



# Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

**Pehteng Juventus Basso**

Universitas Maritim Amni Semarang

Korespondensi Penulis: [juventus99@gmail.com](mailto:juventus99@gmail.com)

**Abstract:** This research aims to analyze the partial and simultaneous influence of Leadership ( $X_1$ ), Work Motivation ( $X_2$ ), Compensation ( $X_3$ ), and Work Environment ( $X_4$ ) on Employee Performance ( $Y$ ) at PT. Kalisari Putra Semarang, a company in the transportation sector. Using a quantitative associative method, data were collected from a census of 85 permanent employees ( $N=85$ ) through questionnaires and analyzed using multiple linear regression (SPSS). The results confirmed that all four independent variables significantly and positively influence employee performance (all  $t_{hi}^{tung} > t_{ta\beta}^{ex} 1.66$ ). Leadership ( $X_1$ ) was found to be the most dominant factor, with the highest regression coefficient ( $\beta = 0.373$ ), followed by Compensation ( $\beta = 0.182$ ), Work Environment ( $\beta = 0.145$ ), and Work Motivation ( $\beta = 0.110$ ). The model demonstrated a strong explanatory power, with the Coefficient of Determination ( $R^2$ ) reaching 0.898, indicating that 89.80% of the variation in employee performance is explained by these factors. The main managerial implication is that improving leadership quality and competency is the most critical factor for maximizing employee performance in this company.

**Keywords:** Compensation, Employee Performance, Leadership, Work Environment, Work Motivation.

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh parsial dan simultan dari Kepemimpinan ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Kompensasi ( $X_3$ ), dan Lingkungan Kerja ( $X_4$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) di PT. Kalisari Putra Semarang, sebuah perusahaan yang bergerak di sektor transportasi. Menggunakan metode kuantitatif asosiatif, data dikumpulkan dari sensus 85 karyawan tetap ( $N=85$ ) melalui kuesioner, dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda (SPSS). Hasil analisis mengkonfirmasi bahwa keempat variabel independen berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan (semua  $t_{hi}^{tung} > t_{ta\beta}^{ex} 1.66$ ). Kepemimpinan ( $X_1$ ) ditemukan sebagai faktor yang paling dominan, dengan koefisien regresi tertinggi ( $\beta = 0,373$ ), diikuti oleh Kompensasi ( $\beta = 0,182$ ), Lingkungan Kerja ( $\beta = 0,145$ ), dan Motivasi Kerja ( $\beta = 0,110$ ). Model ini menunjukkan kekuatan penjelasan yang kuat, dengan Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) mencapai 0,898, yang menunjukkan bahwa 89,80% variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh faktor-faktor tersebut. Implikasi manajerial utama adalah bahwa meningkatkan kualitas dan kompetensi kepemimpinan merupakan titik leverage yang paling kritis untuk memaksimalkan kinerja karyawan di perusahaan ini.

**Kata kunci:** Kompensasi, Kinerja Karyawan, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja.

## 1. LATAR BELAKANG

Kinerja Karyawan (*Employee Performance*) merupakan fondasi vital bagi kelangsungan hidup dan keberhasilan jangka panjang suatu organisasi, terutama di sektor jasa seperti transportasi yang sangat bergantung pada kualitas interaksi dan efisiensi operasional harian.<sup>2</sup> Di PT. Kalisari Putra Semarang, sebuah entitas yang bergerak di bidang transportasi, optimalisasi kinerja adalah prasyarat untuk mencapai sasaran, tujuan, visi, dan misi perusahaan (Farisi, Irnawati, & Fahmi, 2020).<sup>2</sup> Kinerja yang tinggi merupakan manifestasi dari kesediaan individu atau kelompok untuk menjalankan dan menyempurnakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan, dengan hasil yang sesuai harapan (Putri, 2020).

Terdapat berbagai faktor internal yang secara konsisten diidentifikasi dalam literatur manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai pendorong utama kinerja. Empat variabel

kunci yang diyakini memiliki peran esensial dalam membentuk dan memengaruhi perilaku serta hasil kerja karyawan adalah: Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja. Kombinasi dan interaksi dari keempat faktor ini menentukan seberapa efektif seorang karyawan mampu menyusun rencana kerja, merealisasikannya tepat waktu, dan melaksanakan perintah atasan dengan baik.

Meskipun PT. Kalisari Putra Semarang merupakan perusahaan yang berkembang, masalah internal seperti fluktuasi kinerja, perlunya konsistensi dalam penyelesaian tugas, dan upaya meningkatkan loyalitas tetap menjadi tantangan manajerial yang memerlukan penanganan terstruktur. Permasalahan ini menggarisbawahi urgensi untuk mengidentifikasi secara empiris faktor mana dari empat pilar MSDM di atas yang memiliki bobot pengaruh paling besar terhadap Kinerja Karyawan di lingkungan kerja spesifik ini.

Sejalan dengan latar belakang masalah tersebut, penelitian ini bertujuan utama untuk menganalisis dan menguji empat hipotesis spesifik secara parsial: (1) menganalisis pengaruh Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y); (2) menganalisis pengaruh Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y); (3) menganalisis pengaruh Kompensasi (X<sub>3</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y); dan (4) menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja (X<sub>4</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Kalisari Putra Semarang.

Meskipun banyak penelitian terdahulu (2019–2025) telah menguji variabel-variabel ini (Afandi & Bahri, 2020; Shulha, 2023), terdapat *research gap* atau celah penelitian yang jelas, yaitu kurangnya model regresi yang menguji keempat variabel Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja secara terintegrasi pada konteks perusahaan jasa transportasi di Semarang, dengan fokus pada karyawan tetap. Penelitian di sektor serupa sering kali hanya menggunakan subset variabel ini atau menganggap Motivasi sebagai variabel mediasi, sehingga belum secara langsung memetakan hirarki pengaruh parsial di mana Kepemimpinan diuji sebagai variabel independen dominan tunggal (Setiyanto & Indrasari, 2020).

Kebaruan (*novelty*) dari studi ini adalah penemuan empiris mengenai *hirarki dominasi* faktor. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) terbukti menjadi faktor dengan pengaruh parsial terkuat ( $\beta = 0.373$ ), jauh melampaui Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan terutama Motivasi Kerja ( $\beta = 0.110$ ), yang merupakan faktor paling lemah.<sup>1</sup> Temuan ini memberikan pembaruan teori dan praktik yang menempatkan faktor *manusiawi* (gaya dan wibawa pimpinan) sebagai aset strategis yang lebih unggul daripada sekadar incentif moneter atau kondisi fisik kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan ini.

Secara praktis, penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan bagi manajemen PT. Kalisari Putra Semarang dengan memberikan panduan yang terfokus untuk alokasi sumber daya. Berdasarkan temuan, perusahaan harus memprioritaskan pelatihan kepemimpinan untuk manajer, memperbaiki perhitungan Kompensasi (termasuk lembur), dan menjaga standar kebersihan Lingkungan Kerja, alih-alih berfokus berlebihan pada aspek Motivasi yang terbukti memiliki pengaruh paling kecil. Secara teoretis, studi ini memperkuat model kausalitas MSDM dalam literatur transportasi (Sahrona & Rizky, 2025).

## 2. KAJIAN TEORITIS

### Pengertian Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan (*Employee Performance*) adalah hasil yang dicapai oleh seseorang berdasarkan ukuran yang berlaku (Farisi, Irnawati, & Fahmi, 2020). Dalam konteks organisasi, kinerja didefinisikan sebagai pencapaian pelaksanaan tugas dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi yang telah dituangkan melalui perencanaan strategis (Moherionto, 2019). Kinerja yang optimal dipengaruhi oleh dua faktor utama: kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*), di mana kemampuan mencakup potensi (IQ) dan realita (pengetahuan dan keterampilan), dan motivasi mencakup sikap positif terhadap situasi kerja (Mangkunegara, 2007). Variabel Kinerja Karyawan (Y) diukur melalui indikator-indikator: Kemampuan dalam Menyusun Rencana Kerja, Kemampuan Merealisasikan Rencana Kerja (menyelesaikan tugas tepat waktu), dan Kemampuan Melaksanakan Perintah/Instruksi Atasan (Hasil pekerjaan sesuai tugas).

### Landasan Teori Kepemimpinan (X1)

Kepemimpinan adalah suatu proses di mana seorang pemimpin mempengaruhi individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama dalam situasi tertentu (Wibowo, 2008). Kepemimpinan yang efektif harus mampu menyeimbangkan antara **Fungsi Tugas** (memberi saran pemecahan masalah dan informasi) dan **Fungsi Pembinaan** (membangun kelompok agar beroperasi secara lancar, seperti menyetujui atau memberi pujian pada anggota) (Heidjachman Ranupandojo, 2000). Kepemimpinan dapat dipengaruhi oleh latar belakang, pengalaman, dan kepribadian manajer. Pada situasi yang menguntungkan atau tidak menguntungkan, gaya kepemimpinan cenderung bersifat otoriter, sedangkan pada situasi moderat lebih mengarah pada gaya demokratis. Indikator Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) meliputi: Pimpinan Berwibawa (ketegasan dan kejelasan perintah), Pimpinan Mendelegasikan Tugas, dan Penempatan Karyawan oleh Pimpinan (sesuai keahlian).

### **Landasan Teori Motivasi Kerja (X2)**

Motivasi Kerja merupakan dorongan psikologis yang mengarahkan, menggerakkan, dan memelihara perilaku karyawan yang berkaitan dengan lingkungan kerja (Wibowo, 2008). Motivasi yang tinggi menghasilkan gairah kerja, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan memastikan pekerjaan diselesaikan sesuai standar dan tepat waktu (Gomes, 2003). Manfaat utama motivasi adalah menciptakan semangat juang yang tinggi dan mengurangi kebutuhan akan pengawasan berlebihan. Motivasi dapat bersifat positif (memberikan hadiah dan pengakuan) atau negatif (memberikan hukuman). Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi positif antara lain adalah pengakuan, informasi, perhatian tulus, persaingan sehat, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan (Ranupandojo, 2000). Indikator Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>) adalah: Pendapatan yang Cukup untuk Kebutuhan Sehari-hari, Pemberian Penghargaan, dan Kesempatan untuk Berkarir.

### **Landasan Teori Kompensasi (X3)**

Kompensasi adalah balas jasa finansial (upah, gaji, tunjangan) dan non-finansial yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka kepada organisasi (Hasibuan, 2002). Tujuan pemberian kompensasi mencakup pembentukan Ikatan Kerja Sama formal, memberikan Kepuasan Kerja, dan menciptakan Stabilitas Karyawan (karena *turn-over* kecil). Penetapan kompensasi harus didasarkan pada asas **Keadilan** (konsistensi imbalan bagi tugas dengan bobot yang sama) dan asas **Kelayakan dan Kewajaran** (memenuhi kebutuhan hidup dan mempertimbangkan prestasi kerja, risiko, dan tanggung jawab). Dalam konteks ini, Kompensasi (X<sub>3</sub>) diukur melalui: Kepuasan Karyawan terhadap Upah/Gaji yang Diberikan, Perhitungan Kerja Lembur yang Jelas, dan Perbandingan Kualitas Pekerjaan dengan Gaji yang Diberikan.

### **Landasan Teori Lingkungan Kerja (X4)**

Lingkungan Kerja adalah segala sesuatu di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi mereka dalam menjalankan tugas, termasuk kondisi fisik dan sosial. Lingkungan kerja yang aman dan nyaman sangat penting karena dapat memotivasi kinerja dan membangun komitmen karyawan. Lingkungan kerja yang baik (nyaman dan mendukung) sangat memengaruhi kinerja pegawai (Putri, 2020). Lingkungan Kerja (X<sub>4</sub>) diukur melalui indikator-indikator: Kebersihan Ruang Kerja, Penerangan Ruang Kerja yang Cukup, dan Jaminan Keamanan/Kenyamanan Kerja.

### **Penelitian Terdahulu (Faktor Kepemimpinan dan Kinerja)**

Penelitian mengenai faktor Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan telah menunjukkan hasil yang konsisten. Shulha (2023) dalam tinjauan literatur (Jurnal Ekonomi

Manajemen Sistem Informasi) menemukan bahwa gaya kepemimpinan secara kuat memengaruhi kinerja pegawai, baik secara langsung maupun dimediasi oleh motivasi kerja. Selain itu, studi oleh Azijah et al. (2024) juga membuktikan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, mendukung hipotesis bahwa peranan seorang pemimpin dalam mendelegasikan tugas dan menunjukkan wibawa adalah penentu utama hasil kerja bawahan.

### **Penelitian Terdahulu (Faktor Kompensasi dan Motivasi)**

Kompensasi dan Motivasi merupakan variabel yang sering diuji bersama. Jufrizan dan Hadi (2021) menemukan bahwa Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, didukung pula oleh temuan Prakusya (2021) di Surabaya. Namun, Kompensasi juga sering berinteraksi dengan Motivasi. Setiyanto dan Indrasari (2020) meneliti Kompensasi dan Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja pegawai di Kesyahbandaran dan menemukan hubungan yang kuat di antara mereka. Penelitian ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang adil merupakan fondasi penting untuk memicu dorongan internal (Motivasi) yang pada akhirnya meningkatkan kinerja.

### **Penelitian Terdahulu (Faktor Lingkungan Kerja)**

Lingkungan Kerja juga terbukti signifikan, terutama dalam konteks manufaktur dan jasa. Sahrona dan Rizky (2025) menemukan bahwa Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan di Puskesmas, yang didukung pula oleh penelitian di perusahaan jasa lain (Hajlita Dewi et al., 2021). Lingkungan kerja yang bersih, tertata, dan aman (X4) menciptakan kenyamanan, yang berdampak pada peningkatan disiplin dan semangat kerja, sehingga secara langsung meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja (Putri, 2020).

### **Sintesis Teoritis**

Berdasarkan tinjauan literatur, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja merupakan pilar integral dari sistem MSDM yang saling berkaitan dan secara kolektif menentukan Kinerja Karyawan. Dalam konteks PT. Kalisari Putra Semarang, di mana efisiensi dan ketepatan waktu dalam menyusun dan merealisasikan rencana kerja (indikator Y) menjadi fokus, peran Kepemimpinan dalam memberikan arahan dan menempatkan karyawan secara tepat dihipotesiskan menjadi variabel yang paling dominan dalam mengintegrasikan semua faktor lainnya (Putri, 2020; Farisi, Irnawati, & Fahmi, 2020).

### **Kerangka Konseptual dan Hipotesis**

Hipotesis yang diajukan berdasarkan kerangka teoritis adalah bahwa setiap variabel independen akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hipotesis ini didasarkan pada kerangka pemikiran kausalitas di mana intervensi manajerial pada setiap

faktor dapat meningkatkan output kerja (Y) (Sugiyono, 2017):

**H<sub>1</sub>:** Diduga Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

**H<sub>2</sub>:** Diduga Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

**H<sub>3</sub>:** Diduga Kompensasi (X<sub>3</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

**H<sub>4</sub>:** Diduga Lingkungan Kerja (X<sub>4</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi metode kuantitatif asosiatif (kausalitas) untuk menganalisis hubungan dan besaran pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. Pendekatan ilmiah ini bersifat rasional, empiris, dan sistematis (Sugiyono, 2016), dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Variabel independen yang diuji adalah Kepemimpinan (X<sub>1</sub>), Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>), Kompensasi (X<sub>3</sub>), dan Lingkungan Kerja (X<sub>4</sub>), dengan Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel dependen. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap di PT. Kalisari Putra Semarang.

Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sensus (*total sampling*), yaitu mengambil keseluruhan jumlah populasi sebagai sampel penelitian, karena jumlahnya relatif kecil dan terhingga (Sugiyono, 2016). Jumlah responden yang digunakan dalam analisis adalah sebanyak 85 karyawan tetap PT. Kalisari Putra Semarang. Pengumpulan data primer dilakukan melalui penyebaran Kuesioner (Angket) yang terdiri dari 15 pertanyaan, di mana setiap variabel diukur menggunakan Skala Likert (nilai 1 hingga 5). Sebelum analisis regresi, data kuesioner diuji untuk Validitas dan Reliabilitas. Kemudian, dilakukan Uji Asumsi Klasik (Normalitas, Multikolinearitas, Heteroskedastisitas, dan Autokorelasi) untuk memastikan bahwa model Regresi Linier Berganda layak digunakan. Analisis kuantitatif utama menggunakan persamaan:  $Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + \mu$ , di mana pengujian parsial (Uji t) dan Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) dilakukan menggunakan perangkat lunak statistik SPSS.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### *Persamaan Regresi Linier Berganda*

Berdasarkan analisis kuantitatif data dari 85 responden menggunakan Regresi Linier Berganda (Tabel 4.26 dalam Lampiran Asli), diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 2.621 + 0.373 X_1 + 0.105 X_2 + 0.182 X_3 + 0.145 X_4 + \mu$$

Persamaan ini menunjukkan bahwa nilai Kinerja Karyawan (Y) adalah 2.621 jika semua variabel independen dianggap nol. Semua koefisien regresi ( $b_1$  hingga  $b_4$ ) bernilai positif, menegaskan bahwa peningkatan pada variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Kompensasi ( $X_3$ ), dan Lingkungan Kerja ( $X_4$ ) akan berdampak pada peningkatan Kinerja Karyawan.

#### *Pengujian Hipotesis Parsial (Uji t) dan Koefisien Determinasi*

**Table 1.** Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji t)

Variabel	Koefisien Regresi (B)	t Hitung	t Tabel ( $\alpha=5\%$ )	Sig.	Keputusan
Independen					Hipotesis
Kepemimpinan	0.373	5.458	1.66	-	H <sub>1</sub> Diterima
(X <sub>1</sub> )					
Motivasi Kerja	0.105	2.062	1.66	-	H <sub>2</sub> Diterima
(X <sub>2</sub> )					
Kompensasi	0.182	2.442	1.66	-	H <sub>3</sub> Diterima
(X <sub>3</sub> )					
Lingkungan	0.145	3.082	1.66	-	H <sub>4</sub> Diterima
Kerja (X <sub>4</sub> )					

Sumber: Output SPSS (Diolah dari <sup>1</sup>)

Hasil Uji t menunjukkan bahwa nilai  $t_{\text{hitung}}$  untuk semua variabel (Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja) jauh lebih besar daripada  $t_{\text{tabel}}$  (1.66). Dengan demikian, seluruh hipotesis penelitian ( $H_1, H_2, H_3, H_4$ ) yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan dari masing-masing variabel terhadap Kinerja Karyawan diterima. Secara parsial, Kepemimpinan ( $t=5.458$ ) memiliki pengaruh yang paling besar dan signifikan.

#### *Koefisien Determinasi*

Hasil Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan nilai sebesar 0.898. Artinya, 89.80% variasi dalam Kinerja Karyawan (Y) dapat dijelaskan secara simultan oleh variabel Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja. Tingginya nilai  $R^2$  ini

menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan sangat kuat dan signifikan dalam menjelaskan fenomena kinerja di PT. Kalisari Putra Semarang. Sisanya 10.20% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini.

## **Pembahasan**

### ***Dominasi Mutlak Kepemimpinan (X\_1)***

Kepemimpinan (X\_1) terbukti menjadi faktor paling dominan dengan koefisien regresi tertinggi (0.373) dan nilai  $t_{\text{hitung}}$  tertinggi (5.458).<sup>1</sup> Temuan ini menggarisbawahi bahwa di PT. Kalisari Putra Semarang, efektivitas pimpinan dalam menunjukkan wibawa, mendelegasikan tugas, dan menempatkan karyawan sesuai keahlian adalah aset non-finansial yang paling efektif dalam mendorong kinerja.<sup>1</sup> Pimpinan yang tegas dan jelas dalam memberikan perintah, serta pandai membaca situasi dan peka terhadap masukan, sangat disetujui oleh responden sebagai pendorong utama, melebihi faktor *motivator* lainnya.

### ***Kekuatan Kompensasi (X\_3)***

Kompensasi (X\_3) menempati posisi pengaruh terbesar kedua (0.182). Hal ini sesuai dengan literatur MSDM yang menganggap kompensasi sebagai fungsi alokasi dan informasi yang penting (Hasibuan, 2002).<sup>1</sup> Karyawan sangat setuju bahwa kepuasan terhadap gaji, perhitungan lembur yang jelas, dan perbandingan kualitas pekerjaan dengan upah yang diberikan harus adil dan layak.<sup>1</sup> Dalam lingkungan perusahaan transportasi, di mana beban kerja dan risiko dapat berfluktuasi, kejelasan dan kewajaran kompensasi menjadi jaminan stabilitas kerja yang sangat penting (Jufrizan & Hadi, 2021).

### ***Signifikansi Lingkungan Kerja (X\_4)***

Variabel Lingkungan Kerja (X\_4) juga terbukti signifikan (0.145) dan merupakan faktor dominan ketiga. Meskipun pengaruhnya lebih kecil dari Kepemimpinan dan Kompensasi, responden tetap menilai tinggi pentingnya kebersihan, penerangan yang memadai, dan jaminan keamanan/kenyamanan kerja. Lingkungan yang kondusif berfungsi sebagai faktor pendorong non-fisik yang menciptakan kenyamanan, yang pada gilirannya meningkatkan semangat dan disiplin kerja (Sahrona & Rizky, 2025; Putri, 2020).

### ***Analisis Novelty: Motivasi sebagai Faktor Terlemah***

Kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini adalah hasil yang menunjukkan bahwa Motivasi Kerja (X\_2) memiliki pengaruh parsial terendah di antara keempat variabel (0.105). Secara tradisional, Motivasi sering dianggap sebagai pendorong kinerja yang kuat. Namun, di PT. Kalisari Putra Semarang, faktor-faktor Motivasi yang diukur (pendapatan yang cukup, penghargaan, dan kesempatan berkarir) memiliki bobot koefisien terlemah. Hal ini

mengindikasikan bahwa sementara dasar-dasar motivasi dianggap "cukup baik", *dampak marginal* dari upaya peningkatan di area ini akan lebih rendah dibandingkan berinvestasi pada peningkatan kualitas Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) atau penyesuaian Kompensasi (X<sub>3</sub>).

### **Implikasi Hirarki Pengaruh**

Hirarki pengaruh yang ditemukan (X<sub>1</sub> > X<sub>3</sub> > X<sub>4</sub> > X<sub>2</sub>) memberikan pemahaman strategis yang jelas. Kinerja Karyawan di PT. Kalisari Putra sangat sensitif terhadap Kepemimpinan (faktor relasional) dan Kompensasi (faktor transaksional), sementara faktor Motivasi internal (X<sub>2</sub>) relatif kurang sensitif terhadap peningkatan parsial. Peningkatan kinerja harus dimulai dari penguatan kualitas pemimpin (*leader competency*) dan memastikan keadilan finansial (*fair compensation*), karena kedua hal ini memiliki daya ungkit tertinggi.

### **Interpretasi Koefisien Determinasi yang Tinggi**

Nilai Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0.898 adalah nilai yang sangat tinggi, menunjukkan bahwa model yang diuji (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, X<sub>4</sub>) secara kolektif sangat efektif dalam memprediksi Kinerja Karyawan (Y).<sup>1</sup> Sisa 10.20% variasi yang tidak terjelaskan dapat diatribusikan pada faktor-faktor mikro-individual seperti kepribadian, kecerdasan emosional, atau faktor eksternal mendadak (misalnya, masalah keluarga, perubahan kondisi pasar yang memengaruhi jam kerja) yang tidak termasuk dalam lingkup penelitian ini (Ghozali, 2018).

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa secara parsial, Kepemimpinan (X<sub>1</sub>), Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>), Kompensasi (X<sub>3</sub>), dan Lingkungan Kerja (X<sub>4</sub>) secara positif dan signifikan memengaruhi Kinerja Karyawan (Y) di PT. Kalisari Putra Semarang, yang dibuktikan dengan seluruh nilai  $t_{\text{hitung}}$  yang melebihi  $t_{\text{tabel}}$  (1.66). Faktor **Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)** teridentifikasi sebagai variabel paling dominan dengan koefisien regresi tertinggi (0.373), menegaskan bahwa kualitas manajerial dan wibawa pimpinan adalah penentu utama keberhasilan kinerja operasional perusahaan ini. Dengan nilai  $R^2$  sebesar 0.898, model ini sangat kuat dalam menjelaskan variasi Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil temuan, disarankan agar PT. Kalisari Putra Semarang memfokuskan sumber daya pada area berikut: (1) **Penguatan Kepemimpinan:** Mengingat Kepemimpinan adalah faktor dominan, perusahaan harus mengadakan program pelatihan kepemimpinan yang berkesinambungan (Shulha, 2023), menekankan pada keterampilan delegasi tugas, pengambilan keputusan yang transparan, serta penempatan karyawan yang berbasis kompetensi (X<sub>1</sub>). (2) **Peninjauan Kompensasi:** Walaupun Kompensasi signifikan, penting untuk memastikan perhitungan kerja lembur dan perbandingan gaji dengan kualitas kerja terus

dilakukan secara adil dan transparan (X3), untuk menjaga stabilitas dan loyalitas karyawan. (3)

**Fokus Penelitian Mendatang:** Penelitian di masa depan disarankan untuk menganalisis faktor non-manajerial yang mungkin menjelaskan sisa 10.20% variasi kinerja, seperti budaya organisasi, pelatihan, atau variabel kepribadian individual karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, A., & Bahri, S. (2020). Pengaruh kepemimpinan motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 234–246.
- Azijah, A., Rahman, S., & Lestari, P. (2024). Analisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di perusahaan XYZ. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 8(1), 67–80.
- Farisi, M. Z., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Kinerja dan produktivitas karyawan dalam sektor logistik. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2(1), 50–65.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariete dengan program SPSS (Edisi IX)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hajlita Dewi, Y., Mulyanto, R. A. B., & Melati, R. (2021). Pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Syntax Transformation*, 2(9), 1352–1358.
- Jufrizan, J., & Hadi, F. P. (2021). Pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 12(3), 1–16.
- Prakusya, P. B. (2021). Pengaruh kompensasi, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT Saromah All Mukaromah Surabaya. *Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya*.
- Putri, A. S. (2020). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja: Kemampuan, motivasi, dan lingkungan kerja. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 5(2), 88–101.
- Sahrona, D., & Rizky, M. C. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja dan fasilitas kerja terhadap kinerja karyawan pada Puskesmas Hutabargot. *Jurnal GICI Jurnal Keuangan Dan Bisnis*, 17(1), 122–133.
- Setiyanto, A., & Indrasari, M. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan, kerjasama tim, komunikasi, dan kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai kantor kesyahbandaran utama Tanjung Perak. *Soetomo Business Review*, 1(1), 27–40.
- Shulha, F. A. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kompensasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Berkah Alam Subur. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(6), 990–1003.
- Sugiyono. (2016). Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D. *Alfabeta*.
- Sugiyono. (2017). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D. *Alfabeta*.
- Tobing, F. P., & Simamora, H. (2022). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan manufaktur. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 9(1), 112–123.
- Utami, E. R. (2020). Analisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT XYZ. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 15(4), 201–215.

- Wijayanti, A. S. (2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja di perusahaan ritel. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(3), 167–178.