

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan seluruh karyawan yang bekerja di Perusahaan Pembiayaan XYZ yang beroperasi di wilayah Jakarta Barat sebagai responden. Pengumpulan data dilakukan secara daring dengan memanfaatkan kuesioner yang disebarakan melalui *platform Google Form*. Dari proses ini, peneliti berhasil mengumpulkan data dari 78 responden yang bersedia mengisi kuesioner. Jumlah partisipan tersebut dianggap telah merepresentasikan populasi secara proporsional, sehingga data yang diperoleh layak digunakan dalam analisis kuantitatif guna menguji hubungan antar variabel dalam penelitian ini.

4.1.1 Gambaran Karakteristik Responden

Jumlah minimum responden yang diperlukan dalam penelitian ini adalah sebanyak 75 orang. Namun, dalam pelaksanaannya, peneliti berhasil mengumpulkan data dari 78 responden. Oleh karena itu, analisis data dalam penelitian ini didasarkan pada keseluruhan responden yang berjumlah 78 orang.

Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden

	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	39	50
Perempuan	39	50
Total	78	100

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.1, data diperoleh dari 78 responden yang tersebar secara merata berdasarkan jenis kelamin, yakni masing-masing 39 responden laki-laki (50%) dan 39 responden perempuan (50%). Keseimbangan ini menunjukkan bahwa hasil penelitian tidak memiliki bias gender, sehingga persepsi terhadap gaya kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan dapat dikaji secara objektif dari kedua perspektif.

Tabel 4.2 Usia Responden

	Frekuensi	Persentase (%)
Usia		
18-25 tahun	54	69,2
26-35 tahun	23	29,5
36-45 tahun	1	1,3
46-55 tahun	0	0
Total	78	100

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.2, mayoritas responden berada dalam rentang usia 18–25 tahun sebanyak 54 orang (69,2%), disusul oleh kelompok usia 26–35 tahun sebanyak 23 orang (29,5%). Hanya 1 responden (1,3%) yang berada pada kelompok usia 36–45 tahun, dan tidak terdapat responden berusia di atas 45 tahun. Temuan ini mencerminkan bahwa perusahaan pembiayaan XYZ wilayah Jakarta Barat didominasi oleh karyawan berusia muda, yang umumnya tergolong dalam generasi milenial dan generasi Z. Karakteristik usia ini penting karena kelompok usia muda cenderung memiliki ekspektasi tinggi terhadap gaya kepemimpinan yang partisipatif, sistem kompensasi yang adil, serta lingkungan kerja yang dinamis. Dengan demikian, pemahaman terhadap preferensi generasi muda menjadi krusial dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

Tabel 4.3 Lama Bekerja

Lama Bekerja		
< 1 tahun	14	17,9
1-3 tahun	45	57,7
4-6 tahun	17	21,8
7-9 tahun	2	2,6
Total	78	100

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.3, sebanyak 45 responden (57,7%) memiliki pengalaman kerja antara 1 hingga 3 tahun, diikuti oleh 17 responden (21,8%) dengan masa kerja 4–6 tahun. Sebanyak 14 responden (17,9%) merupakan karyawan baru dengan masa kerja di bawah satu tahun, dan hanya 2 responden (2,6%) telah bekerja selama 7–9 tahun. Pola ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan tergolong masih dalam tahap awal hingga menengah dalam kariernya. Karyawan dengan masa kerja yang relatif singkat cenderung lebih responsif

terhadap gaya kepemimpinan yang inspiratif, sistem kompensasi yang memotivasi, serta lingkungan kerja yang suportif dalam menentukan pencapaian kinerja optimal.

Secara keseluruhan, karakteristik demografis responden ini menjadi dasar penting dalam menginterpretasikan pengaruh variabel-variabel gaya kepemimpinan, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Mayoritas karyawan yang berusia muda dan memiliki masa kerja relatif singkat cenderung memiliki sensitivitas yang tinggi terhadap faktor-faktor organisasi yang memengaruhi motivasi dan produktivitas kerja.

4.2 Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini merupakan serangkaian proses pengolahan data yang bertujuan untuk memperoleh informasi yang dapat digunakan dalam menjawab rumusan masalah dan mencapai tujuan penelitian. Proses analisis data yang dilakukan meliputi analisis deskriptif variabel, uji instrumen penelitian (uji validitas dan reliabilitas), uji asumsi klasik (uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas), analisis regresi linier berganda, serta pengujian hipotesis.

4.2.1 Analisis Deskriptif Gaya Kepemimpinan (X1)

Berikut adalah Tabel 4.4 yang berisi tanggapan responden mengenai variabel Gaya Kepemimpinan (X1) berdasarkan 6 pernyataan yang terdapat dalam kuesioner.

Tabel 4.4 Analisis Deskriptif Gaya Kepemimpinan

Pernyataan	N	Minimum	Maximum	Mean
Atasan saya memberikan arahan yang jelas dalam setiap tugas	78	1	5	3,54
Atasan saya melibatkan saya dalam pengambilan keputusan	78	1	5	3,42
Atasan saya memberikan motivasi agar saya semangat bekerja	78	1	5	3,42
Atasan saya bersikap adil terhadap semua karyawan	78	1	5	3,64
Atasan saya peduli terhadap kesejahteraan karyawan	78	1	5	3,50
Atasan saya terbuka terhadap saran dan pendapat dari bawahan	78	1	5	3,51
Rata-Rata	78	6	30	21,04

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.4, hasil analisis deskriptif terhadap variabel Gaya Kepemimpinan yang terdiri dari enam pernyataan, diperoleh gambaran bahwa persepsi responden terhadap gaya kepemimpinan atasan mereka tergolong positif. Pernyataan dengan rata-rata tertinggi terdapat pada aspek keadilan, yakni “Atasan saya bersikap adil terhadap semua karyawan” dengan nilai mean sebesar 3,64. Hal ini menunjukkan bahwa aspek keadilan dalam kepemimpinan menjadi karakteristik yang paling kuat dirasakan oleh responden. Artinya, atasan dinilai mampu memperlakukan semua karyawan secara setara tanpa diskriminasi. Dominasi persepsi ini mencerminkan gaya kepemimpinan institusional, di mana kepatuhan pada aturan, keadilan, dan struktur menjadi titik tekan utama.

Sementara itu, dua pernyataan yang memiliki nilai rata-rata terendah, yaitu sebesar 3,42, adalah “Atasan saya melibatkan saya dalam pengambilan keputusan” dan “Atasan saya memberikan motivasi agar saya semangat bekerja.” mengindikasikan bahwa aspek partisipatif dan emosional masih belum terlalu menonjol. Hal ini sejalan dengan karakteristik kepemimpinan institusional yang lebih menekankan pada tata kelola formal dan arahan teknis daripada membangun hubungan interpersonal yang mendalam atau transformasi motivasional. Oleh karena itu, meskipun kepemimpinan institusional ini mampu menciptakan keteraturan dan kejelasan tugas, peningkatan pada aspek keterlibatan karyawan dan motivasi personal tetap diperlukan agar kinerja dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi dapat terus berkembang.

4.2.2 Analisis Deskriptif Kompensasi (X2)

Berikut adalah Tabel 4.5 yang berisi tanggapan responden mengenai variabel Gaya Kompensasi (X2) berdasarkan 4 pernyataan yang terdapat dalam kuesioner.

Tabel 4.5 Analisis Deskriptif Kompensasi

Pernyataan	N	Minimum	Maximum	Mean
Gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja saya	78	1	5	2,97
Saya merasa tunjangan dan bonus yang diberikan perusahaan sudah memadai	78	1	5	2,87
Saya puas dengan kompensasi yang saya terima	78	1	5	2,99

Pernyataan	N	Minimum	Maximum	Mean
Kompensasi yang saya terima meningkatkan motivasi kerja saya	78	1	5	3,03
Rata-Rata	78	4	20	11,86

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.5, hasil analisis deskriptif terhadap variabel Kompensasi yang terdiri dari empat pernyataan, diperoleh gambaran bahwa persepsi responden terhadap kompensasi yang diberikan perusahaan cenderung netral menuju kurang puas. Pernyataan dengan rata-rata tertinggi adalah “Kompensasi yang saya terima meningkatkan motivasi kerja saya” dengan nilai mean sebesar 3,03. bahwa kompensasi yang diberikan, meskipun belum optimal, telah mampu memberi dampak positif terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini memperkuat bahwa motivasi finansial masih menjadi salah satu faktor pendorong kinerja, meskipun aspek keadilan dan kelengkapan (seperti bonus dan tunjangan) masih perlu diperbaiki.

Pernyataan “Saya puas dengan kompensasi yang saya terima” menempati posisi selanjutnya dengan nilai rata-rata 2,99, yang mengindikasikan bahwa kepuasan responden terhadap kompensasi berada pada tingkat sedang. Sementara itu, pernyataan “Gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja saya” memiliki rata-rata sebesar 2,97, menunjukkan bahwa masih ada ketidaksesuaian antara gaji yang diterima dengan beban kerja menurut sebagian responden. Nilai terendah diperoleh pada pernyataan “Saya merasa tunjangan dan bonus yang diberikan perusahaan sudah memadai” dengan mean 2,87, yang menandakan bahwa tunjangan dan bonus dianggap kurang memadai oleh sebagian besar responden. Menurut teori keadilan (*equity theory*), karyawan menilai kepuasan kerja mereka berdasarkan perbandingan antara input yang mereka berikan (seperti waktu, tenaga, dan keahlian) dengan output yang mereka terima (gaji, tunjangan, dan bonus). Ketika karyawan merasa bahwa kompensasi yang diberikan tidak setara dengan kontribusi mereka, maka timbul rasa ketidakadilan yang dapat menurunkan motivasi dan kinerja. Faktor-faktor yang memengaruhi persepsi ini meliputi transparansi sistem penggajian, perbandingan internal antar karyawan, kondisi pasar tenaga kerja, serta komunikasi dari pihak manajemen mengenai struktur

kompensasi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengevaluasi kembali sistem kompensasi secara menyeluruh, baik dari segi nominal maupun persepsi keadilannya, agar kepuasan dan produktivitas karyawan dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

4.2.3 Analisis Deskriptif Lingkungan Kerja (X3)

Berikut adalah Tabel 4.6 yang berisi tanggapan responden mengenai variabel Lingkungan Kerja (X3) berdasarkan 3 pernyataan yang terdapat dalam kuesioner.

Tabel 4.6 Analisis Deskriptif Lingkungan Kerja

Pernyataan	N	Minimum	Maximum	Mean
Lingkungan fisik kerja saya udara bersih, tidak bising, pencahayaan sesuai dan fasilitas kerja memadai	78	1	5	3,19
Hubungan saya dengan rekan kerja berlangsung hamonis	78	1	5	3,13
Komunikasi antara karyawan dan manajemen berjalan dengan baik	78	1	5	2,65
Rata-Rata	78	3	15	8,97

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.6, hasil analisis deskriptif terhadap variabel Lingkungan Kerja, yang terdiri dari tiga pernyataan, diperoleh gambaran bahwa persepsi responden terhadap lingkungan kerja secara umum berada pada kategori cukup baik, meskipun masih terdapat aspek yang perlu ditingkatkan. Pernyataan dengan nilai rata-rata tertinggi adalah “Lingkungan fisik kerja saya udara bersih, tidak bising, pencahayaan sesuai dan fasilitas kerja memadai” dengan mean sebesar 3,19, yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik menjadi elemen lingkungan kerja yang paling dirasakan baik oleh responden. Karyawan merasa cukup nyaman dengan kondisi ruang kerja secara fisik. Namun, aspek komunikasi internal masih menjadi kelemahan signifikan yang perlu ditindaklanjuti.

Pernyataan dengan nilai rata-rata terendah adalah “Komunikasi antara karyawan dan manajemen berjalan dengan baik” dengan skor 2,65, yang menandakan bahwa komunikasi vertikal antara karyawan dan pihak manajemen masih dirasa kurang efektif oleh sebagian responden. Kondisi ini berdampak langsung pada aliran informasi kerja, di mana instruksi kerja berisiko

disalahartikan, umpan balik menjadi lambat, dan potensi ide dari karyawan tidak tersalurkan. Selain itu, komunikasi yang tidak efektif dapat menimbulkan ketegangan, menurunkan semangat kerja, serta melemahkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan perbaikan dalam sistem komunikasi dua arah yang terbuka, partisipatif, dan mendukung terciptanya budaya organisasi yang sehat.

4.2.4 Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan (Y)

Berikut adalah Tabel 4.7 yang berisi tanggapan responden mengenai variabel Kinerja Karyawan (Y) berdasarkan 6 pernyataan yang terdapat dalam kuesioner.

Tabel 4.7 Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan

Pernyataan	N	Minimum	Maximum	Mean
Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang baik	78	1	5	2,76
Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang ditargetkan	78	1	5	2,87
Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan	78	1	5	2,94
Saya dapat berkolaborasi dengan baik dalam tim	78	1	5	3,23
Saya mampu memecahkan masalah kerja secara efektif	78	1	5	3,26
Saya mampu bekerja secara efisien dan produktif	78	1	5	3,08
Rata-Rata	78	6	30	18,13

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.7, hasil analisis deskriptif terhadap variabel Kinerja Karyawan yang terdiri dari enam pernyataan, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dinilai berada pada kategori cukup baik, meskipun beberapa aspek masih perlu ditingkatkan. Pernyataan dengan rata-rata tertinggi adalah “Saya mampu memecahkan masalah kerja secara efektif” dengan nilai mean sebesar 3,26, hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa cukup kompeten dalam mengatasi tantangan dan permasalahan di tempat kerja. Kemampuan *problem solving* menjadi kekuatan utama dalam kinerja mereka. Hal ini sekaligus menjadi modal penting bagi pengembangan organisasi di tengah dinamika dan tekanan kerja.

Selanjutnya, pernyataan “Saya mampu bekerja secara efisien dan produktif” memperoleh nilai rata-rata 3,08, disusul oleh “Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan” dengan rata-rata 2,94. Hal ini menandakan bahwa sebagian besar karyawan memiliki efisiensi kerja yang cukup, walaupun masih terdapat ruang untuk peningkatan dalam hal ketepatan waktu.

Sementara itu, dua pernyataan dengan nilai rata-rata terendah adalah “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang ditargetkan” (2,87) dan “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang baik” (2,76). Nilai tersebut mengindikasikan bahwa sebagian responden merasa kurang optimal dalam pencapaian target dan kualitas hasil kerja yang diharapkan.

4.2.5 Uji Instrumen Penelitian

Uji yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas dan uji reliabilitas sebagai berikut:

4.2.5.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Besar $df (78 - 2) = 76$ dan $\alpha = 0,05$, maka diperoleh $R_{tabel} 0,2227$. Uji ini dilakukan dengan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* antara skor masing-masing item dengan total skor.

- a. Jika nilai r hitung $>$ r tabel pada taraf signifikansi 5%, maka item dianggap valid.
- b. Jika nilai r hitung $<$ r tabel, maka item dianggap tidak valid dan perlu diperbaiki atau dihapus.

Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	R hitung	R tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	X1.1	0,875	0,2227	Valid
	X1.2	0,900	0,2227	Valid
	X1.3	0,896	0,2227	Valid
	X1.4	0,920	0,2227	Valid
	X1.5	0,919	0,2227	Valid
	X1.6	0,910	0,2227	Valid
Kompensasi (X2)	X2.1	0,949	0,2227	Valid
	X2.2	0,947	0,2227	Valid
	X2.3	0,958	0,2227	Valid
	X2.4	0,952	0,2227	Valid
Lingkungan Kerja (X3)	X3.1	0,905	0,2227	Valid

Variabel	Pernyataan	R hitung	R tabel	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	X3.2	0,924	0,2227	Valid
	X3.3	0,906	0,2227	Valid
	Y.1	0,933	0,2227	Valid
	Y.2	0,913	0,2227	Valid
	Y.3	0,953	0,2227	Valid
	Y.4	0,893	0,2227	Valid
	Y.5	0,949	0,2227	Valid
	Y.5	0,953	0,2227	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 25, 2025

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 4.8, diperoleh nilai Rhitung yang lebih besar dari Rtabel (0,2227). Hal ini menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada penelitian memenuhi kriteria validitas, sehingga dapat dinyatakan valid dan layak digunakan dalam pengumpulan data penelitian ini.

4.2.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilaksanakan dengan metode *Cronbach's Alpha*, menggunakan kriteria tertentu:

- Nilai $\alpha \geq 0,70$ menunjukkan bahwa memiliki reliabilitas tinggi.
- Nilai $0,60 \leq \alpha < 0,70$ menunjukkan reliabilitas yang cukup.
- Nilai $\alpha < 0,60$ menunjukkan bahwa reliabilitas kurang dan perlu direvisi.

Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Standar Alpha</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,955	0,60	Reliabel
Kompensasi (X2)	0,965	0,60	Reliabel
Lingkungan Kerja (X3)	0,897	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,970	0,60	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 25, 2025

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada Tabel 4.9, diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dari masing-masing variabel nilai $> 0,60$. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel dan item-item dalam penelitian ini telah memenuhi standar kelayakan.

4.2.6 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui kondisi data yang digunakan dalam sebuah penelitian untuk menghasilkan yang tepat. Maka yang harus dilakukan adalah dengan beberapa asumsi dasar, yaitu uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

4.2.6.1 Uji Normalitas

Normalitas diuji dengan memanfaatkan metode Kolmogorov-Smirnov, dan dapat diperkuat dengan visualisasi grafis seperti histogram sisa atau grafik probabilitas normal (P-P Plot). Jika nilai signifikansi (p-value) dari analisis lebih besar dari 0,05, maka sisa tersebut dianggap terdistribusi normal.

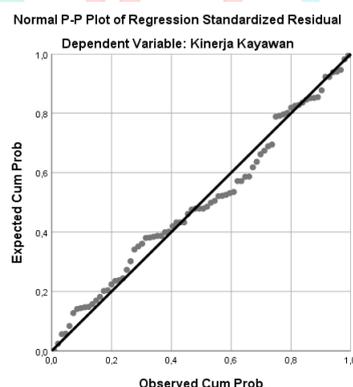
Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

N	Asymp.Sig (2-tailed)
78	200 ^{e,d}

- a. Test distribution is Norma
- b. Calculated from data
- c. Lilliefors significance Correction
- d. This is a lower bound of the true significance

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 25, 2025

Berdasarkan hasil uji normalitas pada Tabel 4.10 digunakan uji Kolmogorov Smirnov menunjukkan variabel dalam penelitian ini berdistribusi normal. Hasil *ouput asymp.sig (2-tailed)* sebesar $200 > 0,05$ menunjukkan bahwa data terdistribusi normal.



Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas P-plot

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 25, 2025

Berdasarkan hasil uji *probability plot* pada Gambar 4.1, dapat diketahui bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, demikian pula dengan pola pada grafik histogram yang menunjukkan distribusi data yang simetris. Hal ini menunjukkan bahwa data berdistribusi normal, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.

4.2.6.2 Uji Multikolinearitas

Uji ini digunakan untuk mengecek jika ada hubungan yang kuat antara variabel independen dalam model regresi. Tingginya multikolinearitas dapat membuat hasil regresi tidak konsisten, karena sulit untuk memahami efek masing-masing variabel satu per satu. Kriteria yang digunakan adalah:

1. Nilai *tolerance* > 0,10
2. Nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) < 10

Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Gaya Kepemimpinan	0,577	1,733
2	Kompensasi	0,348	2,877
3	Lingkungan Kerja	0,469	2,132

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 25, 2025

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada Tabel 4.11, diperoleh bahwa nilai *Tolerance* untuk ketiga variabel lebih dari 0,1 atau mendekati angka 1, serta nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) kurang dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas.

4.2.6.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas dalam penelitian ini, digunakan uji glejser dan juga analisis visual melalui *scatterplot* yang menunjukkan hubungan antara sisa dan nilai yang diprediksi. Jika distribusi titik residual terlihat acak dan tidak menunjukkan pola tertentu diikuti, model regresi dapat dianggap tidak mengalami masalah heteroskedastisitas. Selain itu, hasil dari uji glejser yang menunjukkan nilai signifikansi di atas 0,05 menandakan bahwa tidak terdapat tanda-tanda heteroskedastisitas dalam model yang sedang dianalisis. Hasil uji heteroskedastisitas glejser dapat dilihat pada Tabel 4.12 berikut.

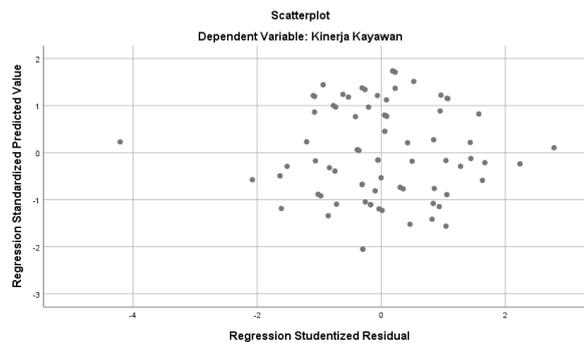
Tabel 4.12 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	sig	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan	0,370	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Kompensasi	0,054	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Lingkungan Kerja	0,062	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 25, 2025

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas glejser pada Tabel 4.12, dapat diketahui bahwa nilai sig untuk setiap variabel $> 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel tidak terjadi heteroskedastisitas.

Hasil uji heteroskedastisitas yang dilakukan dengan menggunakan metode *scatterplot* antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dan residual *error* (SRESID) dapat dilihat pada Gambar 4.2 berikut.



Gambar 4.2 Hasil Uji Scatterplot

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 25, 2025

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas *scatterplot* pada Gambar 4.2, dapat diketahui bahwa titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y tanpa membentuk pola tertentu. Maja dapat dikatakan model regresi pada penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.2.7 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis Regresi linear berganda digunakan dalam penelitian ini untuk menilai seberapa banyak variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Hasil analisis regresi linear berganda dapat dilihat pada Tabel 4.13 berikut.

Tabel 4.13 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,794	,720		1,103	,274
	Gaya Kepemimpinan	,215	,040	,447	5,306	,000
	Kompensasi	,172	,053	,149	2,370	,002
	Lingkungan Kerja	,262	,064	,382	4,095	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Kayawan

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 25, 2025

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda pada Tabel 4.13, maka diperoleh hasil persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,794 + 0,215 X_1 + 0,172 X_2 + 0,262 X_3$$

1. Nilai konstanta (α) bernilai positif yaitu sebesar 0,794, artinya jika seluruh variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan (X_1), Kompensasi (X_2), Lingkungan Kerja (X_3) bernilai 0, maka besar nilai Kinerja Karyawan akan sama dengan nilai konstanta, yaitu sebesar 0,794
2. Nilai β_1 koefisien regresi Gaya Kepemimpinan (X_1) bernilai positif sebesar 0,215. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang searah antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan. Jika terjadi peningkatan Gaya Kepemimpinan maka akan menyebabkan peningkatan Kinerja Karyawan dengan asumsi variabel lain tetap.
3. Nilai β_2 koefisien regresi Kompensasi (X_2) bernilai positif sebesar 0,172. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang searah antara Kompensasi dengan Kinerja Karyawan. Jika terjadi peningkatan kompensasi maka akan menyebabkan peningkatan Kinerja Karyawan dengan asumsi variabel lain tetap.
4. Nilai β_3 koefisien regresi Lingkungan Kerja (X_3) bernilai positif sebesar 0,262. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang searah antara Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan. Jika terjadi peningkatan Lingkungan Kerja maka akan menyebabkan peningkatan Kinerja Karyawan dengan asumsi variabel lain tetap.

4.2.8 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang signifikan dan untuk menentukan pengaruh simultan maupun parsial antara variabel independen dan variabel dependen.

4.2.8.1 Uji Parsial (Uji t)

Uji Parsial digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh masing-masing variabel independen secara individual dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Dalam penelitian ini, derajat kebebasan (df) dihitung dengan rumus $n-k$, yaitu $78 - 4 = 74$, sehingga diperoleh nilai t tabel sebesar 1,992. Dasar pengambilan keputusan dalam uji t adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai signifikansi $> 0,05$ atau nilai t hitung $< t$ tabel, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
2. Jika nilai signifikansi $< 0,05$ atau nilai t hitung $> t$ tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Tabel 4.14 Hasil Uji Parsial (Uji t)

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	,794	,720		1,103	,274
	Gaya Kepemimpinan	,215	,040	,447	5,306	,000
	Kompensasi	,172	,053	,149	2,370	,002
	Lingkungan Kerja	,262	,064	,382	4,095	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Kayawan

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 25, 2025

Berdasarkan hasil uji parsial Tabel 4.14 maka hasil hipotesis dari masing-masing variabel dapat dianalisis sebagai berikut:

1. Untuk variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), diperoleh nilai t hitung sebesar $5,306 > t$ tabel $1,992$ dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Maka, H_1 diterima dan H_0 ditolak. Artinya, semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan pada Perusahaan Pembiayaan XYZ wilayah Jakarta Barat. Gaya kepemimpinan yang efektif mampu memotivasi, mengarahkan, dan menginspirasi karyawan untuk mencapai

tujuan organisasi, sehingga berdampak positif terhadap kinerja. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, menjadi panutan, serta membangun komunikasi yang terbuka, akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal.

2. Untuk variabel Kompensasi (X2), diperoleh nilai t hitung sebesar $2,370 > t$ tabel $1,992$ dengan nilai signifikansi $0,002 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Maka, H_2 diterima dan H_0 ditolak. Dengan demikian, semakin baik kompensasi yang diberikan, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Kompensasi yang adil dan kompetitif tidak hanya berfungsi sebagai imbalan, tetapi juga sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan kepada organisasi.
3. Untuk variabel Lingkungan Kerja (X3), diperoleh nilai t hitung sebesar $4,095 > t$ tabel $1,992$ dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Maka, H_3 diterima dan H_0 ditolak. Artinya, lingkungan kerja yang kondusif akan berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik akan menciptakan suasana kerja yang nyaman, aman, dan menyenangkan sehingga dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan.

4.2.8.2 Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. $Df_1 = 4 - 1 = 3$ dan $df_2 = 78 - 4 = 74$, maka diperoleh f tabel $2,73$.

Tabel 4.15 Hasil Uji Simultan (Uji F)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2568,602	3	856,201	68,562	,000 ^b
	Residual	924,116	74	12,488		
	Total	3492,718	77			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan
b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 25, 2025

Berdasarkan hasil uji simultan pada Tabel 4.15, diperoleh nilai F hitung sebesar $68,562 > F$ tabel $2,73$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Kompensasi (X2), dan Lingkungan Kerja (X3) secara bersama-sama atau simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Maka, H_4 diterima dan H_0 ditolak. Artinya, jika gaya kepemimpinan, kompensasi, dan lingkungan kerja yang diterapkan berjalan dengan baik secara bersama-sama, maka akan meningkatkan kinerja karyawan pada Perusahaan Pembiayaan XYZ wilayah Jakarta Barat.

4.2.9 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Hasil uji koefisien determinasi (R^2) pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.16 berikut.

Tabel 4.16 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,858 ^a	,735	,725	3,534
a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi				
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan				

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 25, 2025

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi pada Tabel 4.16, diperoleh dari hasil pada kolom *Adjusted R Square* yang menunjukkan bahwa koefisien determinasi sebesar $0,725$. Hal ini menandakan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja dapat menjelaskan variabel Kinerja Karyawan sebesar $0,725$ atau $72,5\%$ dan sisanya $24,5\%$ dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

4.3 Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan maupun parsial, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Pembiayaan XYZ Wilayah Jakarta Barat.

4.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Pembiayaan XYZ Wilayah Jakarta Barat

Gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Mayoritas responden dalam penelitian ini berada pada rentang usia 18–25 tahun (69,2%), yang menunjukkan bahwa Perusahaan Pembiayaan XYZ Wilayah Jakarta Barat didominasi oleh karyawan dari generasi muda. Karakteristik generasi ini umumnya memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap gaya kepemimpinan yang tidak otoriter, melainkan partisipatif, komunikatif, dan terbuka terhadap aspirasi. Gaya kepemimpinan yang partisipatif dianggap lebih relevan dan efektif dalam menghadapi dinamika generasi muda yang menghargai penghargaan terhadap pendapat, kolaborasi tim, serta kesempatan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan.

Temuan ini sejalan dengan hasil analisis deskriptif dalam penelitian, di mana skor tertinggi pada indikator gaya kepemimpinan adalah pada aspek keadilan pimpinan (3,64), menunjukkan persepsi positif karyawan terhadap keadilan pemimpin. Namun, nilai terendah terdapat pada aspek partisipasi dalam pengambilan keputusan dan dukungan motivasional (masing-masing 3,42). Hal ini mencerminkan adanya celah yang dapat dioptimalkan dengan penerapan gaya kepemimpinan yang lebih terbuka dan melibatkan karyawan secara aktif. Dalam konteks generasi muda yang dominan, gaya kepemimpinan partisipatif berpotensi meningkatkan motivasi kerja dan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja.

Menurut Setyawan dan Bagasworo (2022), gaya kepemimpinan berperan penting dalam membentuk interaksi antara pimpinan dan bawahan. Pemimpin yang efektif mampu memotivasi karyawan, menumbuhkan loyalitas, serta mempererat komunikasi tim. Pemimpin yang jelas dalam memberikan instruksi, menghargai kontribusi, dan memberi teladan positif akan menciptakan iklim kerja yang kondusif. Gaya kepemimpinan bervariasi, seperti otoriter, partisipatif, hingga transformasional, yang secara langsung memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan (Ratnawili & Saputra, 2023).

4.3.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Pembiayaan XYZ Wilayah Jakarta Barat

Kompensasi menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mengindikasikan bahwa bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan telah mendorong semangat kerja karyawan, meskipun masih terdapat ruang untuk perbaikan. Kompensasi yang layak dapat meningkatkan rasa puas, loyalitas, dan motivasi karyawan untuk berkontribusi lebih besar.

Hasil analisis deskriptif memperlihatkan bahwa pernyataan dengan nilai rata-rata tertinggi adalah “Kompensasi yang saya terima meningkatkan motivasi kerja saya” dengan skor 3,03. Namun, aspek tunjangan dan bonus mendapatkan nilai terendah, yaitu 2,87, yang menandakan bahwa sistem kompensasi saat ini masih belum sepenuhnya memuaskan karyawan.

Dalam praktiknya, sistem kompensasi yang digunakan suatu organisasi dapat bersifat merit-based maupun flat. Sistem merit-based memberikan penghargaan berdasarkan kinerja, kompetensi, dan kontribusi individual. Model ini mendorong persaingan sehat dan dapat meningkatkan produktivitas karena karyawan merasa penghargaan yang diterima sebanding dengan usaha yang diberikan (Gerhart, 2023). Sebaliknya, sistem *flat compensation* menerapkan struktur gaji yang seragam tanpa mempertimbangkan variasi kinerja secara signifikan. Meskipun sederhana dalam implementasi, sistem ini berisiko menurunkan motivasi karyawan berprestasi karena tidak ada diferensiasi penghargaan atas kerja keras mereka (Dessler, 2020).

Menurut Andriana dan Liana (2022), kompensasi merupakan penghargaan atas kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan. Sistem kompensasi yang seimbang tidak hanya mencakup aspek keuangan, tetapi juga berfungsi sebagai alat motivasi yang meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Ketika kompensasi sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab, karyawan cenderung lebih loyal dan produktif. Selain gaji, kompensasi meliputi tunjangan, bonus, penghargaan, serta insentif non-material seperti pengakuan, pelatihan, dan pengembangan karier (Satria et al., 2024).

4.3.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Pembiayaan XYZ Wilayah Jakarta Barat

Lingkungan kerja juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, bersih, aman, dan mendukung baik secara fisik maupun psikologis memiliki peran penting dalam menciptakan produktivitas yang tinggi. Lingkungan yang kondusif memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan lebih fokus, kreatif, dan efisien.

Berdasarkan analisis deskriptif, pernyataan dengan nilai rata-rata tertinggi adalah “Lingkungan fisik kerja saya udara bersih, tidak bising, pencahayaan sesuai dan fasilitas kerja memadai” dengan skor 3,19, menandakan bahwa kondisi fisik ruang kerja tergolong cukup baik. Sebaliknya, nilai terendah ditemukan pada pernyataan “Komunikasi antara karyawan dan manajemen berjalan dengan baik” sebesar 2,65, yang menjadi indikator bahwa masih ada kendala komunikasi vertikal di dalam organisasi.

Temuan ini menegaskan bahwa lingkungan kerja tidak hanya mencakup aspek fisik, tetapi juga menyangkut lingkungan sosial dan budaya organisasi, termasuk pola komunikasi, gaya kepemimpinan, serta hubungan antar individu. Komunikasi yang buruk antara karyawan dan manajemen berisiko menimbulkan miskomunikasi, konflik, ketidaksinkronan dalam pelaksanaan tugas, dan penurunan semangat kerja. Karyawan yang merasa tidak didengar atau tidak terlibat dalam proses komunikasi organisasi cenderung mengalami disengagement, yang secara langsung berdampak pada penurunan produktivitas dan kualitas kinerja.

Lingkungan kerja yang baik, termasuk kebersihan ruang kerja yang sehat dan hubungan interpersonal antara kolega, sangat penting dalam meningkatkan produktivitas (RA Mulia, 2021). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Febbyani dan Masman (2024), lingkungan kerja yang tertata dengan baik memiliki dampak signifikan terhadap rasa aman, kenyamanan, serta efisiensi dalam bekerja. Lingkungan kerja yang mendukung akan mendorong peningkatan produktivitas karyawan sekaligus mengurangi potensi gangguan selama pelaksanaan tugas. Sebaliknya, kondisi lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat menurunkan

semangat kerja, menimbulkan tekanan psikologis, serta meningkatkan risiko pada karyawan (Febbyani & Masman, 2024).

Dalam konteks Perusahaan Pembiayaan XYZ yang didominasi oleh karyawan berusia muda dan dinamis, budaya organisasi yang mendukung keterbukaan, penghargaan atas pendapat, serta komunikasi dua arah perlu diperkuat. Tanpa adanya pembenahan dalam aspek ini, perusahaan tidak hanya menghadapi risiko penurunan kinerja, tetapi juga potensi turnover akibat rendahnya kepuasan dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

