



Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. AAE Outdoor Indonesia

Febri Antika Sari^{1*}, Ari Kristiana², Dwi Harini³, Nur Khojin⁴

¹⁻⁴Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhadi Setiabudi, Indonesia

Email: Febriantika963@gmail.com¹, kristianaari12@yahoo.co.id², dwiHarini707@gmail.com³,
nurkhojin089@gmail.com⁴

*Penulis Korespondensi: Febriantika963@gmail.com

Abstract. *This study aims to analyze the influence of situational leadership style, compensation, and job satisfaction on employee performance at PT. AAE Outdoor Indonesia, both partially and simultaneously. The study was motivated by a decline in the number of employees and the importance of improving employee performance to support the achievement of the company's objectives. This research employed a quantitative method with a survey approach. The sample consisted of 93 respondents selected using purposive sampling. Data were collected through a Likert-scale questionnaire and analyzed using data quality tests, classical assumption tests, multiple linear regression analysis, partial (t-test), simultaneous (F-test), and the coefficient of determination (R^2). The results indicate that situational leadership style ($t = 6.397$; $p = 0.000$), compensation ($t = 6.485$; $p = 0.000$), and job satisfaction ($t = 9.573$; $p = 0.000$) each have a positive and significant effect on employee performance, with job satisfaction being the most dominant variable. Simultaneously, the three variables also have a positive and significant effect on employee performance ($F = 31.733$; $p = 0.000$). The Adjusted R^2 value of 0.501 indicates that 50.1% of the variation in employee performance is explained by these three variables.*

Keywords: *Compensation; Employee Performance; Human Resource Management; Job Satisfaction; Situational Leadership Style.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. AAE Outdoor Indonesia, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian dilatarbelakangi oleh penurunan jumlah karyawan serta pentingnya peningkatan kinerja dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan survei. Sampel penelitian berjumlah 93 responden yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan uji kualitas data, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji t, uji F, serta koefisien determinasi (R^2). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional ($t = 6,397$; $p = 0,000$), kompensasi ($t = 6,485$; $p = 0,000$), dan kepuasan kerja ($t = 9,573$; $p = 0,000$) masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel yang paling dominan. Secara simultan, ketiga variabel juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($F = 31,733$; $p = 0,000$). Nilai Adjusted R^2 sebesar 0,501 menunjukkan bahwa 50,1% variasi kinerja karyawan dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Situasional; Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan; Kompensasi; Manajemen Sumber Daya Manusia.

1. LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan organisasi mencapai tujuan perusahaan. Dalam industri manufaktur, kinerja karyawan menjadi faktor utama yang memengaruhi produktivitas, efisiensi operasional, kualitas produk, dan daya saing perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif melalui kepemimpinan yang adaptif, sistem kompensasi yang adil, dan peningkatan kepuasan kerja. Praktik manajemen sumber daya manusia yang baik terbukti mampu meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan serta

mendukung keberlanjutan organisasi di tengah persaingan bisnis yang semakin kompetitif (Cooke et al., 2022; Vallina, 2021; Aguinis et al., 2024).

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan situasional. Teori kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard menjelaskan bahwa efektivitas seorang pemimpin ditentukan oleh kemampuannya menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan dan kompetensi bawahan. Dalam lingkungan kerja manufaktur yang dinamis, pemimpin dituntut mampu memberikan arahan, dukungan, serta pendelegasian tugas secara tepat agar karyawan dapat bekerja secara optimal. Penelitian Hanasi (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada industri manufaktur. Temuan tersebut didukung oleh Harini et al. (2020) dan Bich et al. (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang adaptif mampu meningkatkan motivasi, koordinasi, dan produktivitas kerja.

Selain kepemimpinan, kompensasi juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Kompensasi merupakan seluruh bentuk balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan, baik berupa kompensasi finansial maupun nonfinansial. Berdasarkan *Equity Theory*, persepsi terhadap keadilan kompensasi akan memengaruhi motivasi dan perilaku kerja karyawan. Hyder et al. (2022) menyatakan bahwa keadilan organisasi memiliki hubungan positif dengan peningkatan kinerja karyawan. Penelitian Kainde & Pagala, (2022) juga menunjukkan bahwa kompensasi yang sesuai mampu meningkatkan semangat kerja dan produktivitas karyawan. Namun demikian, Fibriadi & Yusuf, (2022) menemukan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kinerja dapat berbeda bergantung pada karakteristik organisasi dan lingkungan kerja.

Faktor lain yang turut memengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang muncul sebagai hasil evaluasi individu terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan motivasi, komitmen, dan produktivitas yang lebih baik. Wang et al. (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, komitmen organisasi, dan kesejahteraan psikologis karyawan. Sejalan dengan itu, Mohamad et al. (2022) menjelaskan bahwa kepuasan kerja menjadi salah satu faktor utama dalam meningkatkan performa individu di lingkungan kerja.

PT. AAE Outdoor Indonesia merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang produksi perlengkapan outdoor dan sangat bergantung pada kinerja sumber daya manusia dalam mencapai target produksi. Berdasarkan data internal perusahaan tahun 2025,

jumlah karyawan mengalami penurunan dari 1.368 orang pada Januari menjadi 1.235 orang pada Juli, atau berkurang sebanyak 133 orang. Penurunan jumlah karyawan tersebut berpotensi meningkatkan beban kerja, mengganggu kelancaran proses produksi, dan memengaruhi pencapaian target perusahaan. Selain itu, adanya variasi pencapaian target kerja pada beberapa bagian produksi menunjukkan bahwa perusahaan perlu meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusianya.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional, kompensasi, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian tersebut masih menunjukkan inkonsistensi, terutama terkait pengaruh kompensasi terhadap kinerja yang dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan lingkungan kerja (Fibriadi & Yusuf, 2022; Putra & Abadiyah, 2022). Selain itu, penelitian yang menguji pengaruh ketiga variabel tersebut secara simultan pada perusahaan manufaktur perlengkapan outdoor, khususnya PT. AAE Outdoor Indonesia, masih terbatas.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan, pada PT. AAE Outdoor Indonesia. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia serta menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan dan produktivitas organisasi.

2. KAJIAN TEORITIS

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan pendekatan strategis dalam mengelola sumber daya manusia agar mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif. MSDM tidak hanya berfungsi sebagai aktivitas administratif, tetapi juga berperan dalam meningkatkan kompetensi, motivasi, kesejahteraan, dan keterlibatan karyawan sehingga mampu menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan.

Menurut Cooke et al. (2022), praktik MSDM yang adaptif menjadi faktor penting dalam meningkatkan daya saing organisasi melalui pengelolaan tenaga kerja yang efektif. Sejalan dengan itu, Vallina (2021) menyatakan bahwa praktik MSDM yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan mampu meningkatkan keterlibatan kerja (*employee engagement*) dan kinerja individu. Dalam penelitian ini, MSDM menjadi landasan teoritis untuk menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan situasional, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan situasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan gaya memimpin dengan tingkat kesiapan, kemampuan, dan komitmen bawahan. Hersey dan Blanchard menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak ditentukan oleh satu gaya tertentu, melainkan oleh kesesuaian antara perilaku pemimpin dan kondisi bawahan. Pendekatan ini mengombinasikan perilaku tugas (*task behavior*) dan perilaku hubungan (*relationship behavior*) sehingga menghasilkan empat gaya kepemimpinan, yaitu *directing*, *coaching*, *supporting*, dan *delegating*.

Menurut Bich et al. (2021), kepemimpinan yang adaptif mampu meningkatkan efektivitas tim melalui koordinasi, komunikasi, dan kejelasan peran. Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan situasional diukur melalui kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan, memberikan dukungan, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, serta mendelegasikan tugas sesuai dengan kompetensi bawahan.

Kompensasi

Kompensasi merupakan seluruh bentuk imbalan yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial. Kompensasi finansial meliputi gaji, upah, bonus, dan insentif, sedangkan kompensasi nonfinansial berupa penghargaan, kesempatan pengembangan karier, serta lingkungan kerja yang mendukung. Berdasarkan *Equity Theory*, kompensasi yang adil akan meningkatkan persepsi keadilan karyawan sehingga mendorong motivasi dan kinerja.

Hyder et al. (2022) menyatakan bahwa persepsi keadilan organisasi memiliki hubungan positif dengan peningkatan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, kompensasi diukur melalui kesesuaian gaji, keadilan pemberian bonus dan insentif, ketepatan waktu pembayaran gaji, ketersediaan tunjangan, transparansi sistem kompensasi, serta kesesuaian kompensasi dengan standar industri.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif sebagai hasil evaluasi individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja muncul ketika terdapat kesesuaian antara harapan karyawan dengan kondisi pekerjaan yang diterima, baik dari aspek pekerjaan itu sendiri, kompensasi, hubungan dengan atasan, rekan kerja, maupun peluang pengembangan karier.

Wang et al. (2022) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan peningkatan kinerja, komitmen organisasi, dan kesejahteraan psikologis karyawan. Dalam konteks perusahaan manufaktur, kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam menjaga

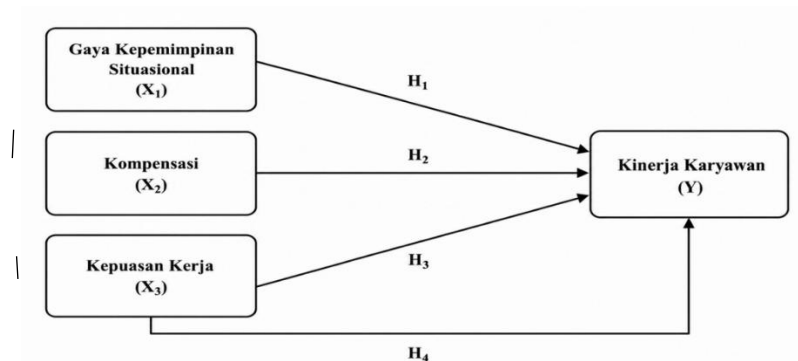
motivasi, produktivitas, serta mengurangi tingkat *turnover* karyawan. Indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini meliputi kepuasan terhadap pekerjaan, kompensasi, atasan, rekan kerja, dan peluang pengembangan karier.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja mencerminkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, tanggung jawab, kerja sama, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan.

Aguinis et al. (2024) menyatakan bahwa kinerja merupakan serangkaian perilaku dan hasil kerja yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sejalan dengan itu, Kristiana et al. (2021) menjelaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi, seperti kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja, sehingga perusahaan perlu mengelola faktor-faktor tersebut secara terpadu untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Dalam penelitian ini, kinerja karyawan diukur melalui enam indikator, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, kerja sama, serta inisiatif dan kemampuan adaptasi. Pada perusahaan manufaktur seperti PT. AAE Outdoor Indonesia, kinerja karyawan menjadi faktor utama dalam mendukung produktivitas dan keberhasilan perusahaan mencapai target produksi. Penelitian ini menguji pengaruh gaya kepemimpinan situasional, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. AAE Outdoor Indonesia, baik secara parsial maupun simultan. Berdasarkan kajian teori tersebut, kerangka pemikiran penelitian disajikan pada gambar berikut ini:



Gambar 1. Kerangka Berpikir.

Hipotesis

Berdasarkan landasan teori, penelitian terdahulu, dan kerangka penelitian, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. H1: Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. AAE Outdoor Indonesia.
- b. H2: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. AAE Outdoor Indonesia.
- c. H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. AAE Outdoor Indonesia.
- d. H4: Gaya kepemimpinan situasional, kompensasi, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. AAE Outdoor Indonesia.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional (X_1), kompensasi (X_2), dan kepuasan kerja (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y). Menurut Harini et al. (2019), metode kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan filsafat positivisme dan digunakan untuk menguji hipotesis melalui pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian yang dianalisis secara statistik. Oleh karena itu, pendekatan kuantitatif dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian dalam menguji hubungan antar variabel.

Penelitian dilakukan di PT. AAE Outdoor Indonesia, Kabupaten Brebes, Jawa Tengah. Populasi penelitian berjumlah 1.235 karyawan. Sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10%, sehingga diperoleh 93 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling*, karena setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk menjadi responden.

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan skala Likert lima poin, yaitu 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju) (Sugiyono, 2019). Instrumen penelitian mengukur variabel gaya kepemimpinan situasional, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan berdasarkan indikator yang telah ditetapkan. Sebelum analisis dilakukan, instrumen diuji menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Instrumen dinyatakan valid apabila nilai r hitung lebih besar dari r tabel, sedangkan reliabilitas diukur menggunakan Cronbach's Alpha dengan nilai minimal 0,70 (Ghozali, 2021).

Analisis data dilakukan menggunakan IBM SPSS Statistics yang meliputi analisis deskriptif, uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas), serta analisis regresi linier berganda. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t untuk mengetahui pengaruh parsial, uji F untuk mengetahui pengaruh simultan, dan koefisien determinasi (R^2) untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan (Ghozali, 2021).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. AAE Outdoor Indonesia. Penelitian dilakukan terhadap 93 responden yang merupakan karyawan PT. AAE Outdoor Indonesia. Pada bagian ini disajikan hasil pengujian instrumen penelitian, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, serta pengujian hipotesis yang dilakukan menggunakan aplikasi IBM SPSS Statistics.

Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui kemampuan setiap butir pernyataan dalam mengukur variabel penelitian. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel pada taraf signifikansi 5%. Berdasarkan hasil pengujian, seluruh item pernyataan pada variabel gaya kepemimpinan situasional, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan memiliki nilai r hitung $> r$ tabel, sehingga seluruh item dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

Tabel 1. Uji Validitas Instrumen Kuisisioner Variabel (X1).

Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
X1.1	0,839	0,2039	Valid
X1.2	0,760	0,2039	Valid
X1.3	0,848	0,2039	Valid
X1.4	0,790	0,2039	Valid
X1.5	0,808	0,2039	Valid
X1.6	0,820	0,2039	Valid
X1.7	0,718	0,2039	Valid
X1.8	0,685	0,2039	Valid

Tabel 2. Uji Validitas Instrumen Kuisisioner Variabel (X2).

Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
X2.1	0,676	0,2039	Valid
X2.2	0,693	0,2039	Valid
X2.3	0,779	0,2039	Valid
X2.4	0,694	0,2039	Valid
X2.5	0,639	0,2039	Valid
X2.6	0,706	0,2039	Valid
X2.7	0,786	0,2039	Valid
X2.8	0,710	0,2	

Tabel 3. Uji Validitas Instrumen Kuisisioner Variabel (X3).

Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
X3.1	0,801	0,2039	Valid
X3.2	0,676	0,2039	Valid
X3.3	0,771	0,2039	Valid
X3.4	0,793	0,2039	Valid
X3.5	0,479	0,2039	Valid
X3.6	0,621	0,2039	Valid
X3.7	0,715	0,2039	Valid
X3.8	0,730	0,2039	Valid

Tabel 4. Uji Validitas Instrumen Kuisisioner Variabel (Y).

Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Y1.1	0,669	0,2039	Valid
Y1.2	0,783	0,2039	Valid
Y1.3	0,792	0,2039	Valid
Y1.4	0,732	0,2039	Valid
Y1.5	0,845	0,2039	Valid
Y1.6	0,771	0,2039	Valid
Y1.7	0,701	0,2039	Valid
Y1.8	0,720	0,2039	Valid

Berdasarkan hasil pengujian, seluruh item pernyataan pada variabel gaya kepemimpinan situasional, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan memiliki r hitung lebih besar dibanding nilai r tabel (0,2039), sehingga seluruh item dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan menggunakan koefisien Cronbach's Alpha untuk mengetahui tingkat konsistensi instrumen penelitian.

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas.

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items
X1	0,910	8
X2	0,860	8
X3	0,851	8
Y	0,890	8

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan situasional memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,910, kompensasi sebesar 0,860, kepuasan kerja sebesar 0,851, dan kinerja karyawan sebesar 0,890. Seluruh nilai tersebut lebih besar dari 0,70 sehingga seluruh variabel dinyatakan reliabel dan dapat digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

Analisis Deskriptif

Tabel 5. Analisis Deskriptif.

Variabel	Mean
X1	29,55
X2	29,49
X3	28,97
Y	31,47

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata variabel gaya kepemimpinan situasional sebesar 29,55, kompensasi sebesar 29,49, kepuasan kerja sebesar 28,97, dan kinerja karyawan sebesar 31,47. Nilai tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap seluruh variabel penelitian berada pada kategori baik.

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan menggunakan metode One Sample Kolmogorov-Smirnov.

Tabel 6. Hasil Uji One Sample Kolmogorov-Smirnov.

Keterangan	Unstandardized Residual
N	93
Normal Parameters ^{a, b}	
Mean	.0000000
Std. Deviation	3.02572761
Most Extreme Differences	
Absolute	.106
Positive	.106
Negative	-.050
Kolmogorov-Smirnov Z	1.023
Asymp. Sig. (2-tailed)	.246

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Hasil pengujian menunjukkan nilai Asymp. Sig. sebesar 0,246, lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, data penelitian berdistribusi normal sehingga memenuhi salah satu asumsi dalam analisis regresi linier berganda.

Uji Multikolinearitas

Tabel 7. Hasil Uji Multikolinearitas.

Model	Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1	(Constant)	10.680	2.201	—		4.852	.000	—	—
	Gaya Kepemimpinan Situasional	.086	.078	.114		1.112	.269	.513	1.948
	Kompensasi	.101	.093	.113		1.082	.282	.499	2.005
	Kepuasan Kerja	.527	.115	.550		4.575	.000	.376	2.663

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan.

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan situasional memiliki nilai Tolerance 0,513 dan VIF 1,948, variabel kompensasi memiliki Tolerance 0,499 dan VIF 2,005, sedangkan kepuasan kerja memiliki Tolerance 0,376 dan VIF 2,663. Seluruh nilai tolerance lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami gejala multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Tabel 8. Hasil Uji Heteroskedastisitas.

Model	Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.843	1.481	—	2.595	.011
	X1	.059	.052	.163	1.135	.260
	X2	-.045	.063	-.103	-.709	.480
	X3	-.115	.077	-.249	-1.484	.141

a. Dependent Variable: LN_RES

Pengujian heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser menunjukkan nilai signifikansi gaya kepemimpinan situasional sebesar 0,260, kompensasi sebesar 0,480, dan kepuasan kerja sebesar 0,141. Seluruh nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, sehingga model regresi tidak mengalami gejala heteroskedastisitas.

Uji Autokorelasi

Tabel 9. Hasil Uji Autokorelasi.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.719 ^a	.517	.501	3.07630	1.837

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

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan.

Hasil uji autokorelasi menunjukkan nilai Durbin-Watson sebesar 1,837, yang berada di sekitar angka 2 sehingga mengindikasikan tidak terjadi autokorelasi pada model regresi. Hal ini berarti residual bersifat independen dan asumsi klasik autokorelasi telah terpenuhi, sehingga model regresi layak digunakan untuk menganalisis pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan situasional, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Uji Linieritas

Tabel 10. Hasil Uji Linieritas.

Sumber Variasi	Jenis	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Karyawan × Gaya Kepemimpinan Situasional	Between Groups (Combined)	967.086	21	46.052	4.213	.000
	Linearity	540.739	1	540.739	49.469	.000
	Deviation from Linearity	426.347	20	21.317	1.950	.021
	Within Groups	776.097	71	10.931	—	—
	Total	1743.183	92	—	—	—

Hasil uji linearitas menunjukkan nilai signifikansi Linearity sebesar 0,000 ($<0,05$) yang mengindikasikan adanya hubungan linear yang signifikan antara gaya kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan. Namun, nilai Deviation from Linearity sebesar 0,021 ($<0,05$) menunjukkan masih terdapat penyimpangan dari linearitas, sehingga meskipun analisis regresi linear masih dapat digunakan, hasilnya perlu diinterpretasikan dengan mempertimbangkan adanya indikasi hubungan nonlinier.

Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 11. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.

Model	Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.680	2.201	—	4.852	.000
	X1	.086	.078	.114	1.112	.269
	X2	.101	.093	.113	1.082	.282
	X3	.527	.115	.550	4.575	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan.

Hasil analisis regresi linier berganda menghasilkan persamaan sebagai berikut:

$$Y = 10,680 + 0,086X_1 + 0,101X_2 + 0,527X_3 + e \dots\dots\dots(i)$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional, kompensasi, dan kepuasan kerja memiliki arah hubungan positif terhadap kinerja karyawan. Namun, berdasarkan model regresi berganda, hanya variabel kepuasan kerja yang memiliki pengaruh signifikan setelah ketiga variabel dianalisis secara bersama-sama.

Uji Hipotesis (Uji t)

Tabel 12. Hasil Uji t(X1).

Model	Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19.038	1.980	—	9.614	.000
	X1	.421	.066	.557	6.397	.000

Tabel 13. Hasil Uji t(X2).

Model	Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.636	2.319	—	7.175	.000
	X2	.503	.078	.562	6.485	.000

Tabel 14. Hasil Uji t(X3).

Model	Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.824	2.077	—	5.691	.000
	X3	.678	.071	.708	9.573	.000

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional memiliki t hitung $> t$ tabel ($6,397 > 1,986$). Selain itu, nilai signifikansi sebesar ($0,000 < 0,05$). dengan signifikansi 0,000, sehingga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel kompensasi memperoleh t hitung $> t$ tabel ($6,485 > 1,986$). Selain itu, nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$)., sehingga juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, kepuasan kerja memiliki t hitung $> t$ tabel ($9,573 > 1,986$) dengan signifikansi sebesar 05 ($0,000 < 0,05$), sehingga menjadi variabel yang memberikan pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan.

Uji Hipotesis (Uji F)

Tabel 15. Hasil Uji F.

Model	Sumber Variasi	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	900.920	3	300.307	31.733	.000 ^b
	Residual	842.263	89	9.464	—	—
	Total	1743.183	92	—	—	—

Hasil uji simultan menunjukkan nilai F hitung sebesar 31,733 dengan tingkat signifikansi 0,000, yang berarti gaya kepemimpinan situasional, kompensasi, dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. AAE Outdoor Indonesia.

Uji Koefisien Determinasi

Tabel 16. Hasil Uji Koefisien (R^2).

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.719 ^a	.517	.501	3.07630

Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan nilai Adjusted R Square sebesar 0,501. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 50,1% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan situasional, kompensasi, dan kepuasan kerja. Sementara itu, 49,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan situasional, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan pada PT. AAE Outdoor Indonesia. Hal ini terbukti dari nilai t_{hitung} sebesar $6,397 > t_{tabel}$ sebesar 1,986 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya, variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja

Karyawan (Y) pada PT. AAE Outdoor Indonesia. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi bawahan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Variabel Kompensasi (X2) berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan pada PT. AAE Outdoor Indonesia. Hal ini terbukti dari nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ sebesar 6,485 > 1,986 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_2 diterima. Artinya, variabel Kompensasi (X2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. AAE Outdoor Indonesia. Hasil ini menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang adil mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan.

Variabel Kepuasan Kerja (X3) berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan pada PT. AAE Outdoor Indonesia. Hal ini terbukti dari nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ sebesar 9,573 > 1,986 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_3 diterima. Artinya, variabel Kepuasan Kerja (X3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. AAE Outdoor Indonesia.

Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X1), Kompensasi (X2), dan Kepuasan Kerja (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. AAE Outdoor Indonesia. Hal ini terbukti dari hasil uji F yang menunjukkan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ sebesar 31,733 > 2,71, sehingga H_0 ditolak dan H_4 diterima. Artinya, variabel Gaya Kepemimpinan Situasional, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. AAE Outdoor Indonesia. Selain itu, nilai Adjusted R Square sebesar 0,501 menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut mampu menjelaskan 50,1% variasi Kinerja Karyawan, sedangkan 49,9% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

DAFTAR REFERENSI

- Aguinis, H., et al. (2024). Performance: Confirming, refining, and refuting theories. *Organizational Psychology Review*, 2(2), 135–153. <https://doi.org/10.1177/27550311241247487>
- Cooke, F. L., et al. (2022). Building sustainable societies through human-centred human resource management: Emerging issues and research opportunities. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2021732>
- Fahrizal, I., et al. (2023). Unlocking work engagement: How leadership and total rewards impact employee work engagement through the mediating role of service climate in supply chain and logistic company in Indonesia. *Jurnal Pamator*, 16(2), 328–349. <https://doi.org/10.21107/pamator.v16i2.19791>
- Fibriadi, H., & Yusuf, M. (2022). The effect of compensation and work environment on employee performance at Bank BTN Syariah Banjarmasin Branch Office. *Al-Amwal*, 14, 197–210. <https://doi.org/10.24235/amwal.v14i2.11075>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26* (10th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hanasi, R. A. (2023). Between situational leadership and employee motivation on individual performance in Indonesian manufacturing industry. *Sinergi International Journal of Management and Business*, 1(2), 126–141. <https://doi.org/10.61194/ijmb.v1i2.139>
- Handayani, A. N. (2024). Pengaruh kompensasi, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi kasus pada PT Rumpun Sari Kemuning Kecamatan Nargoyoso Kabupaten Karanganyar).
- Harini, D., Dumadi, Dumadi, & Ainunnisa, A. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Daehan Global. *Journal of Economic and Management (JECMA)*, 2(2), 64–77. <https://doi.org/10.46772/jecma.v1i01.227>
- Hyder, S., et al. (2022). Organizational justice and employee in-role performance nexus: A dual theory perspective. *Cogent Business & Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2124602>
- Ich, T., et al. (2021). Transformational leadership versus shared. *Asian Academy of Management Journal*, 26(2), 143–171.
- Kainde, L. L., & Pagala, L. (2022). The effect of compensation and performance appraisal on employee performance through employee engagement at PT Agincourt Resources. *Multidisciplinary Journal of Management and Digital Business*, 2(12), 4107–4117. <https://doi.org/10.55927/mudima.v2i12.1956>
- Kristiana, A., Syaifulloh, M., & Riono, S. B. (2021). Analisa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di RSUD Islami Mutiara Bunda. *Value: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 16(1), 104–114. <https://doi.org/10.47709/jebma.v1i2.1018>
- Modding, B., et al. (2021). The effect of leadership, compensation, organizational culture and emotional intelligence on job satisfaction and employee performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 8(March), 233–246.

- Mohamad, T., et al. (2022). The relationship between job satisfaction and employee performance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 220, 459–464.
- Pasaribu, S. B., et al. (2022). The role of situational leadership on job satisfaction, organizational citizenship behavior (OCB), and employee performance. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.896539>
- Putra, A. R., & Abadiyah, R. (2022). Transformational leadership and work environment: Enhancing job satisfaction and performance. *Academia Open*, 7. <https://doi.org/10.21070/acopen.7.2022.3179>
- Salas-Vallina, A. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 60(3), 333–347. <https://doi.org/10.1002/hrm.22021>
- Saur, A., et al. (2022). The influence of leadership, motivation, job satisfaction, and work facilities on employee performance. *International Vocational Research Journal*, 2(1), 67–71. <https://doi.org/10.30587/ivrj.v2i1.4858>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.
- Tarigan, K. A., & Anwar, Y. (2024). Analysis of leadership style, compensation and motivation on employee performance mediated by job satisfaction at the Population Office and the Civil Registry of Medan City. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.24.3.3833>
- Thanh, N. H., et al. (2022). The relationship between leadership style and staff work engagement: An empirical analysis of the public sector in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01354-7>
- Van Tuin, L., & Schaufeli, W. B. (2021). Engaging leadership: Enhancing work engagement through intrinsic values and need satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 32(4), 483–505. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21430>
- Wang, X., et al. (2022). Relationships between job satisfaction, organizational commitment, burnout, and job performance of healthcare professionals in a district-level health care system of Shenzhen. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.992258>