



Pengaruh Gaya Kepemimpinan Servant Leadership dan Kompensasi Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Manufaktur PT XYZ., Surabaya

Silfi Ufia^{1*}, Kuswandi², Sofyan Lazuardi³

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya, Indonesia

Email: silfiufia122@gmail.com^{1*}, kuswandi56andi@gmail.com²,
sofyan@stiemahardhika.ac.id³

*Correspondence

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan servant leadership dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di XYZ., Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Penelitian ini melibatkan 84 responden yang dipilih melalui teknik random sampling. Analisis data dilakukan menggunakan regresi berganda dengan bantuan software SPSS 29. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel servant leadership memiliki nilai t hitung sebesar $5.517 > t$ tabel 1.988 dengan nilai signifikansi $0.001 < 0.05$, sedangkan untuk variabel kompensasi memiliki nilai t hitung sebesar $6.180 > t$ tabel 1.988 dan nilai signifikansi adalah sebesar $0.001 < 0.05$, maka dapat disimpulkan variabel servant leadership, dan kompensasi terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT XYZ., Surabaya. Selain itu, Nilai uji F menghasilkan nilai F hitung $134.347 > F$ Tabel 2.717 dengan nilai signifikansi $0.001 < 0.05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa servant leadership, dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.

Kata Kunci: servant leadership, kompensasi, kinerja karyawan.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of servant leadership style and compensation on employee performance at PT XYZ., Surabaya. This study uses a quantitative approach with a survey method. This study involved 84 respondents who were selected through random sampling techniques. Data analysis was carried out using multiple regression with the help of SPSS 29 software. The results of this study show that the servant leadership variable has a calculated t value of $5,517 > t$ table 1,988 with a significance value of $0.001 < 0.05$, while the compensation variable has a calculated t value of $6,180 > t$ table 1,988 and the significance value is $0.001 < 0.05$, so it can be concluded that the servant leadership variable, and the compensation has a significant influence on employee performance at PT XYZ., Surabaya. In addition, the F test value produced an F value of $134,347 > F$ table 2,717 with a significance value of $0.001 < 0.05$, so it can be concluded that servant leadership, and compensation simultaneously affect employee performance variables.

Keywords: servant leadership, compensation, employee performance

PENDAHULUAN

Dalam konteks dunia kerja di Indonesia, kinerja karyawan merupakan salah satu elemen utama yang menentukan keberhasilan sebuah organisasi. Kinerja yang optimal tidak hanya berkontribusi pada produktivitas perusahaan, tetapi juga pada kepuasan pelanggan dan keberlanjutan bisnis. Oleh karena itu, perusahaan di berbagai sektor, termasuk sektor manufaktur, menghadapi tantangan besar dalam meningkatkan kinerja karyawan mereka. Surabaya menjadi salah satu wilayah yang menjadi pusat perekonomian nasional khususnya provinsi Jawa timur, tantangan dalam meningkatkan kinerja karyawan

menjadi semakin kompleks seiring dengan pesatnya pertumbuhan ekonomi dan persaingan bisnis. Sebagai pusat industri, perdagangan, dan jasa, Surabaya menarik banyak perusahaan untuk berinvestasi dan berkembang. Namun, di tengah persaingan ini, perusahaan menghadapi masalah dalam menciptakan peningkatan kinerja karyawan yang berkelanjutan. Sesuai dengan hasil observasi, salah satu metode untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif yang dibarengi dengan skema penghargaan yang adil. Servant leadership, sebuah gaya kepemimpinan yang mendapat perhatian besar, memprioritaskan pelayanan dan pemberdayaan karyawan. Selain itu, sistem kompensasi yang adil juga memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Greenleaf menekankan bahwa servant leadership memiliki tanggung jawab sosial untuk peduli dengan orang-orang tak berpunya dan mereka yang tidak beruntung. Dengan menjadi pemimpin yang melayani seorang pemimpin menggunakan kekuatan dan kendali institusional yang lebih sedikit sambil menggeser otoritas tersebut kepada mereka yang dipimpin. Greenleaf menambahkan bahwa servant leadership menghargai komunitas karena hal itu memberi peluang bagi individu untuk langsung mengalami saling ketergantungan, penghargaan, kepercayaan, dan pertumbuhan individual. Ketika banyak pemimpin di dalam organisasi mengadopsi servant leadership, maka suatu budaya untuk saling melayani di dalam dan di luar organisasi akan tercipta (Rahayu, 2019). Servant leadership menurut (Pala'ngan, 2021) adalah gaya kepemimpinan yang berfokus terhadap pelayanan orang lain, bukan mengumpulkan kekuasaan atau mengambil alih kendali. Servant leadership adalah model kepemimpinan yang diciptakan sebagai respons terhadap krisis pada suatu organisasi atau masyarakat. Servant leadership walaupun tidak secara spesifik diatur dalam undang-undang di Indonesia, namun prinsip-prinsip dasarnya sejalan dengan berbagai regulasi yang mengatur kesejahteraan dan hak-hak karyawan. Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menekankan pentingnya kesejahteraan dan kondisi kerja yang adil, yang selaras dengan tujuan servant leadership untuk mendahulukan kepentingan karyawan. Selain itu, gaya kepemimpinan ini juga mendukung komunikasi terbuka dan kolaborasi, sesuai dengan Undang-Undang No. 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh, yang memberikan hak kepada karyawan untuk berserikat dan menyuarakan kepentingan mereka.

Meskipun konsep servant leadership telah banyak dibahas dalam literatur manajemen, masih terdapat beberapa gap penelitian yang perlu dieksplorasi lebih lanjut, terutama dalam konteks industri di Indonesia khususnya di wilayah Surabaya yang memiliki dinamika bisnis yang unik. Salah satu gap yang signifikan adalah kurangnya studi empiris yang mengevaluasi pengaruh servant leadership terhadap kinerja karyawan di sektor-sektor tertentu, seperti agribisnis dan manufaktur, yang merupakan bagian penting dari ekonomi Indonesia. Penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Greenleaf (1977) yang menjadi dasar konsep servant leadership menekankan pentingnya pemimpin yang melayani untuk meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja karyawan. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh (Yanti et al., 2024) menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain aspek kepemimpinan, kompensasi yang adil berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sistem kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan, sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 78 Tahun 2015 tentang Pengupahan, memberikan dasar hukum bagi perusahaan untuk memastikan upah dan tunjangan sesuai dengan standar. Menurut (Zuhair & Giyono,

2023) kompensasi adalah imbalan atas kontribusi anggota tim terhadap suatu organisasi. Selain itu, Kompensasi adalah segala jenis imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada pekerja yang dilandaskan pada perjanjian kerja antara kedua belah pihak. Pemberian imbalan dapat diberikan secara langsung maupun tidak langsung serta bersifat non finansial. Setiap organisasi mempunyai tujuan suatu peranan penting dari sistem pengendalian manajemen dengan cara memotivasi para anggota untuk mencapai tujuan tersebut. Asas-asas kompensasi ini harus berdasarkan pada sikap adil dan memang layak untuk diterapkan, asas adil dan layak Ini adalah prinsip utama yang harus diprioritaskan oleh perusahaan agar nantinya kompensasi dapat memberikan motivasi dan memberikan kenyamanan untuk setiap karyawan yang bekerja dalam perusahaan tersebut (Margono & Putri, 2020). (Anggraeni & Elan Maulani, 2023) mengemukakan bahwa kompensasi dapat dibedakan menjadi dua dimensi utama. Pertama, kompensasi finansial langsung, yang mencakup gaji, upah, bonus, dan insentif yang diberikan berdasarkan beban kerja dan kinerja. Kompensasi ini diterima langsung oleh karyawan sebagai imbalan atas kontribusinya dalam pekerjaan. Kedua, kompensasi tidak langsung (Fringe Benefit), yang mencakup berbagai tunjangan seperti asuransi kerja, uang pensiun, dan tunjangan lainnya. Kompensasi tidak langsung ini bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan memberikan perlindungan jangka panjang dan manfaat tambahan di luar upah reguler.

Meskipun banyak penelitian telah mengkaji pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, masih terdapat beberapa gap yang perlu diisi untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif. Sebagian besar studi sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh (Tindow et al., 2014) cenderung fokus di perusahaan sektor konstruksi, dimana penelitian terdahulu ini menemukan bahwa kompensasi bahwa kompensasi secara independen memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. sehingga menjadi salah satu kurangnya studi empiris yang mengevaluasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di sektor-sektor tertentu, seperti agribisnis dan manufaktur.

(Leza et al., 2021) mengemukakan kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai selama melaksanakan tugas, yang menjadi dasar penilaian prestasi. Dalam kinerja akan ditemukan bakat ataupun kompetensi didalam diri karyawan, hal ini sering dikaitkan dengan keahlian, keterampilan dan juga profesionalisme (Labola, 2019). Selain faktor keahlian dan profesionalisma, kinerja karyawan sering kali dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti: kepemimpinan, kompetensi, kompensasi, gaji, kemudahan penggunaan fasilitas serta lingkungan kerja yang turut berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan (Yuwono et al., 2024). Hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu menciptakan kondisi yang mendukung, termasuk memberikan kepemimpinan yang efektif dan sistem kompensasi yang adil.

Meskipun banyak penelitian telah dilakukan untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, masih terdapat beberapa gap yang perlu diisi untuk mendapatkan gambaran yang lebih holistik. Penelitian oleh (Fuad, 2021) menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti kompensasi, kompetensi, dan kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun masih terdapat keterbatasan dalam studi empiris yang mengeksplorasi interaksi antar faktor tersebut dalam konteks yang berbeda, seperti industri manufaktur. Studi ini dapat mengisi celah dengan fokus pada sektor manufaktur di Surabaya.

Dalam menghadapi tantangan pasar yang semakin kompetitif, PT XYZ., Surabaya menyadari bahwa kinerja karyawan adalah faktor kunci untuk mencapai keberhasilan jangka panjang. Perusahaan ini memahami bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat dicapai melalui penerapan gaya

kepemimpinan servant leadership dan pemberian kompensasi yang adil. Dengan mengadopsi pendekatan servant leadership, PT XYZ. Surabaya berkomitmen untuk memberdayakan karyawan dan mendengarkan kebutuhan mereka guna meningkatkan kinerja. Namun, salah satu tantangan yang dihadapi perusahaan adalah bahwa tidak semua pemimpin di PT XYZ., Surabaya mampu menerapkan prinsip servant leadership secara optimal. Beberapa pemimpin belum sepenuhnya mengadopsi pendekatan ini, yang pada akhirnya dapat menghambat upaya perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, perusahaan juga menginvestasikan sumber daya untuk merumuskan kebijakan kompensasi yang kompetitif, yang tidak hanya mencakup gaji yang layak, tetapi juga tunjangan dan insentif yang menarik. Dengan cara ini, PT XYZ., Surabaya bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan, sehingga mereka merasa dihargai atas kontribusi yang diberikan. Meskipun PT XYZ., Surabaya tidak mengalami masalah yang mencolok terkait kompensasi, penelitian ini tetap penting dilakukan karena adanya peluang untuk perbaikan berkelanjutan.

Setiap perusahaan selalu memiliki ruang untuk meningkatkan sistem kompensasi guna menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Selain itu, meskipun kompensasi sudah dianggap adil, pemahaman mengenai persepsi karyawan terhadap tunjangan dan fasilitas yang mereka terima sangat krusial untuk mengukur kepuasan dan motivasi kerja. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas kebijakan kompensasi yang ada dalam meningkatkan kinerja karyawan. Mengingat dinamika pasar yang selalu berubah, penting bagi perusahaan untuk secara proaktif meninjau kebijakan kompensasi agar tetap kompetitif. Dengan memahami hubungan antara kebijakan kompensasi dan kinerja karyawan, PT XYZ., Surabaya dapat merumuskan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja dan keberhasilan jangka panjang.

Penelitian ini memiliki keunggulan dalam pendekatan metodologisnya, yaitu metode kuantitatif yang berfokus pada pengumpulan dan analisis data numerik untuk menghasilkan kesimpulan yang terukur dan objektif. Penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan pelayan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT XYZ., Surabaya. Dengan menggunakan regresi linier berganda dan pengujian hipotesis, analisis ini memberikan bukti empiris dan wawasan mengenai faktor-faktor kinerja utama.

Perbedaan utama antara penelitian ini dan penelitian sebelumnya terletak pada fokus variabel yang dianalisis, penelitian ini menekankan pada pengaruh servant leadership dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, sementara penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh (Imani et al., 2023), lebih berfokus pada motivasi kerja dan kompensasi. Selain itu, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, sedangkan beberapa penelitian sebelumnya mungkin menggunakan pendekatan kualitatif atau metode yang berbeda. Meskipun demikian, kesamaan di antara penelitian ini dan penelitian sebelumnya adalah keduanya bertujuan untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yang menunjukkan relevansi dan pentingnya topik ini dalam konteks manajemen sumber daya manusia.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis regresi linier berganda untuk melihat pengaruh variabel independen, yaitu servant leadership dan kompensasi, terhadap variabel dependen, yaitu kinerja karyawan. Penelitian ini dirancang dalam bentuk penelitian survei, dimana penelitian survei ini digunakan untuk memperoleh atau mengumpulkan data dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan). PT XYZ., Surabaya yang menjadi lokasi penelitian. Data

kuantitatif adalah jenis data yang digunakan dalam penelitian ini. Di lokasi penelitian, kuesioner disebarkan untuk mengumpulkan data primer penelitian dengan skala likert. Sedangkan data sekunder yang termasuk dalam penelitian ini meliputi laporan perusahaan yang menggambarkan kebijakan internal, jurnal artikel ilmiah dan buku untuk mendukung kerangka teori dan kajian pustaka, buku yang relevan dengan topik penelitian, serta data statistik yang memperkaya analisis. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan secara teknik sampling dilakukan dengan probability sampling dengan jenis simple random sampling. Jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 84 responden. Kemudian data dianalisis dengan regresi linear berganda menggunakan program SPSS 29.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karateristik Responden

Usia, Jenis Kelamin, Jabatan, Lama bekerja, dan pendidikan ciri-ciri yang dicatat dalam penelitian ini.

Tabel 1
Karakteristik Responden

No.	Jenis Klasifikasi	Frekuensi	Persentase
1.	Usia		
	< 25 tahun	13	15%
	25 - 30 tahun	15	18%
	31 - 35 tahun	11	13%
	36 – 40 tahun	11	13%
	41 - 45 tahun	16	19%
	> 46 tahun	18	21%
	Total	84	100%
2.	Jenis Kelamin		
	Laki-laki	62	74%
	Perempuan	22	26%
	Total	84	100%
3.	Jabatan		
	<i>Non staff</i>	42	50%
	<i>Officer</i>	36	43%
	<i>Section Head</i>	6	7%
	Total	84	100%
4.	Lama Bekerja		
	< 1 tahun	1	1%
	1 - 5 tahun	30	36%
	6 - 10 tahun	16	19%
	11 - 15 tahun	12	14%
	> 16 tahun	25	30%

	Total	84	100%
5. Pendidikan			
	SMA	32	38%
	Diploma	3	4%
	S1	48	57%
	S2	1	1%
	Total	84	100%

Sumber: Data diolah, 2024

Berdasarkan Karakteristik responden di PT ABC Surabaya menunjukkan bahwa mayoritas berusia di atas 46 tahun, yaitu sebesar 21% dari total responden. Dari segi jenis kelamin, sebanyak 74% responden adalah laki-laki. Dalam hal jabatan, sebagian besar atau 50% responden berada di posisi non-staff. Berdasarkan lama bekerja, kelompok terbesar adalah mereka yang telah bekerja selama 1-5 tahun, mencapai 36%. Sementara itu, dari segi pendidikan, mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan S1, dengan persentase sebesar 57%. Hal ini mencerminkan bahwa responden didominasi oleh tenaga kerja berpengalaman dengan tingkat pendidikan yang relatif tinggi.

Uji Validitas

Tabel 2

No	Variabel	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
1.	<i>Servand Leadership</i>	X1.1	0,600	0,214	Valid
		X1.2	0,609	0,214	Valid
		X1.3	0,758	0,214	Valid
		X1.4	0,617	0,214	Valid
		X1.5	0,742	0,214	Valid
		X1.6	0,682	0,214	Valid
		X1.7	0,711	0,214	Valid
		X1.8	0,697	0,214	Valid
		X1.9	0,732	0,214	Valid
		X1.10	0,510	0,214	Valid
		X1.11	0,668	0,214	Valid
		X1.12	0,722	0,214	Valid
		X1.13	0,495	0,214	Valid
		X1.14	0,649	0,214	Valid
		X1.15	0,663	0,214	Valid
2.	Kompensasi	X2.1	0,722	0,214	Valid
		X2.2	0,768	0,214	Valid
		X2.3	0,681	0,214	Valid
		X2.4	0,660	0,214	Valid

	X2.5	0,755	0,214	Valid	
	X2.6	0,625	0,214	Valid	
	X2.7	0,620	0,214	Valid	
	X2.8	0,688	0,214	Valid	
	X2.9	0,719	0,214	Valid	
	X2.10	0,725	0,214	Valid	
	X2.11	0,665	0,214	Valid	
	X2.12	0,625	0,214	Valid	
3.	Kinerja Karyawan	Y1.1	0,717	0,214	Valid
		Y1.2	0,607	0,214	Valid
		Y1.3	0,662	0,214	Valid
		Y1.4	0,455	0,214	Valid
		Y1.5	0,480	0,214	Valid
		Y1.6	0,637	0,214	Valid
		Y1.7	0,415	0,214	Valid
		Y1.8	0,466	0,214	Valid
		Y1.9	0,422	0,214	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas, Nilai r-hitung lebih besar dari nilai r-tabel dan semuanya keterangan valid serta memberikan kontribusi pada korelasi positif antara pernyataan masing-masing variabel dengan skor konstruksinya.

Uji Reabilitas

Tabel 3
Hasil Uji

No	Variabel	Crobanch's Alpha	Keterangan
1.	<i>Servant Leadership</i> (X1)	0.905	Reliabel
2.	Kompensasi (X2)	0.897	Reliabel
3.	Kinerja Karyawan (Y)	0.769	Reliabel

Berdasarkan *Reliability test results* hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini menghasilkan nilai Cronbach's Alpha dari masing-masing variabel >0,60, sehingga seluruh variabel yang digunakan dinyatakan reliabel.

Uji Normalitas

Tabel 4
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	
	Unstandardized Residual
N	84

Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.52481221
Most Extreme Differences	Absolute	.085
	Positive	.085
	Negative	-.082
Test Statistic		.085
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.193
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Berdasarkan tabel *one sample kolmogorov-smirnov* test dapat diketahui pengujian normalitas untuk data di atas menunjukkan bahwa pada model regresi berganda yang dibuat telah mengikuti distribusi normal. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai Asym sig (2 Tailed) sebesar 0.193 > 0.05 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini data terdistribusi secara normal.

Uji Multikolinieritas

Tabel 5
Uji Muktikolinieritas

		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Toleranc e VIF	
Model		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	3.927	1.536		2.557	.012		
	<i>Servant Leadership</i> (X1)	.241	.044	.442	5.517	<.001	.444	2.251
	Kompensasi (X2)	.320	.052	.496	6.180	<.001	.444	2.251

a. Dependen Variabel: Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil pengujian dari variabel servant leadership (X1) memiliki nilai tolerance 0.444 lebih besar dari 0.10 dan nilai VIF 2.251 lebih kecil dari 10.00 maka disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas. Sedangkan pada variabel kompensasi (X2) memiliki nilai tolerance 0.444 lebih besar dari 0.10 dan nilai VIF 2.251 lebih kecil dari 10.00 maka disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas. Dari penjelasan diatas, bisa disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah pada multikolinearitas pada penelitian ini, yang berarti tidak terdapat korelasi yang sempurna antar variabel independen yang digunakan.

Uji Heterokedastisitas

Tabel 6
Uji Heterokedastisitas

Coefficients ^a	
---------------------------	--

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.194	.941		-.206	.837
	<i>Servant Leadership</i> (X1)	.008	.027	.047	.286	.775
	Kompensasi (X2)	.025	.032	.131	.800	.426

a. Dependen Variabel: ABS_Res

Berdasarkan pada tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai signifikansi variabel servant leadership sebesar 0.775 dimana lebih besar dari 0.05. Sedangkan pada variabel kompensasi nilai signifikansi sebesar 0.426 dimana lebih besar dari 0.05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada penelitian ini tidak terjadi gejala heterokedastisitas dalam model regresi.

Uji Autokorelasi

Tabel 7
Uji Autokorelasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.877 ^a	.768	.763	1.54352	1.789

a. Predictors: (Constant), Kompensasi (X2), *Servant Leadership* (X1)
b. Dependen Variabel: Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan tabel di atas diketahui nilai durbin watson (d) sebesar 1.789. Selanjutnya nilai ini akan kita bandingkan dengan nilai tabel durbin watson pada signifikansi 5% dengan rumus $(k;N)$. Adapun jumlah variabel independen adalah $1 / k = 2$, sementara jumlah sampel atau $N = 84$, maka $(k;N) = (2 ; 84)$. Angka ini kemudian kita lihat pada distribusi tabel durbin Watson. Maka ditemukan nilai $dL = 1.596$ (dL) dan 1.6942 (dU). Nilai durbin watson (d) sebesar 1.789 lebih besar dari batas atas (dU) yakni 1.596 dan kurang dari $(4-dU) 4 - 1.6942 = 2.306$. Yang berarti nilai DW berada diantara dU dan $(4-dU)$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah atau gejala autokorelasi dan dapat dilakukan uji regresi linier berganda.

Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 8

Coefficients ^a						
Model		UnStandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.927	1.536		2.557	.012
	<i>Servant Leadership</i> (X1)	.241	.044	.442	5.517	.001
	Kompensasi (X2)	.320	.052	.496	6.180	.001

a. Dependen Variabel: Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil analisis pada tabel di atas maka telah diperoleh persamaan regresi linier sebagai berikut:

$$Y = 3.927 + 0.241 + 0.320$$

Dari rumus di atas maka dapat dijabarkan hasil penelitian yaitu:

- a. $\alpha = 3.927$ (nilai konstanta) artinya apabila *servant leadership* (X1) dan kompensasi (X2) sebesar 0, maka kinerja pegawai (Y) sebesar 3.927
- b. $\beta_1 = 0.241$ (koefisien regresi) artinya bila diasumsikan variabel *servant leadership* (X1) meningkat 1 variansi. Maka dapat memberikan efek peningkatan terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0.241 variansi terhadap signifikansi 0.001
- c. $\beta_2 = 0.320$ artinya bila diasumsikan variabel kompensasi (X2) meningkat 1 variansi. Maka dapat memberikan efek peningkatan terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0.320 variansi terhadap signifikansi 0.001.

Uji Parsial (Uji t)

**Tabel 9
Uji Parsial**

		Coefficients ^a			
		UnStandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
Model		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	3.927	1.536		2.557
	<i>Servant Leadership</i> (X1)	.241	.044	.442	5.517
	Kompensasi (X2)	.320	.052	.496	6.180

a. Dependen Variabel: Kinerja Karyawan (Y)

- 1) *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (H1)
 Nilai signifikansi variabel *servant leadership* (X1) adalah sebesar 0.001 dimana lebih kecil dari 0.05. Sedangkan nilai t hitung sebesar 5.517 lebih besar dari t tabel 1.988. Hal ini menandakan bahwa H0 ditolak dan Ha diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 2) Penerapan kompensasi berpengaruh signifikan kinerja karyawan (H2)
 Nilai signifikansi variabel kinerja karyawan (X2) adalah sebesar 0.001 dimana lebih kecil dari 0.05. Sedangkan nilai t hitung sebesar 6.180 lebih besar dari t tabel 1.988. Hal ini menandakan bahwa H0 ditolak dan Ha diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Uji Simultan (Uji f)

Tabel 10 Uji Simultan

ANOVA ^a	
--------------------	--

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	640.580	2	320.290	134.437	.001 ^b
	Residual	192.979	81	2.382		
	Total	833.560	83			

a. Dependen Variabel: Kinerja Karyawan (Y)

b. Predictors: (Constant), Kompensasi (X2), *Servant Leadership* (X1)

a. Berdasarkan nilai signifikansi (Sig) dari output ANOVA

Berdasarkan output di atas diketahui nilai Sig. adalah sebesar $0.001 < 0.05$. Maka sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji F dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya secara bersama-sama variabel *servant leadership* (X1) dan kompensasi (X2) berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

b. Berdasarkan perbandingan nilai F hitung dengan F tabel

Berdasarkan tabel output di atas diketahui nilai F Hitung sebesar 134.347 karena nilai F Hitung $> F$ Tabel 2.717 ($df = (k; n-k = 3; 84 - 3 = 81)$). Maka sebagaimana dasar pengambilan keputusan dalam uji F dapat disimpulkan bahwa disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya secara bersama-sama variabel *servant leadership* (X1) dan kompensasi (X2) berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

Koefisien Determinasi

Tabel 11

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.877 ^a	.768	.763	1.54352

a. Predictors: (Constant), Kompensasi (X2), *Servant Leadership* (X1)

b. Dependen Variabel: Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan nilai output di atas, diketahui nilai R Square sebesar 0.768. Nilai ini berasal dari penguadranan nilai koefisien korelasi (R), yaitu $0.877 \times 0.877 = 0.768$. Diketahui nilai Koefisien determinasi sebesar 0.768 atau 76.8% yang artinya bahwa variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan atau dipengaruhi oleh dua faktor utama yang diteliti yaitu *servant leadership* dan kompensasi. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti di dalam penelitian ini misalnya faktor personal seperti tujuan pribadi dalam bekerja dan faktor social seperti lingkungan perusahaan.

Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis pertama menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT XYZ., Surabaya. Setelah dilakukan uji parsial (uji t) terdapat hasil bahwa nilai sig. 0.001 dimana lebih kecil dari 0.05. Sedangkan nilai t hitung sebesar 5.517 lebih besar dari t tabel 1.988. Hal ini menandakan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Huda et al. (2024) mengenai pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai di UMKM Cikarang Selatan. Dalam

penelitian tersebut menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *servant leadership* dengan kinerja pegawai. Hal tersebut dikarenakan pada sector bisnis UMKM masih dalam tahap rintisan sehingga peran pemimpin dalam mengarahkan karyawan sangat penting untuk dilakukan. Pada sebuah usaha yang sedang berkembang diperlukan pemimpin yang peduli dan memiliki kepribadian baik agar karyawan memiliki tuntutan kerja yang jelas.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Agatha dan Go (2021) mengenai pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan di Restoran Shaburi dan Kintan Buffet Surabaya. Dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa *servant leadership* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dikarenakan gaya kepemimpinan yang cocok diterapkan untuk karyawan sebuah perusahaan belum tentu sesuai jika diterapkan pada karyawan perusahaan lainnya. Untuk itu, gaya kepemimpinan termasuk *servant leadership* tidak secara langsung mempengaruhi kinerja tetapi harus melalui variabel lainnya karena dari *servant leadership* menyebabkan karyawan memiliki keterlibatan yang tinggi, dan dari keterlibatan tersebut yang menyebabkan kinerja karyawan meningkat.

Servant leadership merupakan sebuah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selain mengarahkan anggota atau karyawan, akan tetapi juga ikut dalam melayani sebagai fasilitator. Hal tersebut dilakukan untuk membangun hubungan erat dan kepercayaan antara pemimpin dan karyawan. Servant leadership yang tepat akan menimbulkan semangat kerja seorang karyawan untuk lebih berprestasi dan akan menimbulkan efek meningkatnya kinerja karyawan dalam menyelesaikan tugas – tugas yang diberikan. Dalam suatu lingkup organisasi, peran serta seorang pemimpin sangatlah berpengaruh besar kepada kinerja yang dihasilkan oleh karyawannya.

Servant leadership pada PT XYZ., Surabaya sudah sesuai dengan indikator *servant leadership* yaitu pemberdayaan atau *empowerment*. Hal tersebut dibuktikan skor paling banyak yang dijawab setuju oleh karyawan yaitu item soal ke-5 dimana karyawan merasa memiliki kontribusi yang sama dalam menyampaikan pendapat. Hal tersebut penting dilakukan karena dalam suatu organisasi yang baik tidak akan ada diskriminasi antara karyawan. Pada saat karyawan merasa dihargai akan keberadaannya tentu sikap loyalitas akan mulai terbentuk. Saat sikap loyalitas mulai muncul maka kinerja karyawan tentu akan semakin baik. Hal tersebut dilakukan karyawan guna menyamakan visi dan misi agar mampu mencapai tujuan dari perusahaan.

Penerapan *servant leadership* dapat dikaitkan dengan teori *work life balance* (WLB) yang merupakan sebuah bentuk kebebasan atau keseimbangan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang didapatkan karyawan. Pada *servant leadership* pemimpin mengedepankan pemberdayaan dimana karyawan diberikan kebebasan dalam memberikan pendapat, mengelola *time management* dalam bekerja sehingga dapat menciptakan *work life balance*. Adanya kebebasan yang diberikan pimpinan kepada karyawan akan membuat mereka dapat mengeksklore dan mengeskpresikan bakat serta kemampuan kinerja yang dimiliki, sehingga akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja, sehingga karyawan pun tidak merasa tertekan akan beban kerja yang berlebihan (Komala et al., 2023).

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis kedua menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT XYZ., Surabaya. Setelah dilakukan uji parsial (uji t) terdapat hasil bahwa nilai sig. 0.001 dimana lebih kecil dari 0.05. Sedangkan nilai t hitung sebesar 6.180 lebih besar dari t tabel 1.988. Hal ini

menandakan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Margono dan Putri (2020) mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi dan kinerja pegawai. Menurut penelitian tersebut kompensasi yang dirancang dengan baik dapat menjadi alat motivasi yang kuat, mendorong karyawan untuk mencapai performa terbaik. Selain itu kompensasi yang jelas dan terukur dapat memastikan bahwa perusahaan dapat menarik dan mempertahankan talenta terbaik berupa karyawan yang kompeten.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan Arismunandar dan Khair (2020) mengenai pengaruh kompensasi, analisis jabatan dan pola pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut (Arismunandar dan Khair 2020) menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut mendeskripsikan bahwa kompensasi dapat dijadikan alat yang dapat mendorong perbaikan kualitas sumber daya manusia (SDM). Pada saat kualitas SDM meningkat maka kinerja karyawan tentu juga akan mengalami peningkatan.

Kompensasi pada PT XYZ., Surabaya sudah sesuai dengan indikator kompensasi yaitu adanya tunjangan yang diterima oleh karyawan. Hal tersebut dibuktikan pada skor tertinggi jawaban responden pada item pernyataan ke-7 dimana karyawan memperoleh tunjangan kesehatan dan tunjangan transportasi yang sesuai dengan. Karyawan PT XYZ., Surabaya menganggap bahwa bentuk kompensasi selain uang juga sangat perlu diberikan oleh perusahaan contohnya tunjangan kesehatan. Tujuan dari tunjangan kesehatan yang baik bagi karyawan karena untuk menjamin kemampuan fisik dan kesehatan sebaik-baiknya sehingga dapat bekerja secara produktif. Saat produktivitas meningkat maka kemampuan untuk mencapai tujuan perusahaan akan lebih optimal.

Kompensasi yang diterima oleh karyawan dapat dibedakan menjadi tiga bentuk yaitu material, sosial dan aktivitas (Sartini & Budiarti 2020). Kompensasi material dapat berbentuk uang dan non uang seperti penyediaan fasilitas kantor yang nyaman. Kompensasi sosial memiliki hubungan erat dengan kebutuhan bersosialisasi dengan orang lain seperti penghargaan atas prestasi dan promosi jabatan. Sedangkan kompensasi aktivitas merupakan kompensasi yang mampu mengkompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukainya dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu seperti cuti.

Work life balance hanya dapat dicapai ketika individu mengalami kepuasan dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Dimana perusahaan berperan untuk menyeimbangkan antara kehidupan pribadi dan kerja karyawan tanpa mengesampingkan tujuan perusahaan itu sendiri untuk tumbuh dan berkembang. Keterkaitan antara kompensasi dengan teori *work life balance* (WLB) yaitu apabila perusahaan dapat memberikan tiga bentuk kompensasi seperti material, sosial dan aktivitas secara seimbang.

PT XYZ., Surabaya memberikan mampu memberikan tiga bentuk kompensasi tersebut. Bentuk kompensasi yang diberikan dan berkaitan dengan teori *work life balance* yaitu kompensasi aktivitas berupa cuti. Manfaat dari adanya cuti dapat memungkinkan karyawan untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, dimana karyawan akan beristirahat sementara waktu dari

urusan pekerjaan. Sehingga pada saat kembali bekerja, karyawan dapat kembali meningkatkan produktivitas dan kinerjanya.

Gaya kepemimpinan *servant leadership* dan kompensasi secara simultan memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan *servant leadership* dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT XYZ., Surabaya. Setelah dilakukan uji simultan (uji f) terdapat hasil bahwa nilai Sig. sebesar $0.001 < 0.05$. Sedangkan nilai F Hitung sebesar 134.347 karena nilai F Hitung $> F$ Tabel 2.717. Maka sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji F dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya secara bersama-sama atau simultan variabel *servant leadership* (X1) dan kompensasi (X2) berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yuzalmi dan Sukmadewi (2024) menyatakan bahwa *servant leadership* dan kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut menjabarkan bahwa antara *servant leadership*, kompensasi dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang selaras. Hal tersebut memiliki arti bahwa semakin baik *servant leadership* maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Selanjutnya pada saat kinerja karyawan membaik maka kompensasi akan diberikan oleh perusahaan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ayuningtyas dan Nurchayati (2023) menyatakan bahwa *servant leadership* dan kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan yang optimal tidak hanya menerapkan *servant leadership* yang baik, melainkan diperlukan adanya pemberian kompensasi untuk karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kinerja yang diberikan kepada perusahaan. Sehingga antara *servant leadership* dan kompensasi harus dikombinasikan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan PT XYZ., Surabaya sudah sesuai dengan indikator yaitu inisiatif. Hal tersebut terbukti dari skor tertinggi jawaban responden pada item pernyataan ke-8 dimana pemimpin selalu menghargai dan mendukung setiap upaya inisiatif yang diberikan oleh anggota tim. Pernyataan tersebut menandakan bahwa pemimpin mampu menerapkan *servant leadership* kepada karyawannya. Adanya sikap saling menghargai antara pemimpin dan karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan yang mampu menguntungkan perusahaan. Pada saat kinerja karyawan meningkat maka, kompensasi yang diberikan oleh perusahaan juga akan semakin besar.

Teori *work life balance* memiliki tiga indikator yaitu *time balance* (keseimbangan waktu), *involvement balance* (keseimbangan keterlibatan) dan *satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan) (Puryana & Ramdani 2020). Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa *servant leadership* dan kompensasi dalam penelitian ini memiliki keterkaitan dengan teori *work life balance*. Pada penelitian ini PT XYZ., Surabaya mampu memberikan keseimbangan antara *time balance* dan *involvement balance*. *Time balance* yang diberikan kepada karyawan berupa kompensasi berebentuk cuti, dimana karyawan dapat menyeimbangkan waktu pekerjaan dengan waktu individu diluar kerja. *Involvement balance* yang diberikan kepada karyawan berupa pemimpin yang memberikan kebebasan dalam memberikan kontribusi dan menyampaikan pendapat untuk perusahaan. Pemimpin yang memiliki sikap *servant leadership* akan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengatur dan menyeimbangkan waktu pekerjaan dengan waktu diluar pekerjaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa penerapan servant leadership di PT XYZ di Surabaya berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penerapan servant leadership yang mengutamakan pemberdayaan karyawan, memberi mereka kesempatan untuk berbicara dan menyampaikan pendapat, menciptakan lingkungan kerja yang lebih transparan dan kolaboratif. Hal ini berdampak positif pada efektivitas dan kinerja karyawan. Selain itu, pemberian kompensasi juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemberian tunjangan, seperti tunjangan kesehatan, memberikan akses bagi karyawan untuk menjaga kesehatan fisik dan mental mereka, yang pada gilirannya mengurangi ketidakhadiran karena masalah kesehatan dan meningkatkan produktivitas kerja. Yang lebih menarik, penelitian ini juga menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara servant leadership dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Kedua faktor ini saling mendukung, di mana servant leadership memberikan dukungan dan pemberdayaan, sedangkan kompensasi menjadi bentuk penghargaan atas kinerja yang baik. Ketika servant leadership diterapkan dengan baik, karyawan menjadi lebih kritis dan mampu menyuarakan pendapat mereka untuk mendukung tujuan perusahaan. Ketika perusahaan mencapai tujuannya, karyawan akan diberikan kompensasi yang sesuai, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Agatha, S. C., & Go, M. A. B. (2021). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement di Restoran Shaburi & Kintan Buffet Surabaya. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 7(2), 63–74.
- Anggraeni, R., & Elan Maulani, I. (2023). Pengaruh Teknologi Informasi Terhadap Perkembangan Bisnis Modern. *Jurnal Sosial Teknologi*, 3(2), 94–98. <https://doi.org/10.59188/journalsostech.v3i2.635>
- Arismunandar, M. F., & Khair, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 273–282.
- Ayuningtyas, C. R., & Nurchayati, N. (2023). Servant Leadership dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi pada PT Cometik Perkasa Abadi Semarang. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(2), 18662–18668.
- Fuad, D. R. S. H. (2021). Perencanaan Strategis Dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3(01), 102–113.
- Huda, M., Prasetya, F. D., Safitri, W., & Rismawati. (2024). Peran Kepribadian sebagai Moderasi Pengaruh Servant Leadership dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi*, 16(1), 51–67.
- Imani, R., Kojin, N., & Indriyani, A. (2023). Analisis Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Law, Education and Business*, 1(2), 527–537.
- Komala, I., Nursifa, D., Khodijah, S., Mardhotillah, A., & Purwani, R. (2023). Pengaruh Servant Leadership , Organizational Commitment Terhadap Employee Performance Serta Work Life Balance Sebagai Mediator Pada Universitas Pelita Bangsa. *Jurnal Ekonomi Syariah Pelita Bangsa*, 08(02).
- Labola, Y. A. (2019). Konsep pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi, bakat dan ketahanan dalam organisasi. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 7(1), 28–35.
- Leza, L., Siria, S., López-Goñi, J. J., & Fernandez-Montalvo, J. (2021). Adverse childhood experiences (ACEs) and substance use disorder (SUD): A scoping review. *Drug and Alcohol Dependence*, 221, 108563.
- Margono, P., & Putri, V. T. (2020). Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Economics and Business UBS*, 9(1), 80–86.
- Pala'langan, A. Y. (2021). Pengaruh servant leadership, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(2), 223–231.

- Puryana, P. P., & Ramdani, T. A. (2020). Pengaruh Work Life Balance dan Work Capability Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bakti Adikarya Sejahtera. *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)*, 6681(3), 720–747.
- Rahayu, M. (2019). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Prosesing Di Kantor Mail Processing Centre Bandung. *Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi*, 11(1), 99–108.
- Sartini, R., & Budiarti, L. (2020). Pengaruh Kepuasan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja dengan Status Karyawan sebagai Variabel Moderasi. *Tadbir Muwahhid*, 4(1), 31–44.
- Tindow, M. I., Mekel, P. A., & Sendow, G. M. (2014). Disiplin kerja, motivasi dan kompensasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada pt. bank sulut cabang calaca. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2(2).
- Yanti, P. I. T., Astiti, N. P. Y., & Adhika, I. N. R. (2024). Pengaruh Servant Leadership, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Hamaka Bali Adventure. *Values*, 5(1), 124–137.
- Yuwono, W., Willyanto, L., & Muchsinati, E. S. (2024). Analisis Faktor Penentu Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Perbankan Di Kota Batam. *Equilibrium: Jurnal Penelitian Pendidikan Dan Ekonomi*, 21(01), 92–103.
- Yuzalmi, N., & Sukmadewi, R. (2024). *Pengaruh Servant Leadership, Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Lutvindo Pekanbaru*. 5(1), 153–161.
- Zuhair, R. A., & Giyono, G. (2023). Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Simpan Pinjam Dan Pembiayaan Syariah Bmt Muamalat Kabupaten Karanganyar. *Smooting*, 21(1), 27–34.



© 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).