $\alpha = 5\%$ )	Hasil Validitas
Produktivitas Kerja Karyawan	0,775	0,1966	Valid
Gaya Kepemimpinan Situasional	0,747	0,1966	Valid
Motivasi Kerja	0,874	0,1966	Valid
Kompensasi	0,720	0,1966	Valid

Tabel 2. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items	Keterangan
Produktivitas Kerja Karyawan	0,822	6	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Situasional	0,758	4	Reliabel
Motivasi Kerja	0,822	6	Reliabel
Kompensasi	0,812	5	Reliabel

## Uji Heteroskedastisitas

Apabila masing-masing variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap absolut residual ( $\alpha = 0,05$ ) maka dalam model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas (Sanusi, 2012). Berlandaskan Tabel 5, variabel independen nilainya di atas 0,05, maka heteroskedastisitas tidak terbentuk, ini berarti model regresi lebih dapat diandalkan, validitas hasil uji statistik meningkat dan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dapat diinterpretasikan dengan lebih baik tanpa bias yang disebabkan oleh varians error yang tidak konstan.

## Analisis Regresi Linear Berganda

Berlandaskan Tabel 6, nilai konstanta ( $\alpha$ ) sebesar 4,290, diperoleh ( $\beta$ ) 0,398, Gaya Kepemimpinan Situasional, skor ( $\beta$ ) 0,195 didapatkan Motivasi Kerja 0,228 dan skor ( $\beta$ ) didapatkan oleh Kompensasi, maka persamaan:

$$Y = 0,398X_1 + 0,195X_2 + 0,228X_3$$

Keterangan: Nilai koefisien Gaya Kepemimpinan Situasional ( $X_1$ ) bernilai positif, artinya setiap kenaikan Gaya Kepemimpinan Situasional menyebabkan peningkatan pada Produktivitas Kerja; Nilai koefisien Motivasi Kerja ( $X_2$ ) bernilai positif, berarti akan diiringi peningkatan Produktivitas Kerja; Nilai koefisien Kompensasi ( $X_3$ ) bernilai positif, berarti peningkatan yang terjadi, akan diiringi peningkatan Produktivitas Kerja.

## Uji Simultan (Uji F)

Berdasarkan Tabel 7, nilai  $F_{hitung}$  17,925 dan  $F_{tabel}$  24,64, nilai signifikan  $0,001 < 0,05$  (jika  $p < 0,05$  maka  $H_1$  diterima tetapi jika sebaliknya maka  $H_1$  ditolak (Sujarweni, 2015)), sehingga secara serentak kepemimpinan situasional, motivasi kerja, kompensasi berdampak ke produktivitas kerja, artinya ketiga variabel tersebut secara bersama-sama memengaruhi seberapa tinggi atau rendah tingkat produktivitas kerja karyawan atau individu dalam suatu organisasi. Dengan kata lain, perubahan atau pengaruh yang muncul dari gaya kepemimpinan situasional, motivasi kerja, dan kompensasi akan memengaruhi tingkat produktivitas kerja secara keseluruhan.

Tabel 3. Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		86
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,51290882
Most Extreme Differences	Absolute	,085
	Positive	,082
	Negatif	-,085
Kolmogorov-Smirnov Z		,855
Asymp. Sig. (2-tailed)		,455
a. Test distribution is Normal		
b. Calculated from data		

Tabel 4. Uji Multikolinearitas

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,533	2,034			
	Gaya Kepemimpinan Situasional	,368	,120	,226	,845	1,036
	Motivasi Kerja	,235	,062	,205	,861	1,042
	Kompensasi	,341	,088	,260	,850	1,149

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

Tabel 5. Uji Heteroskedastisitas

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,274	1,019		-,014	,789
	Gaya Kepemimpinan Situasional	1,542	,062	,097	,346	,661
	Motivasi Kerja	,064	,187	,149	,682	,536
	Kompensasi	,068	,034	,065	,263	,767

a. Dependent Variable: PK

Tabel 6. Regresi Linear Berganda

		Standardized Coefficients		T	Sig.
Model		Beta			
1	(Constant)			2,274	,206
	Gaya Kepemimpinan Situasional		,398	2,508	,015
	Motivasi Kerja		,195	2,738	,017
	Kompensasi		,228	2,562	,024

a. Dependent Variable: PK

### Uji Parsial (Uji t)

Jika  $p < 0,05$  maka  $H_1$  diterima tetapi jika sebaliknya maka  $H_1$  ditolak (Sujarweni, 2015). Merujuk Tabel 8, Gaya Kepemimpinan Situasional dengan sig.  $0,015 < 0,05$ , menandakan diterimanya  $H_1$ , sehingga produktivitas karyawan Industri Manufaktur Timber Kudus dipengaruhi gaya kepemimpinan situasional. Motivasi Kerja ( $X_2$ ) memiliki signifikansi  $0,017 < 0,05$  menandakan diterimanya  $H_2$  sehingga produktivitas karyawan Industri Manufaktur Timber Kudus dipengaruhi motivasi kerja. Kompensasi ( $X_3$ ) dengan sig.  $0,024 < 0,05$  maka  $H_1$  diterima, maka produktivitas karyawan Industri Manufaktur Timber Kudus dipengaruhi kompensasi.

### Uji Koefisien Determinasi

Ghozali (2018), Adjusted  $R^2$  digunakan untuk mengetahui besarnya variasi dari variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen sisanya yang tidak dapat dijelaskan merupakan bagian variasi dari variabel lain yang tidak termasuk didalam model. Hasil uji koefisien determinasi ditentukan oleh nilai Adjusted  $R^2$ . Nilai Adjusted  $R^2$  adalah 0 sampai 1. Jika nilai Adjusted  $R^2$  mendekati 1, artinya variabel independen mampu memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen dan sebaliknya jika nilai Adjusted  $R^2$  mendekati 0 artinya kemampuan variabel independen untuk memprediksi variabel dependen sangat terbatas.

Apabila nilai Adjusted  $R^2$  sama dengan 0 maka yang dapat digunakan adalah nilai  $R^2$ .

Berlandaskan Tabel 9, Adjusted R Square 0,684, menandakan gaya kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan juga kompensasi mempengaruhi produktivitas kerja sebesar 68,4 %, Nilai 68,4% menunjukkan bahwa faktor gaya kepemimpinan situasional, motivasi kerja, dan kompensasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap produktivitas kerja. Artinya, sebagian besar perubahan dalam produktivitas kerja karyawan dapat dijelaskan atau diprediksi oleh ketiga faktor tersebut. Jika perusahaan ingin meningkatkan produktivitas kerja, mereka bisa fokus pada peningkatan kualitas kepemimpinan situasional, meningkatkan motivasi kerja, dan memberikan kompensasi yang sesuai.

### Pengaruh Kepemimpinan Situasional Pada Produktivitas Kerja

Berlandaskan analisis peneliti, terdapat dampak yang signifikan dari kepemimpinan situasional terhadap produktivitas kerja karyawan, terbukti dari nilai sig. sebesar  $0,015 < 0,05$ , bahwa produktivitas dapat meningkat jika seorang pemimpin menerapkan model kepemimpinan situasional secara baik. Gaya kepemimpinan seorang pimpinan yang sesuai dengan karyawan menciptakan rasa nyaman dalam bekerja, maka dapat mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja agar mampu terus berkarya (Lesmana *et al.* 2023). Gaya kepemimpinan situasional yang ditunjukkan



Tabel 8. Uji Simultan

Model	<i>Sum of Squares</i>	df	<i>Mean Square</i>	F	Sig.
Regression	810,854	3	202,291	17,925	0,001 <sup>b</sup>
Residual	171,556	83	14,693		
Total	181,410	86			

a. Dependen Variable: Produktivitas Kerja

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

Tabel 9. Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Model	R	R Square	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	,739 <sup>a</sup>	,509	,684	2,511

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

oleh pimpinan di Industri Manufaktur Timber Kudus sudah tergolong baik sehingga mempengaruhi produktivitas kerja menjadi baik lagi. Para karyawan Industri Manufaktur Timber Kudus mempunyai daya produksi yang baik saat bekerja, mereka sudah melaksanakan seluruh pekerjaan dan kewajibannya sesuai kompetensinya. Terkait dengan produktivitas kerja karyawan, pemenuhan standar bekerja yang perusahaan tentukan dan mampu merampungkan pekerjaan sesuai waktu ditetapkan. Apabila karyawan tidak dilibatkan, maka mereka merasa bahwa dirinya tidak dibutuhkan didalam perusahaan nantinya berdampak pada menurunnya produktivitas dan semangat kerja serta tentunya ini juga berakhir pada produktivitas kerja yang dihasilkan karyawan. Hal ini mendukung Devianes & Adi, (2022); Wijaya *et al.* (2018) menyatakan jika kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan situasional secara positif dan signifikan. Sejalan dengan hasil analisis, produktivitas kerja karyawan dipengaruhi faktor gaya kepemimpinan situasional di Industri Manufaktur Timber Kudus ini.

### Pengaruh Motivasi Pada Produktivitas Kerja

Nilai sig. sebesar  $0,017 < 0,05$ , membuktikan produktivitas kerja dapat meningkat jika seorang mempunyai motivasi yang tinggi. Motivasi kerja karyawan Industri Manufaktur Timber Kudus timbul karena lingkungan kerja yang nyaman, budaya kerja yang baik serta gaya kepemimpinan diterapkan. Hal ini harus menjadi perhatian perusahaan untuk terus meningkatkan motivasi karyawan agar lebih baik lagi melalui sebuah sistem kerja yang diberlakukan. Pemberian dorongan sangatlah penting sebagai bentuk perhatian diberikan manajer terkait semangat pegawai saat bekerja melalui berbagai upaya berdasarkan ketetapan lembaga yang bersangkutan, maka semangat

pekerja akan tetap ada. Pemimpin suatu lembaga bisnis harus memahami apa diinginkan pekerja sebagai motivasi mereka. Seseorang pastinya melakukan pekerjaan karena ada kebutuhan harus dicukupi, yang terduga ataupun tidak terduga, berwujud benda atau tidak, berbentuk fisik maupun rohani. Karyawan merasa bahwa produktivitas kerja mereka akan meningkat jika imbalan perusahaan berikan sebanding dengan usaha yang mereka keluarkan sehingga mereka memiliki semangat untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Hal ini mendukung Putra *et al.* (2021), motivasi karyawan akan bisa mempengaruhi produktivitas kerja jika ada sistem manajemen yang baik. Produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi kerja di Industri Manufaktur Timber Kudus.

### Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja

Nilai sig. sebesar  $0,024 < 0,05$ , membuktikan produktivitas kerja dapat meningkat bila kompensasi juga tinggi. kompensasi yang sesuai harapan ataupun aturan pemerintah yang berlaku dapat memicu semangat kerja sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas kerja karyawan di Industri Manufaktur Timber Kudus. Besarnya imbalan yang karyawan terima memberi peluang bertambahnya daya produksi dalam bekerja, namun jika mereka mendapat upah yang tidak sebanding dengan tugas mereka, kemungkinan motivasi bekerja akan menurun. Sejalan dengan pernyataan Bahri *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa imbalan yang diberikan dengan tidak sesuai tentunya dapat mempengaruhi menurunnya daya produksi kerja karyawan. Jika hal ini terjadi, maka tentunya akan mengganggu aktivitas perusahaan. Walaupun para karyawan sudah merasa nyaman dengan sistem pemberian kompensasi, namun ini tetap menjadi

perhatian pihak manajemen perusahaan Industri Manufaktur Timber Kudus dengan mempertahankan atau bahkan meningkatkan pelayanannya. Melalui pemberian kompensasi yang baik bagi karyawan dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan serta sebagai alat untuk memacu semangat atau motivasi kerjanya agar dapat menghasilkan kinerja yang baik pula. Pemberian kompensasi bukan saja dilihat dari ketepatan jumlahnya tetapi juga bisa dengan ketepatan waktu dalam pemberiannya (Alamsyah, 2016). Sejalan dengan riset dari Dinantara & Oktaviani (2018); Sumarsid (2016) produktivitas kerja karyawan dipengaruhi besarnya kompensasi. Analisis yang dilakukan juga menyimpulkan bahwa produktivitas kerja karyawan dipengaruhi kompensasi di Industri Manufaktur Timber Kudus.

### Implikasi Manajerial

Semua variabel tersebut memberikan kontribusi terhadap produktivitas kinerja karyawan dimana semua variabel menunjukan nilai yang signifikan. Aspek produktivitas kinerja Menjaga dan mengupayakan agar memiliki layanan yang baik diperlukan untuk menciptakan yang berkualitas, maka dalam mengupayakan kualitas layanan yang baik diperlukan usaha dan upaya dari organisasi pada variabel kepemimpinan situasional, motivasi, kompensasi kerja dan kinerja produktivitas karyawan. Perbaikan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kepemimpinan, motivasi, kompensasi, dan kinerja produktivitas karyawan sehingga kualitaspun menjadi meningkat.

**PERNYATAAN PENDANAAN:** Penelitian ini tidak menerima hibah khusus dari lembaga pendanaan di sektor publik, komersial, atau nirlaba.

**KONFLIK KEPENTINGAN:** Penulis menyatakan tidak ada konflik kepentingan.

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### Kesimpulan

Pemberian kompensasi sebagai bentuk motivasi bagi karyawan yang meningkatkan hasil produksinya. Karyawan dengan motivasi tinggi dan kompensasi besar cenderung akan mempunyai produktivitas kerja tinggi. Gaya kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan kompensasi memiliki nilai Adjusted R. Square

sebesar 68,4%. Terdapat dampak yang signifikan dari kepemimpinan situasional terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal ini mendukung Devianes & Adi, (2022); Wijaya *et al.* (2018). Produktivitas kerja dapat meningkat jika seorang mempunyai motivasi yang tinggi. Hal ini didukung oleh Putra *et al.* (2021). Produktivitas kerja dapat meningkat bila kompensasi juga tinggi. Hal ini sejalan dengan Dinantara & Oktaviani (2018); Sumarsid (2016).

#### Saran

Hasil riset diharapkan akan berkontribusi pada ilmu pengetahuan sekaligus sebagai inout ke Industri Manufaktur Timber Kudus agar lebih fokus memberikan kenyamanan dan kesejahteraan serta semangat kepada para karyawan. Rekomendasinya, yaitu (1) Untuk Perusahaan. Untuk Industri Manufaktur Timber Kudus hendaknya lebih meningkatkan kinerja produktivitas karyawan yang baik supaya sesuai dengan kompensasi yang akan diterima dan dapat mendukung motivasi yang baik. (2) Untuk Peneliti Lainnya. Untuk menekankan pada responden di dalam pengisian angket agar lebih sungguh-sungguh tanpa dipengaruhi hal lainnya.

### DAFTAR PUSTAKA

- Andriany D. 2019. Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada pt. repex perdana internasional (licensee of federal express) Medan. *Jurnal Kewirausahaan* 1(1): 392–398. <https://doi.org/10.58217/jubisma.v1i1.5>
- Arifudin O. 2019. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Global. *JIMEA: Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi & Akuntansi* 3(2): 184–190. <https://doi.org/10.31955/mea.vol3.iss2.pp18>
- Arviana N, Ruswidiono W. 2022. Pengaruh rekrutmen, seleksi dan pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. SHF. *Jurnal Manajemen TSM* 2(3): 61–70. <https://doi.org/10.34208/ejmtsm.v2i3.1587>
- Bahri MS, Puji A, Tumini, Wijaksono. 2023. Pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Paud UD. Probo Sakti Probolinggo. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik* 10(3): 801–810. <https://doi.org/10.37606/publik.v10i2.718>

- Baiti KN, Djumali, Kustiyah E. 2020. Produktivitas kerja karyawan ditinjau dari motivasi, disiplin kerja dan lingkungan kerja pada PT. Iskandar Indah Printing Textile Surakarta. *Edunomika* 4(1): 69–87. <https://doi.org/10.29040/jie.v4i01.812>
- Darsini, Aryani HP, Nia NS. 2020. Validitas dan reliabilitas kuesioner pengetahuan tentang covid (SARS-COV-2). *Jurnal Keperawatan Indonesia* 13(2): 9–17.
- Devianes MF, Adi AN. 2022. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi* 1(4): 428–437. <https://doi.org/10.21776/jki.2022.01.4.06>
- Hermawan E, Ismail DH. 2022. In *Angewandte Chemie International Edition* 6(11): 951–952.
- Falisha IN. 2022. *The Effect of management information systems (MIS), work environment, and motivation on employee performance (Evidence at PT Citra Bathara Bersaudara, South .... 19231015*. [http://repository.ipmi.ac.id/id/eprint/1586%0Ahttps://repository.ipmi.ac.id/1586/1/Ivan Novianndrie Falisha - The effect of management information systems %28MIS%29%2C work environment%2C and motivation on employee performance.pdf](http://repository.ipmi.ac.id/id/eprint/1586%0Ahttps://repository.ipmi.ac.id/1586/1/Ivan%20Noviandrie%20Falisha%20-%20The%20effect%20of%20management%20information%20systems%20and%20motivation%20on%20employee%20performance.pdf)
- Fithri P, Sari RY. 2015. Analisis Pengukuran Produktivitas Perusahaan Alsintan CV. Cherry Sarana Agro. *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, 14(1): 138–155. <https://doi.org/10.25077/josi.v14.n1.p138-155.2015>
- Ghasemi G, Taheri D. 2016. Analysis of factors affecting operation labour productivity: In Persia energy exploration company. *Lulea University of Technology* 1–41.
- Ghozali, I. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasbullah, Ramli S. 2021. Pengaruh budaya kerja, disiplin dan motivasi terhadap produktivitas kerja pegawai. *Jurnal Inovasi* 17(4): 645–652. <https://doi.org/10.30872/jinv.v17i4.10232>
- Iriani NI, Suyitno S, Sasongko T, Rifai M, Indrihastuti P, Yanti DAW. 2023. Leadership style, compensation and competence influence on employee performance through job satisfaction. *JBMS: Journal of Business and Management Studies* 5(1): 38–49. <https://doi.org/10.32996/jbms.2023.5.1.5>
- Juned V, Putra RO, Ikhbar S. 2022. Pengaruh kompensasi dan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan pada pt. seluler media infotama banda aceh. *JAP: Jurnal Akuntansi Dan Pajak* 22(2): 506–519. <https://doi.org/10.29040/jap.v22i2.3321>
- Karma AFK, Gerianta YW, Ni RDM. 2016. Pengaruh gaya kepemimpinan stiuasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja pada kinerja karyawan di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana* 11(5): 3823–3856.
- Kurniawan IS, Faghmilah I, Herawati J. 2021. Pengaruh gaya kepemimpinan situasional, disiplin dan motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan PT. Pratama Sentosa Pernalang. *J-MAS: Jurnal Manajemen Dan Sains* 6(2): 437–443. <https://doi.org/10.33087/jmas.v6i2.262>
- Lado MD, Fanggidae RPC, Timuneno T. 2019. Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap produktivitas kerja karyawan PDAM Kota Kupang. *Journal of Management* 10(3): 283–297. <https://doi.org/10.35508/jom.v10i3.1996>
- Laksmiari NPP. 2019. Pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada perusahaan teh bunga teratai di Desa Patemon Kecamatan Seririt. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha* 11(1): 54–63. <https://doi.org/10.23887/jjpe.v11i1.20066>
- Larasati S, Gilang A. 2016. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi). *Jurnal Manajemen Dan Organisasi* 5(3): 200–213. <https://doi.org/10.29244/jmo.v5i3.12167>
- Lesmana MT, Batubara ARR, Alfianita, Simatupang MP, Nasution MI. 2023. Kinerja karyawan: pendekatan kepemimpinan transformasional dan kerjasama tim dimediasi kepuasan kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis* 24(1): 64–77. <https://doi.org/10.30596/jimb.v24i1.15002>
- Mustakim, Yurnalis. 2022. Pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi dan keterikatan kerja yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja Pada Pegawai Dinas Perhubungan Kota Banda Aceh. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi* 7(3): 541–553.
- Nurdin IB. 2018. Faktor-faktor motivasi kerja pada karyawan lembaga huda group di Kecamatan Tamansari Kabupaten Bogor. *Islamic Management; Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1(1): 70–97. <https://doi.org/10.30868/>

im.v1i01.216

- Oktora J, Warasto HN, Zaeinal A, Asridah A, Tanjung W, Gandung M. 2021. Pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan. *Jurnal LOKABMAS Kreatif* 2(1):15–19. <https://doi.org/10.32493/jlkkkk.v2i1.p15-19.9851>
- Pradita MY. 2016. Pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan, dan karakteristik tenaga pemasar terhadap motivasi dan kinerja tenaga pemasar pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jombang. *Journal of Innovation in Business and Economics* 7(2): 95. <https://doi.org/10.22219/jibe.vol7.no2.95-104>
- Priyanto WB. 2016. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening (studi pada industri alas kaki Pt. Bo Kyung Pasuruan). *Journal of Innovation in Business and Economics* 7(2): 105. <https://doi.org/10.22219/jibe.vol7.no2.105-114>
- Puspitawati NMD, Atmaja NPCD. 2020. Pengaruh kompensasi terhadap stres kerja dan kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Bakti Saraswati* 9(2): 112–119.
- Putra M, Permana I, Mukharom. 2021. Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Yeonho Indonesia. *Manajerial* 20(1): 129–144. <https://doi.org/10.17509/manajerial.v20i1.30193>
- Putri FR, Supriadi YN. 2022. Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan organizational citizenship behavior (ocb) terhadap kepuasan kerja karyawan PT Patra Badak Arun Solusi. *Jurnal Manajemen Motivasi* 18(2):10–22. <https://doi.org/10.29406/jmm.v18i1.3707>
- Ramayanti G, Sastraguntara G, Supriyadi. 2020. Analisis produktivitas dengan metode objective matrix (omax) di rantai produksi perusahaan botol minuman. *Jurnal INTECH Teknik Industri* 6(1): 31–38. <https://doi.org/10.30656/intech.v6i1.2275>
- Rheny R, Elita RFM, Perbawasari S. 2021. The impact of remuneration policy on increasing lecturer's motivation and performance at padjadjaran university. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik* 5(1): 44. <https://doi.org/10.24198/jmpp.v5i1.34449>
- Saputri ID, Wibowo I. 2023. Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap produktivitas karyawan PT. Pembangunan Perumahan Tbk. Proyek Pegadaian Tower Jakarta. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana* 11(1): 689–699. <https://doi.org/10.35137/jmbk.v11i1.146>
- Sanusi A. 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sari DPP, Liliana. 2022. Pengaruh lingkungan kerja, motivasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan CV. Angkutan Terang Mandiri Palembang. *Jurnal Kompetitif* 11(1): 30–39. <https://doi.org/10.52333/kompetitif.v11i1.897>
- Sarstedt M, Ringle CM, Hair JF. 2022. Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In C. H. Vomberg, M. Klarmann, Vomberg A(Eds.), *Handbook of Market Research*. Springer Nature Switzerland AG 2022. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4>
- Soraya NN, Sarwoprasodjo S. Hermadi I. 2024. Leadership communication and implications for acceptance of the go-biz application by msme employees (case study: bogor district). *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*, 10(2): 423–433. <http://dx.doi.org/10.17358/jabm.10.2.4231>
- Sugiyono. 2020. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sujadi D, Fitriani NKA, Darmita MY. 2021. Produktivitas kerja karyawan ditinjau dari lingkungan kerja dan pelatihan kerja di Hotel the Oberoi Beach Resort Bali. *Jurnal Ekbis* 22(2):160–177. <https://doi.org/10.30736/je.v22i2.840>
- Sujarweni, VW. 2015. *SPSS untuk Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Suwandi, Suhakim AI. 2023. Effect of work-life balance on employee performance mediated by job satisfaction. *JENIUS: Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia* 6(2): 380–388.
- Syardiansah, Zati MR, Tefu AF. 2021. Pengaruh motivasi eksternal, pengembangan karir, kesehatan dan keselamatan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Motivasi* 17(2): 46–55. <https://doi.org/10.29406/jmm.v17i2.3425>
- Taherdoost H. 2018. Validity and reliability of the research instrument; how to test the validation of a questionnaire/survey in a research. *SSRN Electronic Journal*, September. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3205040>
- Triyono R, Hidayatullah FS. 2024. Analisis dan perancangan sistem kompensasi berbasis job

- value pada PT Banjarnegara Agro Mandiri Sejahtera. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis* 10(2): 676-689. <http://dx.doi.org/10.17358/jabm.10.2.676>
- Wijaya PH, Widayati CC, Rahmayanti C. 2018. Pengaruh gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja. *Jurnal Ekonomi XXIII*(03): 319–333. <https://doi.org/10.24912/je.v23i3.416>
- Yanthi NKAK, Wirasedana IWP. 2021. Good corporate governance, motivasi, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. *E-Jurnal Akuntansi* 31(4): 909–924. <https://doi.org/10.24843/eja.2021.v31.i04.p09>