

**ANALYSIS OF LEADERSHIP STYLE, COMPENSATION, AND
ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE
THROUGH WORK MOTIVATION AT AL-FITYAN SCHOOL FOUNDATION
TANGERANG**

Abidin Candra Nurdin^{1*}, Agustina Mogi², Rosa Lesmana³

Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana, Universitas Pamulang,
Indonesia

abidinchandra10@gmail.com^{1}, dosen01557@unpam.ac.id²,*

dosen01360@unpam.ac.id³

**Corresponding author*

Received August 11, 2026; Revised September 24, 2026; Accepted September 26, 2026; Published September 30, 2026

ABSTRACT

This study investigates how leadership style, compensation, and organisational culture relate to employee performance, with work motivation examined as an intervening variable at Al-Fityan School Foundation Tangerang. The research adopted a quantitative design and surveyed 116 employees using a saturated sampling technique. Primary data were obtained from a five-point Likert-scale questionnaire and processed using Structural Equation Modelling–Partial Least Squares (SEM-PLS) through SmartPLS 4.1.1.8. The results indicated that leadership style, compensation, and organisational culture each have a positive and significant effect on work motivation and employee performances. Work motivation likewise exerts a positive and significant effect on employee performances. Regarding the indirect relationships, work motivation significantly mediates the effect of compensation on employee performance. In contrast, its mediating effects on the relationships between leadership style and employee performance, as well as between organisational culture and employee performance, are statistically insignificant. The coefficient of determination further indicates that the proposed model provides substantial explanatory power for work motivation and employee performance. These results highlight the relevance of consistent leadership practices, appropriate compensation, and a supportive organisational culture in fostering employee motivation and performance. The findings may serve as a reference for Al-Fityan School Foundation Tangerang when developing human resource management strategies aimed at improving employee performance and sustaining organisational effectiveness.

Keywords: Leadership style, compensation, organizational culture, work motivation, employee performance.

ABSTRAK

Kajian ini tujuannya menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja di Yayasan Al-Fityan School Tangerang. Kajian ini memanfaatkan pendekatan kuantitatif bermetode survei kepada 116 karyawan yang ditentukannya memakai teknik sampling jenuh. Data disatukan dengan kuesioner berskala Likert lima poin dan dianalisa memakai metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dibantu SmartPLS 4.1.1.8. Hasilnya gaya kepemimpinan, kompensasi, dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan kepada motivasi kerja dan kinerja karyawan. Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung mencerminkan bahwa motivasi kerja secara signifikan memberi mediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Namun, motivasi kerja tidak signifikan dalam memberi mediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya



This is an open access article under the [Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

organisasi terhadap kinerja karyawan. Koefisien determinasi mencerminkan bahwa model penelitian mempunyai kemampuan yang kuat dalam menjelaskan variasi motivasi kerja dan kinerja karyawan. Hasil ini mencerminkan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan, pemberian kompensasi yang adil dan sesuai, dan penguatan budaya organisasi merupakan faktor penting guna mendongkrak motivasi dan kinerja karyawannya. Penelitian ini diupayakan bisa menjadi masukan bagi Yayasan Al-Fityan School Tangerang dalam merumuskan kebijakan pengelolaan SDM yang optimal guna mendongkrak motivasi dan kinerja karyawan secara berkelanjutan serta memberi dukungan atas pencapaian misi organisasinya.

Kata kunci: Gaya kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi, motivasi kerja, kinerja karyawan.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) ialah elemen sentral guna pencapaian tujuan organisasi dikarenakan karyawan mempunyai peran langsung dalam melaksanakan tugas dan menjalankan berbagai aktivitas organisasi. Maka, pengelolaan SDM perlu dijalankan dengan optimal agar karyawan bisa memberi sumbangsih optimal. Pada organisasi pendidikan, kualitas SDM turut memberi efek kepada kualitas layanan pendidikan dan efektivitas organisasi (Armstrong & Taylor, 2023; Saputra & Syamsir, 2022; Adriani & Hikmah, 2022). Yayasan Al-Fityan School Tangerang sebagai lembaga pendidikan membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja, tanggung jawab, disiplin, dan motivasi yang baik. Kasmir (2020) menjabarkan bahwasanya kinerja ialah perolehan kerja dan perilaku kerja yang dicapai dikala menjalankan tugas selaras atas tanggung jawabnya dan standarisasi yang ditetapkan. Kinerja karyawan bisa diberi pengaruh dari banyak faktor mulai dari gaya kepemimpinannya, kompensasinya, budaya organisasi, dan motivasi kerja. Kajian sebelumnya menemui dimana faktor demikian berkaitan dengan kinerja dalam organisasi, termasuk lingkungan pendidikan (Saputra & Syamsir, 2022; Rodhiyah & Fauzan, 2022).

Permasalahan kinerja di Yayasan Al-Fityan School Tangerang terlihat dari data penilaian karyawan tahun 2021–2025 yang mencerminkan kecenderungan penurunan. Rata-rata skor kinerja menurun dari 4,25 pada tahun 2021 menjadi 4,15 pada tahun 2022, 3,95 pada tahun 2023, 3,75 pada tahun 2024, dan 3,55 pada tahun 2025. Fenomena yang terjadi pada lingkungan kerja Yayasan Al-Fityan School Tangerang menjadi dasar untuk mengkaji kondisi kinerja pegawai beserta berbagai unsur yang berkaitan dengannya, sehingga kajian ini diarahkan pada pengujian hubungan gaya kepemimpinan, kompensasi, dan budaya organisasi atas kinerja karyawan dengan motivasi kerja ditempatkan menjadi variabel interveningnya yang menjembatani hubungan tersebut, sedangkan hasil kajian diupayakan menghasilkan bukti empiris yang bisa dimanfaatkan sebagai bahan evaluasi bagi pengelolaan SDM pada organisasi pendidikan.

Tabel 1. Data Skor Kinerja Karyawan Yayasan Al-Fityan School Tangerang Tahun 2021-2025

Tahun	Kualitas Kerja	Komitmen Kerja	Rata-rata
2021	4,20	4,30	4,25
2022	4,10	4,20	4,15

2023	4,00	3,90	3,95
2024	3,80	3,70	3,75
2025	3,60	3,50	3,55

Sumber: Laporan Penurunan Kinerja Tahun 2021–2025 Divisi SDM Al-Fityan.

Berdasar kepada Tabel 1. Data Skor Kinerja Karyawan Yayasan Al-Fityan School Tangerang Tahun 2021-2025, bisa dilihat bahwa penurunan terjadi pada kedua indikator yang digunakan, yakni kualitas kerja dan komitmen kerja. Kualitas kerja turun dari 4,20 di 2021 merosot jadi 3,60 di 2025. Sementara itu, komitmen kerja turun dari 4,30 saat 2021 turun jadi 3,50 di 2025. Maka, penurunannya muncul pada hasil pekerjaannya sampai tingkat komitmennya karyawan atas organisasinya. Secara keseluruhan, rata-rata skor mengalami penurunan mencapai 0,70 poin selama periode tersebut. Kondisi ini mencerminkan bahwa terdapat persoalan dalam pengelolaan kinerja karyawan yang perlu dianalisis lebih lanjut.

Penurunan kinerja karyawan bisa diberi pengaruh dari banyak faktor, mulai dari gaya kepemimpinannya, kompensasinya, budaya organisasinya, dan motivasi kerjanya. Gaya kepemimpinan berperan dalam mengarahkan dan memberikan dukungan kepada karyawan, kompensasi menjadi bentuk penghargaan atas kontribusi, sedangkan budaya organisasi membentuk nilai dan perilaku kerja. Lalu motivasi kerja menjadi dorongan bagi karyawannya guna menggapai hasil yang optimal. Robbins dan Judge (2017) memaknai gaya kepemimpinan menggambarkan cara seorang pemimpin membimbing, menggerakkan, dan mendorong anggota organisasi demi tercapainya sasaran bersama.

Kajian sebelumnya menemui dimana gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh kepada kinerja, mulai yang langsung sampai lewat motivasi kerja (Ibrahim et al., 2024; Sihombing & Ratnasari, 2021). Dalam konteks Yayasan Al-Fityan School Tangerang, masih terdapat kendala dalam pencapaian target, penyelesaian tugas, komunikasi, dan perhatian pimpinan atas karyawan. Faktor lain yang berkaitan dengan kondisi kerja karyawan adalah kompensasi, yakni bentuk penghargaan yang diberi organisasi sebagai imbalan atas sumbangsih tenaga dan hasil pekerjaan yang telah diberikan, menurut Hasibuan (2020), sehingga besaran imbalan yang dianggap sepadan dengan tanggung jawab dan pencapaian kerja bisa mendorong peningkatan semangat maupun hasil kerja pegawai, sebagaimana diperlihatkan dalam kajian Ibrahim et al. (2024) dan Handayani et al. (2021), sedangkan pada Yayasan Al-Fityan School Tangerang persoalan kompensasi berkaitan dengan kecocokan gaji dan insentif atas tanggung jawab serta pencapaian karyawan.

Budaya organisasi mempunyai peran pula guna menyusun sebuah perilaku dan kebiasaan kerja karyawan. Menurut Schein (2019), budaya organisasi ialah pola asumsi dan nilai yang berkembang dan jadi acuan anggota organisasinya dikala menjalankan tindakan. Budaya yang kuat dan positif bisa menyokong kedisiplinannya, tanggung jawabnya, kerja samanya, dan kinerjanya. Kajian Putri et al. (2021) menemui dimana budaya organisasi punya pengaruh positif kepada kinerja. Namun, di Yayasan Al-Fityan School Tangerang masih terdapat perbedaan pemahaman dan penerapan nilai organisasi. Lalu, motivasi kerja jadi elemen sentral karena merupakan dorongan yang mengarahkan

karyawan guna menggapai tujuan. Sutrisno (2020) menjabarkan dimana motivasi berkaitan dengan dorongan seseorang guna menggapai tujuan tertentu. Motivasi yang besar bisa meningkatkan semangatnya, tanggung jawabnya, dan inisiatif kerja. Di yayasan, motivasi masih perlu ditingkatkan terutama dalam aspek penghargaan dan kesempatan aktualisasi diri.

Berdasar kepada kondisi demikian, kelima variabel yang diuraikan di atas menjadi elemen yang saling berkesinambungan dalam menjelaskan kinerja karyawan. Motivasi kerja dalam kajian ini ditempatkan menjadi variabel interveningnya untuk mengetahui apakah kepemimpinan, kompensasi, dan budaya organisasi bisa memberi pengaruh kepada kinerjanya langsung atau lewat peningkatan motivasi. Hal ini menjadi penting karena data kinerja karyawan Yayasan Al-Fityan School Tangerang tahun 2021–2025 mencerminkan penurunan rata-rata skor dari 4,25 menjadi 3,55.

Mengacu kepada kondisi kinerja dan permasalahan yang terdapat di Yayasan Al-Fityan School Tangerang, kajian mengenai kinerja karyawan penting dijalankan. Kajian sebelumnya menemui perolehan yang belum konsisten. Niken et al. (2022) menemui dimana gaya kepemimpinan dan budaya organisasi punya pengaruh kepada motivasi dan kinerja, sedangkan Ridlo et al. (2022) menemui dimana budaya organisasi dan motivasi kerja tidak punya pengaruh signifikan kepada kinerja. Perbedaan hasilnya itu mencerminkan akan adanya research gap yang masih butuh dikaji lagi.

Lalu kajian sebelumnya kerap dijalankan di sektor bisnis dan organisasi umum, sementara kajian yang mengintegrasikan gaya kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi, dan motivasi kerja dalam konteks lembaga pendidikan berbasis yayasan masih terbatas. Maka, kebaruan kajian ini ada pada uji hubungan keempat faktor tersebut atas kinerja karyawan dengan menempatkan motivasi kerja dalam satu model pada konteks Yayasan Al-Fityan School Tangerang. Hasil kajian ini diupayakan bisa memberi sumbangsih empiris bagi pengembangan MSDM terkhusus pada lembaga pendidikan.

METODE PENELITIAN

Rancangan dari kajian ini berlandaskan pendekatan kuantitatif yang dipadukan dengan analisa deskriptif untuk memperoleh gambaran mengenai keadaan setiap variabel berdasar kepada jawaban responden. Hubungan sebab akibat antarvariabel dianalisanya memakai “*Structural Equation Modeling–Partial Least Squares*” (SEM-PLS), sehingga keterkaitan gaya kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawannya bisa diuji secara simultan. Lokasi kajian bertempat di Yayasan Al-Fityan School Tangerang dengan periode pelaksanaan selama empat bulan, mulai April hingga Juli 2026.

Subjek penelitian berasal dari seluruh karyawan aktif Yayasan Al-Fityan School Tangerang yang berjumlah 116 orang. Mengingat ukuran populasi masih memungkinkan untuk dijangkau seluruhnya, penentuan sampel menerapkan sampling jenuh menjadikan seluruh anggota populasinya dilibatkan sebagai responden. Respondennya diambil berdasar kepada status keaktifan sebagai karyawan, pengalaman bekerja pada yayasan tersebut, pemahaman atas tugas dan tanggung jawab, dan kesediaan berpartisipasi lewat

pengisian instrumen penelitian. Pengumpulan informasi dilakukan memakai kuesioner berskala Likert lima tingkat. Pernyataan pada instrumen diadaptasi dari indikator kajian sebelumnya yang relevan, kemudian diselaraskan dengan karakteristik organisasi pendidikan dan variabel yang dikaji

Pengolahan data dijalankan memakai aplikasi SmartPLS versi 4.1.1.8 dengan tahapan berupa statistik deskriptif, pemeriksaan model pengukurannya atau outer model, pemeriksaan model struktural atau inner model, dan pengujian hipotesa. Analisis deskriptif dipakai guna merangkum karakter respondennya dan kecondongan jawaban pada tiap konstruk berdasar kepada data kuesioner. Hasil evaluasi tersebut menjadi dasar sebelum pengujian struktural dilanjutkan, sehingga interpretasi hubungan antarvariabel tetap mengacu pada kualitas instrumen dan hasil pengolahan data yang diperoleh dari seluruh responden kajian secara objektif sesuai rancangan analisis yang telah ditetapkan sejak awal. Kelayakan instrumen diperiksa dengan outer loading, AVE, validitas diskriminan, Cronbach's Alpha, dan Composite Reliability guna memberi kepastian dimana indikator bisa memberi nilai konstruksya secara sah dan konsisten. Penilaian inner model dijalankan caranya melihat R-Squarenya dan koefisien jalurnya guna memperoleh gambaran mengenai kekuatan hubungan antar konstruk. Pengaruh langsung maupun pengaruh lewat motivasi kerja sebagai variabel interveningnya ditentukan berdasar kepada t-statisticsnya dan p-valuenya. Hubungan dinilai signifikan ketika t-statistics melampaui 1,96 dan p-valuenya ada di bawahnya 0,05. Seluruh tahapan analisis tersebut diarahkan untuk memperoleh bukti empiris mengenai keterkaitan gaya kepemimpinan, kompensasi, dan budaya organisasi dengan kinerja karyawan, termasuk jalur pengaruh yang melibatkan motivasi kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Pengolahan data lewat SEM-PLS menghasilkan model yang memenuhi persyaratan pengukuran. Pemeriksaan validitas konvergen memperlihatkan setiap butir pada gaya kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan memperoleh outer loading melebihi 0,70. Kondisi tersebut mengindikasikan kelayakan seluruh indikator untuk tahap analisis berikutnya, sedangkan nilai setiap indikator bisa ditinjau pada Tabel 2.

Tabel 2. Uji Validitas Berdasarkan Outer Loading

Variabel	Item	Nilai Outer Loading	Batasan Nilai Outer Loading	Keputusan
Gaya Kepemimpinan (X1)	X1.1	0.879	0,70	Valid
	X1.2	0.851	0,70	Valid
	X1.3	0.886	0,70	Valid
	X1.4	0.873	0,70	Valid
	X1.5	0.873	0,70	Valid
	X1.6	0.859	0,70	Valid
	X1.7	0.890	0,70	Valid

Kompensasi (X2)	X1.8	0.866	0,70	Valid
	X1.9	0.805	0,70	Valid
	X1.10	0.834	0,70	Valid
	X2.1	0.845	0,70	Valid
	X2.2	0.877	0,70	Valid
	X2.3	0.865	0,70	Valid
	X2.4	0.871	0,70	Valid
	X2.5	0.848	0,70	Valid
	X2.6	0.890	0,70	Valid
	X2.7	0.845	0,70	Valid
Budaya Organisasi (X3)	X2.8	0.864	0,70	Valid
	X2.9	0.853	0,70	Valid
	X2.10	0.827	0,70	Valid
	X3.1	0.866	0,70	Valid
	X3.2	0.871	0,70	Valid
	X3.3	0.865	0,70	Valid
	X3.4	0.858	0,70	Valid
	X3.5	0.851	0,70	Valid
	X3.6	0.865	0,70	Valid
	X3.7	0.893	0,70	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	X3.8	0.864	0,70	Valid
	X3.9	0.851	0,70	Valid
	X3.10	0.884	0,70	Valid
	Y1	0.854	0,70	Valid
	Y2	0.856	0,70	Valid
	Y3	0.844	0,70	Valid
	Y4	0.864	0,70	Valid
	Y5	0.871	0,70	Valid
	Y6	0.832	0,70	Valid
	Y7	0.861	0,70	Valid
Motivasi Kerja (Z)	Y8	0.816	0,70	Valid
	Y9	0.846	0,70	Valid
	Y10	0.893	0,70	Valid
	Z1	0.827	0,70	Valid
	Z2	0.868	0,70	Valid
	Z3	0.927	0,70	Valid
	Z4	0.876	0,70	Valid
	Z5	0.865	0,70	Valid
	Z6	0.874	0,70	Valid
	Z7	0.873	0,70	Valid
	Z8	0.853	0,70	Valid
	Z9	0.856	0,70	Valid
	Z10	0.879	0,70	Valid

Sumber: Hasil Olahan Data dengan SmartPLS versi 4.1.1.8.

Temuan tersebut mengindikasikan kemampuan masing-masing indikator dalam merepresentasikan konstruk yang dianalisis secara memadai. Perolehan AVE pada semua

variabel melampaui batas 0,50, dengan rentang 0,73–0,76, sehingga persyaratan validitas konvergen terpenuhi. Pengujian cross loading memperlihatkan bahwasanya nilai loading tertinggi setiap indikator berada pada konstruk yang sesuai. Instrumen kajian pun bisa dinilai sahih untuk tahap analisis berikutnya. Pada evaluasi model struktural, seluruh keterkaitan antarvariabel memperlihatkan hubungan searah positif dan terbukti signifikan secara statistik.

Tabel 3. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

No.	Hubungan Antarvariabel	Koefisien Jalur	T-Statistic	P-Value	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan → Motivasi Kerja	0,305	3,491	0,000	Positif & Signifikan
2	Kompensasi → Motivasi Kerja	0,336	4,464	0,000	Positif & Signifikan
3	Budaya Organisasi → Motivasi Kerja	0,346	4,137	0,000	Positif & Signifikan
4	Gaya Kepemimpinan → Kinerja Karyawan	0,283	3,138	0,002	Positif & Signifikan
5	Kompensasi → Kinerja Karyawan	0,293	2,958	0,003	Positif & Signifikan
6	Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,238	2,976	0,003	Positif & Signifikan
7	Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0,182	2,049	0,041	Positif & Signifikan

Sumber: Hasil olahan data dengan SmartPLS 4.1.1.8.

Merujuk Tabel 3 mengenai hasil pengujian pengaruh langsung, gaya kepemimpinan memperoleh koefisien 0,305 atas motivasi kerja, dengan t-statisticnya 3,491 dan p-valuenya < 0,001. Kompensasi mempunyai koefisien 0,336 atas motivasi kerja, disertai t-statisticnya 4,464 dan p-valuenya < 0,001. Budaya organisasi memperoleh koefisien 0,346, t-statisticnya 4,137, dan p-valuenya < 0,001 atas motivasi kerja. Ketiga hubungan tersebut mempunyai arah positif dan memenuhi batas signifikansi yang ditetapkan.

Pada hubungan dengan kinerja karyawan, gaya kepemimpinan menghasilkan koefisien 0,283, t-statisticnya 3,138, dan p-valuenya 0,002. Kompensasi tercatat mempunyai koefisien 0,293, t-statisticnya 2,958, dan p-valuenya 0,003. Budaya organisasi menghasilkan koefisien 0,238 dengan t-statisticnya 2,976 serta p-valuenya 0,003. Motivasi kerja turut memperoleh koefisien 0,182, t-statisticnya 2,049, dan p-valuenya 0,041 atas kinerja karyawan. Seluruh nilai t-statisticnya melampaui 1,96 dan p-valuenya ada di bawahnya 0,05, maka semua hipotesis pengaruh langsung diterimanya.

Temuan direct effect tersebut memperlihatkan bahwasanya setiap jalur langsung antarvariabel memenuhi kriteria pengujian statistik. Kondisi ini menjadi dasar penerimaan seluruh hipotesis yang menguji pengaruh langsung dalam model penelitian. Tahap berikutnya diarahkan pada analisis indirect effect untuk menilai kedudukan motivasi kerja sebagai interveningnya pada keterkaitan gaya kepemimpinan, kompensasi, dan budaya organisasi dengan kinerja karyawannya. Pengujian tersebut digunakan untuk

melihat apakah motivasi kerja turut menjadi perantara pada hubungan antar konstruk tersebut.

Tabel 4. Total indirect effects

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
X1 -> Y	0.056	0.056	0.036	1.548	0.122
X2 -> Y	0.061	0.056	0.030	2.065	0.039
X3 -> Y	0.063	0.061	0.034	1.826	0.068

Analisis mediasi memperlihatkan bahwasanya motivasi kerja menjadi penghubung diantara kompensasi dan kinerja karyawan, sedangkan jalur tidak langsung dari gaya kepemimpinan maupun budaya organisasi menuju kinerja karyawan lewat motivasi kerja belum mencapai tingkat signifikansi. Pada Yayasan Al-Fityan School Tangerang, kompensasi berkaitan dengan terbentuknya motivasi kerja yang selanjutnya berkaitan dengan pencapaian kinerja. Pemberian kompensasi yang dipandang setara dengan sumbangsih karyawan bisa memperkuat semangat kerja, sehingga mendorong pencapaian hasil kerjanya yang lebih baik.

Hasil ini konsisten dengan kajiannya Haryoto (2024), yang memperoleh bukti bahwasanya kompensasi memberikan dampak positif kepada kinerja, baik lewat jalur langsung juga perantaraan motivasi kerja. Adapun jalur mediasi motivasi kerja pada gaya kepemimpinan dan budaya organisasinya tak mencapai signifikansi. Kondisi tersebut mengisyaratkan bahwasanya kedua variabel belum menghasilkan dorongan motivasional yang cukup kuat untuk diteruskan menjadi kinerja. Efek dari gaya kepemimpinannya dan budaya organisasinya atas kinerja lebih mungkin berlangsung secara langsung lewat pemberian arahan, pengaturan kerja, nilai yang dianut, dan kebiasaan perilaku organisasi.

Hasilnya beda dari Niken et al. (2022) yang menemui dimana motivasi kerja bisa memberi mediasi pengaruhnya gaya kepemimpinan maupun budaya organisasinya atas kinerja karyawannya. Perbedaannya bisa diberi pengaruh dari karakter organisasinya dan responden penelitiannya. Niken et al. meneliti pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, sedangkan kajian ini dilakukan pada lembaga pendidikan berbasis yayasan. Maka, hasil kajian menegaskan bahwasanya efektivitas motivasi sebagai variabel mediasi tidak bersifat universal, tetapi bisa dipengaruhi oleh karakteristik dan konteks organisasi.

Tabel 5. Hasil Uji R-Square

Variabel Endogen	R-Square	R-Square Adjusted	Keterangan
Motivasi Kerja (Z)	0,945	0,943	Sangat kuat
Kinerja Karyawan (Y)	0,956	0,954	Sangat kuat

Sumber: Hasil olahan data dengan SmartPLS 4.1.1.8.

Mengacu pada Tabel 5, evaluasi R-Squarenya memperlihatkan daya jelas model yang sangat tinggi atas konstruk endogen. Kinerja karyawan memperoleh R-Squarenya 0,956 dan Adjusted R-Squarenya 0,954. Angka ini berarti gaya kepemimpinan,

kompensasi, budaya organisasi, dan motivasi kerja menerangkan 95,6% perubahan kinerja karyawan, sedangkan 4,4% berasal dari unsur lain di luar model. Pada motivasi kerja, R-Squarenya tercatat 0,945 dengan Adjusted R-Squarenya 0,943. Gaya kepemimpinan, kompensasi, dan budaya organisasi menerangkan 94,5% variasi motivasi kerja, sementara 5,5% dipengaruhi variabel lain. Hasil tersebut menandakan tingkat kemampuan prediktif model tergolong sangat tinggi.

Gambaran hasil kajian memperlihatkan bahwasanya peningkatan kualitas gaya kepemimpinan, kompensasi, dan budaya organisasi berkaitan dengan naiknya motivasi kerja karyawan. Ketiga aspek tersebut juga mempunyai pengaruh langsung yang positif atas kinerja karyawan. Pada jalur lainnya, motivasi kerja terbukti memberi sumbangsih positif dan signifikan atas kinerja karyawan. Kondisi ini mengisyaratkan bahwasanya upaya peningkatan kinerja di Yayasan Al-Fityan School Tangerang bisa diarahkan pada penguatan gaya kepemimpinan, penyesuaian kompensasi, pembentukan budaya organisasi yang kondusif, dan pemeliharaan motivasi kerja. Secara keseluruhan, sebagian besar jalur struktural dalam model memperoleh hasil positif dan signifikan. Akan tetapi, pengujian indirect effect menghasilkan temuan berbeda pada jalur yang menggunakan motivasi kerja sebagai mediator. Motivasi kerja terbukti menjadi perantara pada keterkaitan kompensasi dengan kinerja karyawan, sedangkan jalur gaya kepemimpinan dan budaya organisasi menuju kinerja karyawan lewat motivasi kerja tidak memperoleh signifikansi statistik. Maknanya, kedudukan motivasi kerja sebagai interveningnya hanya ditemukan pada hubungan kompensasi dengan kinerja karyawan. Penetapan efek mediasi didasarkan pada hasil signifikansi pengaruh tidak langsung, sehingga kebermaknaan hubungan langsung antarvariabel belum cukup untuk menetapkan adanya mediasi

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Motivasi Kerja (Z)

Hasil kajian menemui gaya kepemimpinan punya pengaruh positif dan signifikan kepada motivasi kerja karyawan di Yayasan Al-Fityan School Tangerang. Itu tercerminkan dari nilai Original Sample (O) mencapai 0,305, t-statisticnya 3,491, dan p-valuesnya 0,000. Dikarenakan skor t-statisticnya melampamui 1,96 dan p-valuesnya tidak sampai 0,05, alhasil hipotesisnya diterima. Maknanya, bertambah baik gaya kepemimpinan yang dijalankan, bertambah tinggi pula motivasi kerja karyawan. Pengaruh positif tersebut mencerminkan bahwasanya cara pimpinan memberikan arahan, membangun hubungan, memberikan perhatian, dan mendorong karyawan bisa meningkatkan semangat karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

Hasilnya ini selaras dengan pandangannya Robbins dan Judge (2017), dimana gaya kepemimpinan menggambarkan perilaku seorang pemimpin saat memengaruhi, membimbing, dan membangkitkan semangat bawahan demi pencapaian sasaran organisasi. Dalam konteks Yayasan Al-Fityan School Tangerang, kepemimpinan yang bisa memberi arahan yang jelas, perhatiannya ke karyawan, dan dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan bisa membuat karyawan merasa lebih diperhatikan dan mempunyai arah kerja yang lebih jelas. Kondisi tersebut bisa meningkatkan kemauan

karyawan untuk bekerja secara optimal. Analisis yang diperoleh memperlihatkan ada relasi positif dan signifikan diantara gaya kepemimpinannya dengan motivasi kerjanya. Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat berkaitan dengan meningkatnya motivasi kerja karyawan. Sikap pemimpin dalam menyampaikan petunjuk, memberi perhatian, menyediakan bantuan, dan membangun interaksi yang terbuka bisa menumbuhkan semangat karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Hasil kajian ini senada dengan Ibrahim et al. (2024) yang mencerminkan bahwasanya gaya kepemimpinan punya pengaruh positif dan signifikan atas motivasi kerja. Temuan serupa dikemukakan oleh Niken et al. (2022), yang menemui bahwasanya gaya kepemimpinan punya pengaruh positif dan signifikan atas motivasi kerja serta bisa berperan dalam mendorong kinerjanya lewat motivasi. Penelitian Wibisono et al. (2024) juga mencerminkan pentingnya gaya kepemimpinan dalam menjelaskan motivasi kerja dan kinerja karyawan. Maka, hasil kajian ini memperkuat bukti empiris bahwasanya penerapan gaya kepemimpinan yang efektif bisa mendorong motivasi kerja karyawan.

Pengaruh Kompensasi (X2) terhadap Motivasi Kerja (Z)

Hasil kajian mencerminkan bahwasanya kompensasi punya pengaruh positif dan signifikan atas motivasi kerja. Nilai Original Sample (O) mencapai 0,336, t-statisticnya mencapai 4,464, dan p-valuesnya mencapai 0,000 mencerminkan bahwasanya pengaruh tersebut signifikan. Karena nilai t-statisticnya melampaui 1,96 dan p-valuesnya tidak sampai 0,05, maka hipotesanya diterima. Maknanya, bertambah baik kompensasi yang diberi kepada karyawan, bertambah tinggi pula motivasi kerja yang dimiliki karyawan di Yayasan Al-Fityan School Tangerang.

Sutrisno (2020) memandang kompensasi sebagai bentuk imbalan dari organisasi kepada karyawan atas hasil pekerjaan yang diberikan, yang bisa berupa materi maupun penghargaan nonmateri. Penerimaan kompensasi yang proporsional dengan sumbangsih karyawan bisa membangun rasa dihormati dalam lingkungan kerja. Kondisi tersebut berpotensi menumbuhkan kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan secara lebih optimal. Berdasar kepada hasil analisis, kompensasi terbukti mempunyai pengaruh positif dan signifikan atas motivasi kerja. Maknanya, naiknya kualitas kompensasi yang diterima karyawan diikuti oleh penguatan motivasi kerja. Hasil ini mempunyai kesesuaian dengan kajiannya Dewi dan Ardana (2022), yang memperoleh temuan mengenai pengaruh positif dan signifikan kompensasi atas motivasi kerja dan kedudukan kompensasi dalam menyalurkan pengaruhnya atas kinerja karyawan. Kajiannya Manipi dan Saiful (2022) turut memperoleh hasil searah, yakni kompensasi berkaitan secara positif dan signifikan dengan motivasi dan kinerja, termasuk lewat jalur tidak langsung yang menggunakan motivasi kerja. Berdasar kepada temuan tersebut, penyediaan kompensasi yang wajar, pantas, dan sepadan dengan sumbangan karyawan bisa dijadikan langkah untuk memperkuat motivasi dan kinerja karyawannya.

Pengaruh Budaya Organisasi (X3) terhadap Motivasi Kerja (Z)

Dari hasil analisa menemui budaya organisasi punya relasi positif dan signifikan dengan motivasi kerja. Perhitungan model menghasilkan Original Sample (O) 0,346, t-statisticnya 4,137, dan p-valuesnya 0,000. Nilai t-statisticnya tersebut melewati batas 1,96, sedangkan p-valuesnya berada di bawahnya 0,05. Hasil ini menjadi dasar diterimanya hipotesis penelitian. Maknanya, kondisi budaya organisasi yang bertambah kondusif berkaitan dengan peningkatan motivasi kerja karyawan pada Yayasan Al-Fityan School Tangerang.

Schein (2019) memaknai budaya organisasi sebagai sekumpulan asumsi mendasar yang terbentuk dari pengalaman kelompok dan kemudian menjadi acuan bagi anggota ketika menentukan cara berpikir, bersikap, maupun bertindak. Penerapan budaya organisasi yang sehat bisa membangun suasana kerja yang jelas, tertib, dan memberikan dukungan bagi karyawan. Nilai seperti tanggung jawab, kolaborasi, kedisiplinan, dan orientasi terhadap tujuan apabila dijalankan secara berkelanjutan bisa memberikan gambaran mengenai standar perilaku yang perlu diterapkan dalam pekerjaan. Kejelasan tersebut bisa membantu karyawan menyesuaikan tindakan dengan tuntutan organisasi sekaligus memelihara motivasi kerja. Hasil kajiannya ini mempunyai kesamaan dengan Gunawan et al. (2022), yang memperoleh bukti ada relasi positif budaya organisasi dengan motivasi kerja dan kinerjanya, dengan motivasi kerja ditempatkan sebagai mediator. As'ad et al. (2022) juga memperoleh hasil yang mengarah pada hubungan budaya organisasi dengan motivasi dan kinerja, termasuk adanya mekanisme memberi mediasi motivasi kerja pada hubungan budaya organisasi atas kinerja. Berdasar kepada keseluruhan temuan tersebut, budaya organisasi yang dijalankan secara berkelanjutan lewat nilai bersama, aturan perilaku, hubungan kolaboratif, dan kebiasaan kerja yang konstruktif bisa mendukung terbentuknya motivasi kerja karyawannya.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pengujian model menghasilkan bukti bahwasanya gaya kepemimpinan berkaitan secara positif dan signifikan dengan kinerja karyawannya. Nilai Original Sample (O) tercatat 0,283, kemudian t-statisticnya mencapai 3,138 dengan p-valuesnya 0,002. Hasil tersebut memenuhi ketentuan pengujian karena t-statisticnya melampaui 1,96 dan p-valuesnya ada di bawahnya 0,05. Oleh sebab itu, hipotesis kajian diterima. Temuan ini memberi indikasi dimana implementasi gaya kepemimpinan yang bertambah tepat di Yayasan Al-Fityan School Tangerang berkaitan dengan pencapaian kinerja karyawan yang lebih tinggi. Robbins dan Judge (2017) memandang kepemimpinan sebagai proses ketika seseorang mengarahkan anggota kelompok agar bergerak menuju sasaran yang telah ditetapkan. Di dalam lingkungan kerja, pola kepemimpinan bisa memengaruhi cara karyawan memahami tugas, mengambil tindakan, dan menjalankan tanggung jawab. Pemimpin yang menjabarkan instruksi secara terstruktur, membuka ruang komunikasi, memberi dukungan, dan menjadi teladan bisa membantu terciptanya kondisi kerja yang lebih teratur. Situasi tersebut bisa mengurangi ketidakjelasan mengenai pekerjaan sehingga karyawan mempunyai dasar yang lebih kuat dalam menyelesaikan tugas. Pada

konteks kajian ini, kualitas gaya kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan karyawan mencapai hasil kerja sesuai tuntutan organisasi. Temuan kajian ini mempunyai arah yang sama dengan Sihombing dan Ratnasari (2021), yang menemui dimana gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan atas kinerja karyawan. Hasil sejenis juga dilaporkan Winarso dan Ratnasari (2022), Hidayat et al. (2022), dan Haryadi et al. (2022), yang memperoleh hubungan positif dan signifikan gaya kepemimpinan atas kinerja karyawan atau pegawai. Dari hasilnya itu, penerapan gaya kepemimpinan lewat instruksi terarah, interaksi terbuka, dukungan kerja, keteladanan, dan perhatian terhadap kebutuhan karyawan bisa mendukung pencapaian kinerja karyawan. Langkah tersebut bisa diterapkan secara konsisten agar koordinasi pekerjaan berjalan lebih tertib, tanggung jawab lebih jelas, dan pencapaian target organisasi bisa terjaga secara berkelanjutan.

Pengaruh Kompensasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasar kepada hasil pengolahan data, kompensasi mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawannya. Perhitungan pada model memperlihatkan Original Sample (O) mencapai 0,293, t-statisticnya 2,958, dan p-valuesnya 0,003. Nilai tersebut memenuhi ketentuan penerimaan hipotesis karena t-statisticnya telah melewati batas 1,96 dan p-valuesnya ada di bawahnya 0,05. Temuan ini mengartikan bahwasanya perubahan pada kompensasi berkaitan dengan perubahan kinerja karyawannya. Pada Yayasan Al-Fityan School Tangerang, kondisi kompensasi yang lebih baik berkaitan dengan pencapaian hasil kerja karyawan yang lebih optimal.

Sutrisno (2020) menjelaskan kompensasi sebagai penghargaan yang diterima pekerja atas sumbangan yang diberi kepada organisasi. Bentuknya bisa berupa imbalan berbentuk uang maupun fasilitas atau penghargaan nonkeuangan. Ketepatan pemberian kompensasi bisa membangun persepsi bahwasanya tenaga dan hasil kerja karyawan mendapatkan penghargaan yang layak. Persepsi tersebut bisa memengaruhi kesediaan karyawan dalam menjaga kualitas pekerjaan, memenuhi tanggung jawab, dan meningkatkan pencapaian tugas. Bagi Yayasan Al-Fityan School Tangerang, kesesuaian diantara kompensasi, beban pekerjaan, dan kontribusi karyawan menjadi aspek yang bisa diperhatikan dalam menjaga pencapaian kinerja. Hasil ini searah dengan kajian Handayani et al. (2021), yang memperoleh bukti adanya pengaruh signifikan kompensasi atas kinerja karyawan. Dewi dan Ardana (2022) juga mendapatkan hasil bahwasanya kompensasi punya pengaruh positif dan signifikan atas kinerja karyawannya. Hasil serupa ditemukan Purba dan Setiyono (2022), yang mengaitkan kompensasi dengan peningkatan kinerja karyawan. Berdasar kepada rangkaian temuan tersebut, organisasi bisa memperhatikan kesepadanan imbalan dengan tanggung jawab, tuntutan pekerjaan, dan kontribusi karyawan sebagai bagian dari pengelolaan kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasar kepada pengolahan data, Budaya Organisasi punya pengaruh positif dan signifikan atas kinerja Karyawannya. Hasilnya terlihat dari nilai Original Sample (O) mencapai 0,238, t-statisticnya mencapai 2,976, dan p-valuesnya mencapai 0,003. Nilai

tersebut memenuhi ketentuan pengujian hipotesis karena t-statisticnya berada di atas 1,96 dan p-valuesnya berada di bawahnya 0,05. Hasil ini mengindikasikan bahwasanya penerapan Budaya Organisasi yang lebih baik di Yayasan Al-Fityan School Tangerang berkaitan dengan peningkatan Kinerja Karyawan.

Schein (2019) memandang budaya organisasi menjadi sekumpulan nilai dan pola dasar yang menjadi acuan anggota ketika menjalankan aktivitas organisasi. Ketika nilai tersebut dipahami dan dijalankan secara berkelanjutan, karyawan mempunyai gambaran yang lebih jelas mengenai perilaku dan cara kerja yang sesuai dengan ketentuan organisasi. Kebiasaan bekerja sama bisa menciptakan dukungan antarpegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Sikap bertanggung jawab bisa membentuk kesadaran untuk menuntaskan tugas, sedangkan kedisiplinan membantu karyawan menjaga ketepatan waktu dan kepatuhannya pada ketentuan kerja. Kondisi tersebut bisa membentuk kebiasaan kerja yang mendukung pencapaian kinerja. Temuan kajian ini mempunyai kesesuaian dengan Ibrahim et al. (2024), yang memperoleh bukti bahwasanya budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan atas kinerja, termasuk ketika motivasi kerja ditempatkan sebagai mediator. As'ad et al. (2022) memperoleh hasil bahwasanya budaya organisasi berkaitan secara signifikan dengan motivasi dan kinerja, dengan motivasi kerja turut jadi mediator. Putra dan Surya (2023) juga memperoleh relasi positif dan signifikan diantara budaya organisasinya dengan kinerja dan motivasi kerja. Oleh sebab itu, pembentukan nilai kerja yang jelas, kebiasaan kolaboratif, rasa tanggung jawab, dan kedisiplinan bisa mendukung terciptanya Kinerja Karyawan yang lebih optimal.

Pengaruh Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pengujian hipotesis menghasilkan bukti bahwasanya Motivasi Kerja mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan Kinerja Karyawan. Nilai Original Sample (O) tercatat mencapai 0,182, sedangkan t-statisticnya mencapai 2,049 dengan p-valuesnya mencapai 0,041. Nilai t-statisticnya yang melampaui batas 1,96 dan p-valuesnya yang lebih rendah dari 0,05 menjadi dasar diterimanya hipotesis penelitian. Temuan tersebut menggambarkan bahwasanya peningkatan Motivasi Kerja diikuti oleh kecenderungan meningkatnya Kinerja Karyawan pada Yayasan Al-Fityan School Tangerang.

Sutrisno (2020) memaknai motivasi kerja menjadi sebuah kekuatan yang datang dari dalam diri seseorang dan menggerakkan seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu demi mencapai sasaran yang hendak dicapai. Dorongan tersebut berkaitan dengan kesediaan karyawan untuk mengerahkan tenaga, mempertahankan usaha, dan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Individu dengan tingkat Motivasi Kerja yang tinggi umumnya mempunyai dorongan lebih kuat guna menggapai target dan menghasilkan pekerjaan sesuai harapan. Pada lingkungan Yayasan Al-Fityan School Tangerang, kondisi tersebut bisa tercerminkan dari kesungguhan pegawai atau karyawan ketika menjalankan kewajiban, menyelesaikan pekerjaan, dan berupaya menghasilkan capaian kerja yang optimal. Maka, keberadaan dorongan kerja yang memadai bisa mendukung pencapaian Kinerja Karyawan. Hasil kajian ini konsisten

dengan Ibrahim et al. (2024), yang memperoleh temuan bahwasanya Motivasi Kerja mempunyai pengaruh signifikan atas kinerja Karyawan. Artana dan Mujiati (2022) serta Sukardi dan Purwanto (2022) turut memperoleh hasil berwujud pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja atas kinerja Karyawan. Akbar dan Faidal (2023) juga memperoleh temuan yang searah, yakni peningkatan Motivasi Kerja berkaitan dengan peningkatan Kinerja Karyawan. Dari sisi mediasi, kajian ini memperoleh hasil yang lebih spesifik. Motivasi Kerja tidak terbukti menjadi mediator pada seluruh hubungan antarvariabel, melainkan berperan signifikan pada hubungan Kompensasi atas kinerja Karyawan. Hasil tersebut berbeda dari Niken et al. (2022), yang menemui fungsi mediasi Motivasi Kerja pada hubungan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi atas kinerja. Haryoto (2024) juga memperoleh bukti bahwasanya Budaya Organisasi dan Kompensasi bisa punya pengaruh atas kinerja lewat Motivasi Kerja. Perbedaan hasil tersebut mengisyaratkan bahwasanya hubungan mediasi bisa berbeda menurut karakteristik organisasi. Pada Yayasan Al-Fityan School Tangerang, Kompensasi yang memicu Motivasi Kerja menjadi jalur mediasi yang terbukti signifikan dalam kaitannya dengan Kinerja Karyawan.

KESIMPULAN

Kajian ini menghasilkan dimana gaya kepemimpinan, kompensasi, dan budaya organisasi punya pengaruh positif serta signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Motivasi kerja terbukti memberi pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada pengujian hubungan tidak langsung, motivasi kerja terbukti memberi mediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, sedangkan jalur diantara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi menuju kinerja karyawan lewat motivasi kerja tidak memperoleh hasil signifikan. Hasilnya mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja karyawan di Yayasan Al-Fityan School Tangerang bisa ditempuh dengan memperkuat gaya kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara terarah.

REFERENSI

- Ashari, L. B. (2020). Pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada PG. Kebon Agung. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIMMU)*, 4(2), 194–209. <https://doi.org/10.33474/manajemen.v4i2.3886>
- Astuti, D., & Kasmir, K. (2020). Pengaruh kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Fanuc Indonesia. *Indikator: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 4(1), 130–147. <https://doi.org/10.22441/indikator.2020.v4i1.008>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Dolly, D. T., Sihombing, C. N., & Soekarno, P. (2024). The influence of compensation and work motivation on employee performance in the Personnel Department of the Ministry of Law and Human Rights. *Fundamental Management Journal*, 9(1), 1–

20. <https://doi.org/10.33541/fjm.v9i1p.5793>
- Evi, N., & Yuliantini, T. (2022). The influence of organizational culture, work motivation, transformational leadership on employee performance and the implication on organizational performance. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 1(11), 1830–1850. <https://doi.org/10.59141/jrssem.v1i11.196>
- Fajrin, I. H., Asrori, M., & Ulya, N. M. (2023). Analysis of the influence of leadership style, work motivation, organizational culture, and work discipline on employee performance at PT Bank Syariah Indonesia, Tbk Pekalongan Wahid Hasyim Branch Office. *Applied Accounting and Management Review*, 2(1), 51-58. <https://doi.org/10.32497/aamar.v2i1.4413>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26* (Edisi 10). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2023). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan SmartPLS 4.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Pearson.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Hasrullah, H., Kamidin, M., Fitriani, F., & Asad, A. (2022). Pengaruh motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Center of Economic Students Journal*, 5(3), 291–302. <https://doi.org/10.56750/csej.v5i3.546>
- Ibrahim, I., Abubakar, H., & Yunus, M. K. (2024). Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kompensasi melalui motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di PT PLN (Persero) UP2D Makassar. *Indonesian Journal of Business and Management*, 7(1), 1–10. <https://doi.org/10.35965/jbm.v7i1.5182>
- Jumawan, J., Ali, H., Sawitri, N. N., & Faeni, D. P. (2023). The analysis of leadership and organizational culture on employee performance through work motivation as an intervening variable. *International Journal of Global Sustainable Research*, 1(2), 161–174. <https://doi.org/10.59890/ijgsr.v1i2.622>
- Laathi'fah, S. 'U., & Noekent, V. (2024). Compensation, work stress, and employee performance: The mediating role of work motivation in industrial companies. *Management Analysis Journal*, 13(2), 235–244. <https://doi.org/10.15294/maj.v13i2.9136>
- Niken, N., Putra, R. B., & Azka, B. P. (2022). The influence of leadership style and organizational culture on employee performance through work motivation as an intervening variable. *Economic Education Analysis Journal*, 11(2), 201–216. <https://doi.org/10.15294/eeaj.v11i2.58105>
- Putri, N., Sarmigi, E., & Desiana, D. (2024). Improving employee performance and work motivation through compensation and leadership style. *KINERJA*, 28(2), 195-209. <https://doi.org/10.24002/kinerja.v28i2.8678>
- Renaldi, R., & Siregar, S. M. (2023). Pengaruh kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di SDN 060813. *Bisnis-Net Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 280-288. <https://doi.org/10.46576/bn.v6i1.3393>
- Safitri, C. S., & Setiawan, N. (2023). Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Jawa Pratama Mandiri. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(1), 37-47. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i1.5600>

- Saputra, M. T., & Kusuma, K. A. (2024). Compensation and work motivation in employee performance at CV. Lucky. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 19(4), 1-10 <https://doi.org/10.21070/ijler.v19i4.1262>
- Sihombing, J., & Ratnasari, S. L. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen, Organisasi dan Bisnis (JMOB)*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/10.33373/jmob.v1i1.3163>
- Sulaeman, M., & Sugiarto, I. (2024). Peran motivasi, gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di mediasi kepuasan kerja. *Insight Management Journal*, 4(2), 104–115. <https://doi.org/10.47065/imj.v4i2.309>
- Supriatin, D. (2022). The effect of leadership style, work motivation and organizational culture on employee performance of PT Catur Sentosa Adiprana, Tbk Purwokerto Branch. *Perwira Journal of Economics & Business*, 2(1), 51–64. <https://doi.org/10.54199/pjeb.v2i1.61>
- Sutrisna, E. (2023). The influence of organizational culture and motivation on employee performance on Esas Management Jakarta. *Management Analysis Journal*, 12(1), 82–89. <https://doi.org/10.15294/maj.v12i1.65651>
- Triana, W., Rachmawati, E., Hariyanto, E., & Fakhruddin, I. (2024). The influence of leadership style, organizational culture, and compensation on employee performance through motivation as an intervening variable at PT. BPR Surya Yudhakencana in Banjarnegara. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 7(3), 5610-5628. <https://doi.org/10.31538/ijse.v7i3.5016>
- Udin, U. (2023). A mediation-moderation model of transformational leadership and intrinsic work motivation for nurturing employee performance. *Journal of Social Economics Research*, 10(2), 22-33. <https://doi.org/10.18488/35.v10i2.3321>
- Widodo, D. S. (2017). The effect of compensation, leadership and organizational culture through work motivation on employee performance. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 5(2), 1-7. <https://doi.org/10.26905/jmdk.v5i2.1570>
- Zuhri, M. A. F., Hubeis, M., & Nurhasanah, N. (2022). The influence of organizational culture, leadership style, quality of human resources, and work motivation on employee performance. *Business Innovation and Entrepreneurship Journal*, 4(4), 346–350. <https://doi.org/10.35899/biej.v4i4.426>