

P-ISSN: 3047-352, E-ISSN: 3047-7018

JURAMA, Vol. 2, No. 4, Nopember-Desember 2025 (904-917)

©2024 Lembaga Aspirasi Pendidikan, Penelitian dan

Pengabdian Putra Bangsa (LP4B) Tangerang Selatan



## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PANCARAN INDONESIA

<sup>1</sup>Muhamad Nurkholis Misbahudin, <sup>2</sup>Rio Setiawan

muhamadnurkholismisbahudin@gmail.com<sup>1</sup>, dosen02059@unpam.ac.id<sup>2</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang

### Abstract

The purpose of this study was to determine the effect of leadership style and compensation on employee performance at PT. Pancaran Indonesia. The method used was quantitative. The sampling technique used saturated sampling where all members of the population were used as samples, thus the sample in this study amounted to 65 respondents. Data analysis used validity tests, reliability tests, classical assumption tests, regression analysis, correlation coefficients, determination coefficients and hypothesis tests. The population in this study were employees of PT. Pancaran Indonesia and the number of saturated samples was 65 respondents. Data collection methods were through questionnaires with a Likert scale, observation, and literature studies. The results of this study were that leadership style had a significant positive effect on employee performance with a determination coefficient value of 45.1% and the hypothesis test obtained  $t_{hitung} > t_{tabel}$  or  $(7.197 > 1.998)$ . Compensation had a significant positive effect on employee performance with a determination coefficient value of 36.7% and the hypothesis test obtained  $t_{hitung} > t_{tabel}$  or  $(6.040 > 1.998)$ . Leadership style and compensation simultaneously have a significant positive effect on employee performance with a regression equation of  $Y = 8.392 + 0.437X_1 + 0.451X_2$ , with a coefficient of determination of 57.1%, while the remaining 42.9% is influenced by other factors. The hypothesis test obtained a calculated  $F$  value  $> F_{tabel}$  or  $(41.229 > 2.750)$ .

**Keywords:** Leadership Style; Compensation; Employee Performance

### Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pancaran Indonesia. Metode yang digunakan adalah kuantitatif. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh dimana semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel, dengan demikian sampel dalam penelitian ini berjumlah 65 responden. Analisis data menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi, koefisien korelasi, koefisien determinasi dan uji hipotesis. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Pancaran Indonesia dan jumlah sampel jenuh berjumlah 65 responden. Metode pengumpulan data melalui kuesioner dengan skala *likert*, observasi, dan studi kepustakaan. Hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien determinasi sebesar 45,1% dan uji hipotesis diperoleh  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $(7,197 > 1,998)$ . Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien determinasi sebesar 36,7% dan uji hipotesis diperoleh  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $(6,040 > 1,998)$ . Gaya kepemimpinan dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi  $Y = 8,392 + 0,437X_1 + 0,451X_2$ , nilai koefisien determinasi sebesar 57,1% sedangkan sisanya sebesar 42,9% dipengaruhi oleh faktor lain. Uji hipotesis diperoleh nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $(41,229 > 2,750)$ .

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan; Kompensasi; Kinerja Karyawan.

### PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah

satu asset suatu organisasi yang paling berharga, karena dengan sumber daya manusia

yang dimiliki diharapkan mampu untuk menjawab semua tantangan yang ada, baik dari dalam maupun dari luar organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang diharapkan. Diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kualitas yang baik yang mampu mendukung manajemen perusahaan dalam mencapai visi dan misinya secara baik.

PT. Pancaran Indonesia adalah perusahaan yang bergerak di bidang industri alat-alat listrik dengan karyawan yang berjumlah 184 karyawan dan merupakan para pekerja yang tidak sesuai pada bagiannya masing-masing. Kemudian perusahaan PT. Pancaran Indonesia menerapkan sistem borongan dengan memberikan kompensasi setiap per kg dengan nilai bayaran yang kecil, sebagaimana kompensasi yang diberikan tidak sama nilainya dengan kompensasi sebelumnya yang sudah ditarifkan per kg nya. Maka setiap karyawan akan milih- milih untuk melakukan pekerjaan yang sudah diberikan atau sudah memperhitungkan kompensasinya karyawan, sehingga hal ini menjadi tolak ukur kinerja karyawan tidak mencapai target produksi sebelumnya.

Kinerja merupakan salah satu komponen penting untuk mengukur keberhasilan yang dicapai suatu perusahaan. Dalam kegiatannya perusahaan harus mampu meningkatkan kinerja dari waktu ke waktu. Kinerja yang baik mampu menunjukkan jumlah pencapaian yang meningkat dan memenuhi kualitas pekerjaan yang baik dan dilakukan secara maksimal, memiliki kepercayaan diri dalam menyelesaikan semua tugas dan pekerjaan serta memiliki tanggung jawab sepenuhnya pada tugas dan kewajibannya. Selain itu juga karyawan memiliki cukup kemampuan dalam mengatasi persoalan dalam pekerjaan sehingga mampu menambah daya saing perusahaan secara baik.

PT. Pancaran Indonesia menilai kinerja karyawan dengan tujuan untuk mengevaluasi kinerja karyawan yang bersangkutan. Melalui penilaian kinerja tersebut, perusahaan atau personalia akan lebih mudah untuk mengetahui kemampuan, keterampilan, perilaku, kekuatan dan kelemahan yang dimiliki karyawan.

Pelaksanaan evaluasi serta penilaian kinerja karyawan dilakukan harus dengan transparan, agar karyawan mengetahui bahwa penilaian yang dilakukan tidak hanya berdasar pada rasa suka atau tidak suka pada karyawan yang bersangkutan. Sejauh ini kondisi kinerja di PT. Pancaran Indonesia masih ada beberapa persoalan atau masih ada indikator-indikator yang belum dicapai dengan maksimal.

Pada indikator kualitas hasil pekerjaan yang terkait tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lainnya. Selanjutnya pada indikator pencapaian hasil pekerjaan yang semestinya sesuai target yang ditentukan, namun jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, persen, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan masih belum mampu mencapai target.

Kemudian pada indikator pengetahuan terkait bidang pekerjaan karyawan yang merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya masih banyak pekerjaan yang tertunda akibat dari pengetahuan yang terbatas. Selanjutnya pada indikator kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai urutan kerja juga masih kurang berjalan dengan baik. Selanjutnya pada indikator tanggung jawab pada pekerjaan yang merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya masih kurang, jika ada kesalahan atau problem dalam penyelesaian kerja cenderung tidak segera dilakukan perbaikan.

Setiap perusahaan memiliki cara dalam melakukan pengukuran kinerja serta cara dalam upaya meningkatkan performa kinerja karyawannya, mengingat dengan melakukan penilaian kinerja maka dapat diketahui indikator-indikator yang masih perlu ditingkatkan dan indikator mana yang perlu dipertahankan. Adapun hasil penilaian kinerja karyawan PT. Pancaran Indonesia tahun 2019-2023 yang diperoleh penulis, disajikan dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 1: Data Kinerja Karyawan PT. Pancaran Indonesia Tahun 2019-2023**

Indikator	Target (%)	Capaian per Tahun (%)				
		2019	2020	2021	2022	2023
1. Kualitas hasil pekerjaan yang baik	100%	77,5%	74,2%	79,2%	68,8%	68,7%
2. Pencapaian hasil pekerjaan sesuai target	100%	79,8%	70,8%	72,4%	77,5%	72,6%
3. Pengetahuan terkait bidang pekerjaan karyawan	100%	84,6%	65,5%	81,7%	83,3%	75,6%
4. Kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai urutan kerja	100%	81,6%	73,2%	84,6%	68,5%	68,2%
5. Tanggung jawab pada pekerjaan	100%	82,5%	71,6%	83,5%	74,2%	72,3%
Capaian Rata-rata		81,2%	71,1%	80,3%	74,5%	71,5%
Kriteria		Baik	Baik	Baik	Cukup	Cukup

Sumber: PT. Pancaran Indonesia, 2024 (diolah)

Berdasarkan data pada tabel di atas, kinerja yang diukur dari beberapa indikator, yaitu indikator kualitas kerja, kuantitas, kemampuan terkait bidang pekerjaannya, indikator ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, indikator keakuratan atau ketelitian dalam melakukan setiap detail pekerjaannya dan indikator memiliki rasa tanggung jawab pada bidang pekerjaannya.

Capaian kinerja pada tahun 2019 dari target 100% yang ditentukan hanya mampu dicapai sebesar 81,2,0%. Kemudian tahun 2020 capaian kinerja mengalami penurunan dari tahun sebelumnya yang hanya mampu dicapai sebesar 71,1%. Kemudian pada tahun 2021 capaian kinerja mengalami sedikit peningkatan dari tahun sebelumnya yang mampu dicapai sebesar 80,3%. Selanjutnya pada tahun 2022 capaian kembali mengalami penurunan dari tahun sebelumnya yang hanya mampu dicapai sebesar 74,5%. Selanjutnya pada tahun 2023 capaian kembali mengalami penurunan dari tahun sebelumnya yang hanya mampu dicapai sebesar 71,5%.

Menurunnya atau tidak tercapainya target kinerja yang telah ditetapkan perusahaan, ada beberapa faktor yang penulis duga menjadi penyebabnya seperti fenomena gaya kepemimpinan yang masih dirasakan kurang baik dalam memimpin sehingga sering dalam

mendelegasikan tugas pekerjaan dirasakan oleh karyawan kurang jelas.

Gaya kepemimpinan merupakan sifat kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Pengertian di atas memberikan pemahaman bahwa setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian.

Seorang pemimpin pada dasarnya dapat mempengaruhi perilaku bawahan agar mampu melaksanakan tugas atau kegiatan dengan sebaik-baiknya. Karyawan atau bawahan akan mampu mencapai produktivitas kerja secara maksimal jika memiliki motivasi yang berasal dari dirinya sendiri maupun yang berasal dari lingkungan kerja. Dalam kaitannya dengan hal tersebut, maka seorang pemimpin dituntut memiliki kemampuan mempengaruhi dan memberikan semangat atau dorongan kepada karyawannya agar bisa bekerja secara maksimal. Untuk memperoleh data gaya kepemimpinan, penulis melakukan prasurvey dan diperoleh gambaran data sebagai berikut:

**Tabel 2: Data Gaya Kepemimpinan Berdasar Prasurvey 30 Karyawan PT. Pancaran Indonesia**

Indikator	Pernyataan	Jumlah Prasurvey	Setuju		Kurang Setuju	
			Orang	%	Orang	%
1. Sifat pemimpin	Pimpinan memiliki sifat mau memberikan bimbingan kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas pekerjaan	30	20	66,7%	10	33,3%

2. <i>Motivatif</i>	<i>Pimpinan selalu memberikan motivasi pada bawahan untuk mencapai kinerja yang lebih baik</i>	30	23	76,7%	7	23,3%
3. <i>Kemampuan mengambil keputusan</i>	<i>Pimpinan sering melibatkan karyawan untuk berdiskusi terkait kebijakan sebelum pengambilan keputusan</i>	30	24	80,0%	6	20,0%
4. <i>Kemampuan komunikasi</i>	<i>Pimpinan mampu menjalin komunikasi yang baik dengan karyawannya</i>	30	22	73,3%	8	26,7%
5. <i>Inisiatif</i>	<i>Pimpinan mampu memberikan inisiatif dan cara dalam penyelesaian pekerjaan sehingga mampu menumbuhkan semangat karyawan</i>	30	23	76,7%	7	23,3%
<i>Rata-rata</i>				74,7%	8	24,7%

Sumber: Prasurvey, 2024

Berdasarkan data pada tabel di atas, tanggapan karyawan berdasar hasil prasurvey terkait gaya kepemimpinan menunjukkan hampir semua indikator masih ada yang memberikan penilaian kurang setuju atau masih harus dilakukan perbaikan. Indikator-indikator tersebut diantaranya:

Untuk indikator “sifat pemimpin” terkait sifat mau memberikan bimbingan kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas pekerjaan, bahwa selama ini masih cenderung membiarkan karyawan bekerja sendiri. Kondisi ini dibuktikan dengan yang memberikan jawaban setuju sebanyak 20 karyawan atau 66,7%. Namun masih ada karyawan yang memberikan jawaban kurang setuju yaitu sebanyak 10 karyawan atau 33,3%.

Untuk indikator “motivatif” terkait pemberian motivasi pada bawahan untuk mencapai kinerja yang lebih baik, bahwa selama ini dinilai masih kurang adanya dukungan dari pemimpin sehingga membuat karyawan tidak melakukan pekerjaannya dengan maksimal. Kondisi ini dibuktikan dengan yang memberikan jawaban setuju sebanyak 23 karyawan atau 76,7%. Namun masih ada karyawan yang memberikan jawaban kurang setuju yaitu sebanyak 7 karyawan atau 23,3%.

Untuk indikator “kemampuan mengambil keputusan” terkait keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, bahwa selama ini dinilai pemimpin dalam mengambil suatu keputusan terlebih suatu keputusan yang menyangkut kepentingan karyawan kurang melibatkan karyawan, sehingga karyawan pasif dan tidak dapat mengeluarkan

ide-idenya. Kondisi ini dibuktikan dengan yang memberikan jawaban setuju sebanyak 24 karyawan atau 80,0%. Namun masih ada karyawan yang memberikan jawaban kurang setuju yaitu sebanyak 6 karyawan atau 20,0%. Untuk indikator “kemampuan komunikasi” terkait bagaimana cara menjalin komunikasi yang baik dengan karyawannya, bahwa selama ini komunikasi yang terjalin masih kurang terjalin dengan baik antara pemimpin dan karyawannya sehingga sering terjadi *miss communication*. Kondisi ini dibuktikan dengan yang memberikan jawaban setuju sebanyak 22 karyawan atau 73,3%. Namun masih ada karyawan yang memberikan jawaban kurang setuju yaitu sebanyak 8 karyawan atau 26,7%.

Untuk indikator “inisiatif” terkait pimpinan memberikan contoh inisiatif dalam penyelesaian pekerjaan, bahwa selama ini pimpinan dinilai masih kurang dalam upaya memberikan inisiatif dan cara dalam penyelesaian pekerjaan yang lebih kreatif, inovatif sehingga karyawan kurang semangat. Kondisi ini dibuktikan dengan yang memberikan jawaban setuju sebanyak 23 karyawan atau 76,7%. Namun masih ada karyawan yang memberikan jawaban kurang setuju yaitu sebanyak 7 karyawan atau 25,3%.

Kondisi di atas menggambarkan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kemampuan yang cukup dalam mengelola dan mengendalikan berbagai fungsi dalam organisasi agar tetap konsisten dengan tujuan organisasi dibutuhkan seseorang pemimpin, karena pemimpin merupakan bagian penting dalam peningkatan kinerja para pekerja.

Menurunnya capaian kinerja juga

penulis duga sebagai akibat dari karyawan belum mendapatkan kompensasi yang sesuai yang sebanding dengan tugas dan pekerjaannya sehingga kurang bersemangat dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Pemberian kompensasi sangat penting dalam perusahaan sebagai salah satu cara yang dilakukan perusahaan agar karyawan mempunyai tanggung jawab terhadap perusahaannya. Pemberian kompensasi yang diterapkan secara benar kepada karyawan akan mengurangi rasa kekhawatiran karyawan terhadap masalah ekonomi dan kebutuhan karyawan, dengan kompensasi yang diterima dari perusahaan tempat dia bekerja. Keadaan tersebut akan merangsang karyawan untuk memberikan imbalan dalam wujud patuh pada peraturan kerja dan tanggung jawab terhadap kelancaran perusahaan.

Pemberian kompensasi akan memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja suatu organisasi. Kompensasi bisa menjadi penghargaan atas upaya atau kerja keras yang dilakukan diluar dari pendapatan rutin yang diterimanya. Sudah semestinya perusahaan memberikan gaji yang rutin dan memenuhi standar perundang-undangan,

pemberian insentif atau ganjaran untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya, pemberian bonus yang tepat sasaran serta upah yang dihitung berdasar pada lamanya jam kerja juga tunjangan yang memadai dalam rangka menunjang pekerjaannya.

Berdasarkan kondisi yang terjadi diperusahaan ada beberapa persoalan yang masih belum sesuai dengan aturan yang dibuat perusahaan atau belum sesuai dengan pemberian kompensasi diperusahaan-perusahaan sejenis lainnya. Pemberian gaji yang tidak ada evaluasi kenaikan setiap tahunnya, pemberian upah lembur yang tidak sesuai dengan jam lemburnya, pemberian uang insentif yang kurang diperhatikan.

Demikian pula dengan pemberian kompensasi non finansial berupa pujian dan lingkungan kerja yang kondusif. Sedangkan dalam bentuk finansial berupa gaji/upah, insentif, tunjangan, dan bonus juga terbukti masih kurang sesuai dengan harapan karyawan.

Berikut merupakan data kompensasi berupa besaran gaji, uang transport, asuransi, dan insentif yang diterima karyawan PT. Pancaran Indonesia selama tahun 2019-2023, sebagai berikut:

**Tabel 2: Data Kompensasi Karyawan PT. Pancaran Indonesia Tahun 2019-2023**

Kompensasi	Jumlah Pemberian Kompensasi (Rp)				
	2019	2020	2021	2022	2023
Gaji	3.750.000	3.750.000	3.750.000	3.750.000	3.750.000
Upah Lembur	15.000/jam	15.000/jam	15.000/jam	15.000/jam	15.000/jam
Insentif	0	0	0	0	0
Tunjangan:					
- Hari tua	0	0	0	0	0
- Kesehatan	0	0	0	0	0
- Rawat inap	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
- Uang makan	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
- Uang transport	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Fasilitas	Parkir gratis	Parkir gratis	Parkir gratis	Parkir gratis	Parkir gratis

Sumber: PT. Pancaran Indonesia, 2024

Berdasarkan penjelasan pada tabel di atas menunjukkan bahwa pada beberapa aspek yang menjadi indikator kompensasi masih belum sesuai dengan kondisi idialnya. Pemberian gaji yang jarang dilakukan evaluasi setiap tahunnya, dimana masih sama dengan tahun-tahun sebelumnya yaitu sebesar Rp.3.750.000/bulan. Kemudian pada aspek pemberian upah jam lembur masih kurang dan hanya Rp, 15.000 per jamnya. Kemudian pada

aspek insentif yang seharusnya diberikan pada karyawan yang mencapai target baik itu perorangan maupun divisi namun hal tersebut tidak dilakukan oleh perusahaan.

Disamping itu juga tunjangan hanyalah tunjangan pengobatan itupun diberikan maksimal Rp.10 juta per tahun jika masuk rumah sakit. Untuk uang makan tidak ada perubahan dari tahun sebelumnya yakni hanya Rp.20.000/hari yang dibayarkan secara

akumulatif bersamaan dengan pembayaran gaji. Demikian pula halnya dengan uang transport juga sama hanya Rp.20.000/hari itupun didasarkan pada absensi kehadiran karyawan. Kemudian aspek fasilitas masih ada ketimpangan antara manager ke atas dengan staff dimana staff hanya mendapatkan gratis parkir sepeda motor saja.

Kondisi di atas jelas masih harus menjadi perhatian perusahaan mengingat kompensasi menyangkut hajat karyawan dalam memenuhi kebutuhan. Pemberian kompensasi merupakan penghargaan yang diberikan karyawan baik langsung maupun tidak langsung yang harus dilakukan secara adil atas sumbangan mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

**METODE**

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif, menurut Sugiyono (2020:8) berpendapat “penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan”. Penelitian ini merupakan studi empiris yang bertujuan untuk menguji pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pancaran Indonesia. Populasi dan sampel dalam penelitian ini berjumlah 65 responden,

pengumpulan data menggunakan data primer dengan cara menyebar kusioner kepada responden. Adapun analisa data yang dilakukan meliputi: uji instrumen data (validitas dan reliabilitas), uji asumsiklasik (normalitas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas), uji regresi linier berganda, uji determinasi dan uji hipotesis (uji t dan uji F).

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Hasil Penelitian**

**Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengetahui kusioner dikatakan valid atau tidak. Dalam uji validitas ini peneliti menggunakan SPSS versi 26 dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka butir pernyataan dikatakan valid.
- b. Jika nilai  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka butir pernyataan dikatakan tidak valid.

Berikut ini disampaikan hasil perhitungan uji validitas setiap variabel yang digunakan peneliti dalam penelitian ini yaitu variabel gaya kepemimpinan, kompensasi dan kinerja karyawan dengan perincian sebagai berikut:

**Pengujian Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan**

Berdasarkan hasil pengujian validitas diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4: Pengujian Validitas Instrumen Pernyataan Gaya Kepemimpinan**

No Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
KX1-1	0,373	0,244	Valid
KX1-2	0,356	0,244	Valid
KX1-3	0,451	0,244	Valid
KX1-4	0,572	0,244	Valid
KX1-5	0,753	0,244	Valid
KX1-6	0,601	0,244	Valid
KX1-7	0,757	0,244	Valid
KX1-8	0,782	0,244	Valid
KX1-9	0,715	0,244	Valid
KX1-10	0,339	0,244	Valid

Sumber: Pengolahan Data, 2025.

Berdasarkan tabel di atas apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka dinyatakan valid dan sebaliknya, apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka dinyatakan tidak

valid. Pada penelitian ini jumlah sampel yang akan diuji sebanyak 65 responden dengan taraf signifikan dua arah 0,050 dengan ketentuan df



=  $n-2$ , maka  $df = 65 - 2 = 63$  maka didapat  $r$  tabel sebesar 0,244. Dari tabel di atas menunjukkan pernyataan pada variabel gaya kepemimpinan dapat dikatakan valid karena seluruh pernyataan memiliki nilai  $r$  hitung  $> 0,244$ .

**Pengujian Validitas Variabel Kompensasi**

Berdasarkan hasil pengujian validitas diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 5: Pengujian Validitas Instrumen Pernyataan Kompensasi**

No Pernyataan	$r$ hitung	$r$ tabel	Keterangan
KX2-1	0,503	0,244	Valid
KX2-2	0,557	0,244	Valid
KX2-3	0,505	0,244	Valid
KX2-4	0,444	0,244	Valid
KX2-5	0,508	0,244	Valid
KX2-6	0,656	0,244	Valid
KX2-7	0,515	0,244	Valid
KX2-8	0,510	0,244	Valid

Sumber: Pengolahan Data, 2025.

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa semua butir pernyataan pada variabel kompensasi dinyatakan valid, hal itu dibuktikan dengan nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ ,  $(n-2) = 65 - 2 = 63$  yaitu 0,244. Dengan demikian data layak diteruskan sebagai data penelitian.

**Pengujian Validitas Variabel Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian validitas diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 6: Pengujian Validitas Instrumen Pernyataan Kinerja Karyawan**

No Pernyataan	$r$ hitung	$r$ tabel	Keterangan
KY-1	0,322	0,244	Valid
KY-2	0,607	0,244	Valid
KY-3	0,387	0,244	Valid
KY-4	0,654	0,244	Valid
KY-5	0,429	0,244	Valid
KY-6	0,386	0,244	Valid
KY-7	0,755	0,244	Valid
KY-8	0,538	0,244	Valid
KY-9	0,598	0,244	Valid
KY-10	0,614	0,244	Valid

Sumber: Pengolahan Data, 2025.

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa semua butir pernyataan pada variabel kinerja karyawan dinyatakan valid, hal itu dibuktikan dengan nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ ,  $(n-2) = 65 - 2 = 63$  yaitu 0,244. Dengan demikian data layak diteruskan sebagai data penelitian.

dapat dipercaya. Instrumen yang valid umumnya pasti reliabel, tetapi pengujian reliabilitas perlu dilakukan. Berikut tabel hasil reliabilitas instrumen:

**Uji Reliabilitas**

Reliabilitas adalah sebuah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu instrumen

**Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan**

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas diperoleh hasil sebagai berikut:



**Tabel 7: Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan**

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,769	10

Sumber: Pengolahan data SPSS 26

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa variabel gaya kepemimpinan dikatakan reliabel, karena pengujian diperoleh nilai *cronbach*

*alpha* lebih besar dari pada 0,600, yaitu 0,769 > 0,600.

**Uji Reliabilitas Variabel Kompensasi**

**Tabel 8: Uji Reliabilitas Variabel Kompensasi**

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,721	8

Sumber: Pengolahan data SPSS 26

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa variabel kompensasi dikatakan reliabel, karena

pengujian diperoleh nilai *cronbach alpha* lebih besar dari pada 0,600, yaitu 0,721 > 0,600.

**Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan**

**Tabel 9: Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,710	10

Sumber: Pengolahan data SPSS 26

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa variabel kinerja karyawan dikatakan reliabel, karena pengujian diperoleh nilai *cronbach alpha* lebih besar dari pada 0,600, yaitu 0,710 > 0,600.

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak, uji normalitas dilakukan dengan 2 (dua) metode yaitu: 1) Kolmogorov-Smirnov dengan ketentuan jika nilai signifikansi > 0,05 maka data dinyatakan normal. 2) Motode grafik dengan ketentuan titik-titik sebaran data dikatakan normal apabila data atau titik menyebar berada pada sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, sebaliknya data dikatakan tidak terdistribusi normal jika data menyebar jauh dari arah garis atau tidak mengikuti garis diagonal. Adapun hasil pengujiannya sebagai berikut:

**Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik ini terdiri atas uji normalitas, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinearitas. Adapun alat yang digunakan untuk mengolah data yaitu menggunakan program SPSS 26.

**Uji Normalitas**

**Tabel 10: Hasil Uji Normalitas  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		65
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.41785669



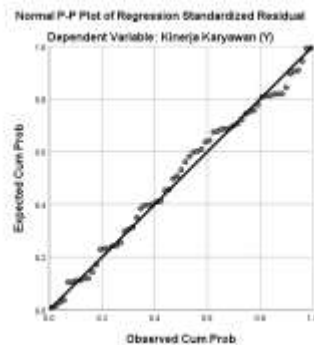
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	.069
	<i>Positive</i>	.069
	<i>Negative</i>	-.061
<i>Test Statistic</i>		.069
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		.200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.
  - b. Calculated from data.
  - c. Lilliefors Significance Correction.
  - d. This is a lower bound of the true significance.
- Sumber: Pengolahan Data, 2025.

Dari tabel di atas dapat diperoleh nilai signifikan (*2-tailed*) sebesar 0,200. Karena signifikansinya lebih dari 0,050 atau ( $0,200 > 0,050$ ) maka disimpulkan data tersebut berdistribusi normal.

Selanjutnya uji normalitas juga dilakukan dengan menggunakan grafik

*Probability Plot* (P-P Plot) yang prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan cara melihat pola penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal grafik atau dengan melihat histogram dan residualnya atau dengan kata lain mengikuti arah garis diagonal. Adapun hasil ujinya sebagai berikut:



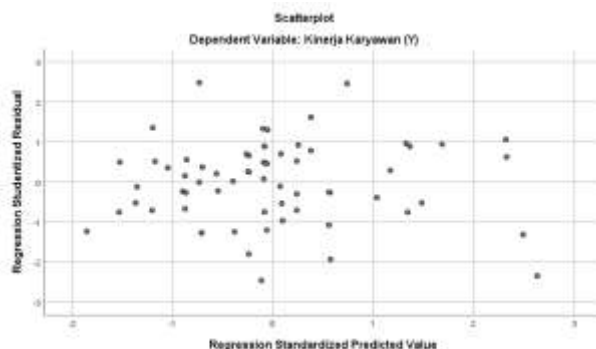
Sumber: Pengolahan Data, 2025.

**Gambar 1: P-Plot Uji Normalitas**

Dari grafik di atas dapat diketahui bahwa titik-titik menyebar sekitar garis dan mengikuti arah garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa data residu dari variabel gaya kepemimpinan, kompensasi dan kinerja karyawan yang diteliti adalah data yang berdistribusi normal.

**Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas yaitu untuk mengetahui ada atau tidaknya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Dalam penelitian ini uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada grafik *scatterplot* sebagai berikut:



Sumber: Pengolahan Data, 2025.



**Gambar 2: Grafik Scatter Plot Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Pada gambar *scatter plot* terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak dan tidak beraturan, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi ini.

**UJI HIPOTESIS**

**Uji t (Uji Parsial)**

Untuk mengetahui pengaruh antara gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dapat dilakukan dengan uji t (uji parsial). Adapun ketentuannya sebagai berikut:

- 1) Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima (terdapat pengaruh).
- 2) Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak (tidak terdapat pengaruh)

**Uji Hipotesis Parsial Untuk Variabel Gaya Kepemimpinan**

Hipotesis yang akan diuji pada bagian ini adalah :

- $H_{01}$  : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pancaran Indonesia.
- $H_{a1}$  : Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pancaran Indonesia.

Adapun hasil pengolahan data menggunakan program SPSS Versi 26, dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 11: Hasil Uji Hipotesis Secara Parsial Antara Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**  
*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	16.512	3.014		5.479	.000
Gaya Kepemimpinan (X1)	.583	.081	.672	7.197	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)  
Sumber: Pengolahan Data, 2025.

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau (7,197 > 1,998), hal tersebut juga diperkuat dengan nilai signifikansi < 0,05 atau (0,000 < 0,05). Dengan demikian maka  $H_{01}$  ditolak dan  $H_{a1}$  diterima, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pancaran Indonesia.

**Uji Hipotesis Parsial Untuk Variabel Kompensasi**

Hipotesis yang akan diuji pada bagian

ini adalah :

- $H_{02}$  : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pancaran Indonesia.

- $H_{a2}$  : Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pancaran Indonesia.
- Adapun hasil pengolahan data menggunakan program SPSS Versi 26, dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 12: Hasil Uji Hipotesis Secara Parsial Antara Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**  
*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	16.760	3.546		4.726	.000
Kompensasi (X2)	.720	.119	.606	6.040	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)  
Sumber: Pengolahan Data, 2025.



Berdasarkan pada hasil pengujian pada tabel di atas diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $(6,040 > 1,998)$ , hal tersebut juga diperkuat dengan nilai signifikansi  $< 0,05$  atau  $(0,000 < 0,05)$ . Dengan demikian maka  $H_{02}$  ditolak dan  $H_{a2}$  diterima, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pancaran Indonesia.

**Uji Simultan (Uji F)**

Pengujian F statistik adalah uji secara bersama-sama seluruh variabel independen nya (gaya kepemimpinan dan kompensasi) terhadap variabel dependennya (kinerja karyawan). Perhitungan statistik F dari ANOVA dilakukan dengan membandingkan nilai kritis yang diperoleh dari tabel distribusi F pada tingkat signifikan tertentu. Adapun rumusan hipotesis yang dibuat sebagai berikut:

$H_{03}$  : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kompensasi secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT.

Pancaran Indonesia.

$H_{a3}$  : Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kompensasi secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pancaran Indonesia.

Sebagai pembanding untuk melihat pengaruh signifikan, maka digunakan taraf signifikan sebesar 5% (0,05) dan membandingkan F-hitung dengan F-tabel dengan kriteria sebagai berikut:

- 1) Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak
- 2) Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Rumus untuk mencari nilai  $F_{tabel}$  yaitu:  $(df = k-1) = df_1 = 3-1 = 2$  dan  $(df_2 = n - k) = 65 - 3 = 62$

Maka dengan signifikansi 5% atau 0,05 diperoleh  $F_{tabel}$  dari  $62 = 2,750$  dari tabel statistik. Berikut adalah hasil uji ANOVA atau uji F:

**Tabel 13: Hasil Uji Simultan (Uji F) Antara Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	497.608	2	248.804	41.229	.000 <sup>b</sup>
	Residual	374.146	62	6.035		
	Total	871.754	64			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

b. Predictors: (Constant), Kompensasi (X2), Gaya Kepemimpinan (X1)

Sumber: Pengolahan Data, 2025.

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel ANOVA di atas, diperoleh nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $(41,229 > 2,750)$  dan diperkuat dengan signifikansi  $< 0,05$  atau  $(0,000 < 0,05)$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya

kepemimpinan dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pancaran Indonesia.

**Pembahasan**

Setelah diketahui hasil temuan dalam hal ini kemudian di analisis seberapa baik data tersebut mempresentasikan hasil penelitian yang diangkat, terutama kemampuan dalam menjelaskan seberapa baik gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya akan dilakukan pembahasan hasil-hasil dalam penelitian ini sebagai berikut:

Gaya kepemimpinan memiliki peranan penting bagi perkembangan dan kemajuan suatu perusahaan, karena gaya kepemimpinan memegang kendali berjalannya kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan seseorang dalam memimpin sangat berpengaruh dan menjadi faktor penentu bagi peningkatan dan penurunan kinerja karyawan, oleh karena itu terlihat jelas bahwa dalam setiap perusahaan membutuhkan gaya kepemimpinan yang efektif sebab dalam hal ini selain bergantung pada keandalan dan kemampuan para pemimpin dalam mengelola karyawan agar memiliki

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**



kinerja yang baik.

Berdasarkan hasil analisis, variabel penelitian gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dibuktikan hasil uji  $t_{hitung} = 7,197$  sedangkan  $t_{tabel} = 1,998$  ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ) dengan taraf signifikan  $0,000 < 0,05$  maka  $H_{01}$  ditolak dan  $H_{a1}$  diterima.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Farida Agustin (2021) dengan judul penelitiannya Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gama Panca Makmur di Tangerang. Ddalam penelitiannya memperoleh kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi pengaruh sebesar 60,8% dan uji hipotesis diperoleh sig.  $0,000 < 0,05$ .

### **Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Besar atau kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Semakin besar kompensasi yang diterima maka karyawan akan lebih giat untuk bekerja. Kepemimpinan merupakan suatu pedoman untuk memberikan dorongan kepada karyawan oleh karena itu kepemimpinan sering kali diartikan sebagai pendorong perilaku seseorang.

Berdasarkan hasil analisis, variabel kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dibuktikan hasil uji  $t_{hitung} = 6,040$  sedangkan  $t_{tabel} = 1,998$  ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ) dengan taraf signifikan  $0,000 < 0,05$  maka  $H_{02}$  ditolak dan  $H_{a2}$  diterima.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Asep Sulaeman, N. Lilis Suryani, Lili Sularmi, Muhammad Guruh (2021) dengan judul penelitiannya Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Primacipta Graha Sentosa di Jakarta, dalam penelitiannya memperoleh kesimpulan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 53,1% dan uji hipotesis diperoleh nilai sig.  $0,000 < 0,05$ .

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan juga di pengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kematangan setiap karyawan. Demikian

pula dengan kompensasi yang diberikan perusahaan merupakan kunci terwujudnya tujuan perusahaan dan karyawan, mengingat besaran kompensasi yang layak dan sesuai akan membuat karyawan memiliki semangat dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga tentu membantu tercapainya kinerja yang optimal.

Berdasarkan hasil uji Anova diperoleh nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau ( $41,229 > 2,750$ ) dan juga diperkuat dengan nilai signifikan  $< 0,05$  atau ( $0,000 < 0,05$ ) maka  $H_{03}$  ditolak dan  $H_{a3}$  diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pancaran Indonesia.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Muhamad Abid, Dede Andi (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Citra Rasa Betawi. Dalam penelitiannya memperoleh kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi pengaruh sebesar 57,3% dan uji hipotesis diperoleh sig.  $0,000 < 0,05$ .

### **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil uraian pada setiap bab sebelumnya, dan dari hasil analisa serta pembahasan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, adalah sebagai berikut:

1. Secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, hal tersebut dibuktikan dengan hasil uji hipotesis diperoleh  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $7,197 > 1,998$ ) dan juga diperkuat dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Maka  $H_{a1}$  diterima. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pancaran Indonesia.
2. Secara parsial kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, hal tersebut dibuktikan dengan hasil uji hipotesis diperoleh  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $6,040 > 1,998$ ) dan juga diperkuat dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Maka  $H_{a2}$  diterima. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap

kinerja karyawan pada PT. Pancaran Indonesia.

3. Gaya kepemimpinan dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, hal tersebut dibuktikan dengan hasil uji hipotesis diperoleh  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $(41,229 > 2,750)$  dan juga diperkuat dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Maka  $H_{a3}$  diterima. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pancaran Indonesia.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 2(2), 34–52. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction and performance. *Journal of Management*, 22(2), 259–298. <https://doi.org/10.1177/014920639602200204>
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 309–325. <https://doi.org/10.1002/job.2041>
- Sun, R., & Henderson, A. C. (2017). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *International Journal of Public Administration*, 40(6), 1–11. <https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1279339>
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- DeConinck, J. (2011). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349–1355. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.014>
- Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243–252. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2011.65869822>
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703–714. <https://doi.org/10.5465/30040662>



- Cascio, W. F. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International*, 17(2), 121–128. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.886443>
- Luthans, F., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2007). Psychological capital and employee performance. *Human Resource Development Quarterly*, 18(2), 145–160. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1212>
- Ahangar, R. G. (2012). Leadership effectiveness in global context. *International Journal of Business and Social Science*, 3(4), 178–187. <https://doi.org/10.30845/ijbss>
- Qureshi, M. I., Zaman, K., & Shah, I. A. (2012). Relationship between rewards and employee performance: Moderating role of Islamic work ethics. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 4(3), 145–152. <https://doi.org/10.22610/jeb.v4i3.276>

