

Dinamika Kepemimpinan dan Sistem Kompensasi dalam Mendukung Kinerja Karyawan: Studi Kasus Restoran Baba Kopitiam

Leadership Dynamics and Compensation Systems in Supporting Employee Performance: A Case Study of Baba Kopitiam Restaurant

Muhammad Fakhri Hanif & Enik Rahayu*

Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia, Indonesia

Diterima: 20 Desember 2025; Direview: 07 Januari 2026; Disetujui: 02 Februari 2026

*Corresponding Email: enikrahayu@stiepari.ac.id

Abstrak

Artikel ini bertujuan untuk menganalisis dinamika kepemimpinan dan sistem kompensasi dalam mendukung kinerja karyawan di Restoran Baba Kopitiam Gajahmungkur Semarang. Masalah difokuskan pada bagaimana penerapan kepemimpinan dan sistem kompensasi dijalankan dalam praktik operasional sehari-hari serta bagaimana kedua aspek tersebut dimaknai oleh karyawan dalam kaitannya dengan kinerja kerja. Guna mendekati masalah ini dipergunakan acuan teori kepemimpinan, manajemen sumber daya manusia, serta teori keadilan kompensasi. Data-data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi nonpartisipatif, dan dokumentasi terhadap pemilik atau manajer, supervisor, serta karyawan operasional, dan dianalisis secara kualitatif dengan model analisis interaktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang bersifat langsung, partisipatif, dan melibatkan pimpinan dalam operasional mampu menciptakan komunikasi kerja yang terbuka, memperjelas arahan kerja, serta mendorong kedisiplinan dan kerja sama tim. Sistem kompensasi yang diterapkan secara sederhana dan konsisten berperan dalam menjaga kepercayaan karyawan, meskipun persepsi keadilan masih dipengaruhi oleh perbedaan beban kerja pada kondisi tertentu. Kajian ini menyimpulkan bahwa keberlanjutan kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh besaran kompensasi, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan dan kemampuan manajemen dalam menyesuaikan kebijakan sumber daya manusia secara adaptif sesuai dinamika operasional restoran.

Kata Kunci: Kepemimpinan; Sistem Kompensasi; Kinerja Karyawan; Manajemen Sumber Daya Manusia

Abstract

This article aims to analyze the dynamics of leadership and compensation systems in supporting employee performance at Baba Kopitiam Restaurant, Gajahmungkur, Semarang. The problem is focused on how leadership practices and compensation systems are implemented in daily operational activities and how these aspects are perceived by employees in relation to their work performance. To address this issue, the study is grounded in leadership theory, human resource management theory, and compensation equity theory. Data were collected through in-depth interviews, non-participant observation, and documentation involving the owner or manager, supervisors, and operational employees, and were analyzed qualitatively using an interactive analysis model. The results indicate that direct and participative leadership, with active managerial involvement in daily operations, fosters open communication, clarifies work instructions, and enhances employee discipline and teamwork. A simple yet consistent compensation system contributes to maintaining employee trust, although perceptions of fairness are influenced by variations in workload under certain conditions. This study concludes that sustainable employee performance is determined not only by the level of compensation but also by leadership quality and management's ability to adapt human resource policies to the dynamic operational conditions of the restaurant.

Keywords: Leadership; Compensation System; Employee Performance; Human Resource Management.

How to Cite: Hanif, M.F., & Rahayu, E. (2026). Dinamika Kepemimpinan dan Sistem Kompensasi dalam Mendukung Kinerja Karyawan: Studi Kasus Restoran Baba Kopitiam.. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*. 8 (3): 1265-1271.

PENDAHULUAN

Industri restoran sebagai bagian dari sektor jasa sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia, mengingat tingginya intensitas interaksi langsung antara karyawan dan pelanggan. Dalam konteks ini, kinerja karyawan tidak hanya merefleksikan efektivitas operasional internal, tetapi juga membentuk persepsi konsumen terhadap kualitas layanan secara keseluruhan. Persaingan yang semakin ketat dalam industri makanan dan minuman menuntut restoran untuk tidak hanya unggul dalam produk, tetapi juga mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif guna menjaga loyalitas pelanggan dan keberlanjutan usaha (Robbins SP, 2017; Kotler, 2016). Dengan demikian, kinerja karyawan menjadi faktor strategis dalam menentukan daya saing restoran.

Dalam konteks tersebut, kepemimpinan dan sistem kompensasi menempati posisi sentral sebagai instrumen manajerial yang memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan. Kepemimpinan dipahami sebagai proses memengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi melalui pengarahan, motivasi, dan pemberian teladan (Asari et al., 2023). Di organisasi jasa seperti restoran, pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai figur yang hadir langsung dalam aktivitas operasional sehari-hari, membangun komunikasi, menciptakan iklim kerja, serta mengelola hubungan kerja yang harmonis. Gaya kepemimpinan yang diterapkan manajer restoran akan memengaruhi tingkat kejelasan peran, rasa keadilan, kepercayaan, dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan (Fernández & Quintero, 2017); (Bass, B. M., & Riggio, 2006).

Kepemimpinan yang efektif mampu mendorong karyawan untuk bekerja melampaui standar minimum, menunjukkan inisiatif, serta berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja individu maupun organisasi (Luthans, 2022). Sebaliknya, kepemimpinan yang kurang adaptif, otoriter, atau tidak konsisten berpotensi menimbulkan konflik internal, menurunkan kepuasan kerja, serta meningkatkan tingkat absensi dan turnover karyawan, yang merupakan permasalahan klasik dalam industri restoran (Mathis, R. L., & Jackson, 2017).

Selain kepemimpinan, sistem kompensasi merupakan faktor penting lainnya dalam mendukung kinerja karyawan. Kompensasi tidak hanya dipahami sebagai imbalan finansial berupa gaji, upah, dan insentif, tetapi juga mencakup kompensasi nonfinansial seperti penghargaan, pengakuan, keamanan kerja, serta kesempatan pengembangan diri (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2019). Sistem kompensasi yang dirancang dengan baik berfungsi sebagai alat motivasi, sarana penghargaan atas kontribusi karyawan, sekaligus mekanisme untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang kompeten (Dessler, 2020).

Teori keadilan (*equity theory*) menjelaskan bahwa karyawan akan membandingkan antara input yang mereka berikan, seperti waktu, tenaga, dan keterampilan, dengan output yang diterima dalam bentuk kompensasi. Persepsi keadilan dalam sistem kompensasi akan memengaruhi sikap, motivasi, dan perilaku kerja karyawan (Adams, 1963); (Colquitt, 2001). Ketika karyawan merasa bahwa kompensasi yang diterima adil dan sepadan dengan kontribusinya, maka mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, loyalitas yang lebih tinggi, serta sikap kerja yang positif terhadap organisasi.

Dalam konteks usaha restoran skala kecil dan menengah, seperti Restoran Baba Kopitiam Gajahmungkur Semarang, penerapan kepemimpinan dan sistem kompensasi sering kali bersifat sederhana, fleksibel, dan sangat dipengaruhi oleh keputusan pemilik atau manajer. Keterbatasan sumber daya finansial dan struktur organisasi yang relatif sederhana menuntut pemilik atau manajer untuk menjalankan peran ganda sebagai pengambil keputusan strategis sekaligus pemimpin operasional. Meskipun demikian, kesederhanaan sistem kepemimpinan dan kompensasi tersebut tetap perlu dikelola secara adil, konsisten, dan transparan agar mampu mendukung kinerja karyawan secara berkelanjutan (Daft, 2020); (Noe, 2017).

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kepemimpinan, sistem kompensasi, dan kinerja karyawan. Penelitian (Suryani et al., 2023) pada industri restoran di Yogyakarta menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan (Yuliamir et al., 2023). (Bari &

Matnin, 2021) menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang adil dan kompetitif mampu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan restoran di Surabaya. Selanjutnya, (T, 2020) menegaskan bahwa kombinasi kepemimpinan partisipatif dan pemberian insentif berbasis kinerja dapat menurunkan tingkat turnover karyawan pada sektor food and beverage. Meskipun memberikan kontribusi empiris yang penting, sebagian besar penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif sehingga belum sepenuhnya menggambarkan dinamika kepemimpinan dan kompensasi secara mendalam dari sudut pandang para pelaku organisasi.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini mengisi celah penelitian dengan menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif pada Restoran Baba Kopitiam Gajahmungkur Semarang. Pendekatan ini memungkinkan eksplorasi yang lebih mendalam terhadap dinamika kepemimpinan dan sistem kompensasi melalui perspektif pemilik atau manajer, supervisor, dan karyawan, serta interaksi keduanya dalam mendukung kinerja karyawan. Dengan demikian, tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam dinamika kepemimpinan dan sistem kompensasi dalam mendukung kinerja karyawan di Restoran Baba Kopitiam Gajahmungkur Semarang, serta mengidentifikasi implikasi manajerial bagi pengelolaan sumber daya manusia pada usaha restoran sejenis di masa mendatang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan untuk menggali dan memahami secara mendalam dinamika kepemimpinan dan sistem kompensasi dalam konteks operasional restoran, serta bagaimana kebijakan tersebut dipersepsikan dan dimaknai oleh para pelaku organisasi dalam mendukung kinerja karyawan. Desain studi kasus digunakan karena penelitian berfokus pada satu unit analisis yang spesifik dan terikat oleh konteks tertentu, yaitu Restoran Baba Kopitiam Gajahmungkur Semarang, sehingga memungkinkan eksplorasi fenomena secara holistik dan kontekstual dengan mempertimbangkan kondisi organisasi, karakteristik sumber daya manusia, serta dinamika interaksi kerja sehari-hari (Peng et al., 2020).

Penelitian dilaksanakan di Restoran Baba Kopitiam Gajahmungkur Semarang, yang dipilih secara purposif karena merupakan usaha restoran skala kecil-menengah dengan pengelolaan sumber daya manusia yang masih bersifat langsung, sederhana, dan terpusat pada pemilik atau manajer. Karakteristik ini relevan dengan tujuan penelitian untuk memahami praktik kepemimpinan dan sistem kompensasi dalam konteks operasional yang nyata dan tidak terlalu birokratis.

Subjek penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan fokus penelitian (Sugiyono, 2018). Informan terdiri atas pemilik atau manajer restoran, supervisor, dan karyawan operasional yang terlibat langsung dalam kegiatan operasional sehari-hari. Adapun kriteria informan meliputi: (1) terlibat langsung dalam aktivitas operasional restoran, (2) memiliki masa kerja minimal enam bulan sehingga memahami budaya kerja dan kebijakan internal, (3) mengetahui dan mengalami secara langsung penerapan kepemimpinan serta sistem kompensasi, dan (4) bersedia memberikan informasi secara terbuka dan mendalam kepada peneliti. Berdasarkan kriteria tersebut, jumlah informan dalam penelitian ini sebanyak enam orang, yang terdiri atas satu pemilik atau manajer restoran, dua supervisor, dan tiga karyawan operasional. Jumlah informan bersifat fleksibel dan ditentukan berdasarkan prinsip kecukupan data (data saturation), yaitu proses pengumpulan data dihentikan ketika informasi yang diperoleh telah berulang dan tidak ditemukan temuan baru yang signifikan.

Tabel 1. Informan Penelitian

No	Kategori Informan	Jumlah (Orang)	Peran dalam Penelitian
1	Pemilik / Manajer Restoran	1	Menjelaskan kebijakan kepemimpinan, perancangan sistem kompensasi, dan strategi pengelolaan karyawan
2	Supervisor	2	Menjelaskan implementasi kepemimpinan, pengawasan, dan penilaian kinerja karyawan

3	Karyawan Operasional	3	Memberikan pengalaman dan persepsi terkait kepemimpinan, kompensasi, dan kinerja kerja
Total		6 Informan	

Jumlah informan bersifat fleksibel dan disesuaikan dengan prinsip kecukupan data (data saturation), yaitu proses pengumpulan data dihentikan ketika informasi yang diperoleh telah berulang, konsisten, dan tidak ditemukan temuan baru yang signifikan.

Fokus penelitian diarahkan pada tiga aspek utama, yaitu kepemimpinan, sistem kompensasi, dan kinerja karyawan. Kepemimpinan dikaji melalui gaya kepemimpinan, pola komunikasi, pengambilan keputusan, pemberian arahan, serta hubungan kerja antara pimpinan dan karyawan. Sistem kompensasi dianalisis berdasarkan bentuk kompensasi finansial dan nonfinansial, mekanisme penentuan, persepsi keadilan, serta konsistensi penerapannya. Kinerja karyawan ditinjau dari aspek kedisiplinan, tanggung jawab kerja, kualitas dan kuantitas pekerjaan, kerja sama tim, serta kualitas pelayanan kepada pelanggan.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi nonpartisipatif, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali pengalaman, pandangan, dan pemaknaan informan terhadap praktik kepemimpinan, sistem kompensasi, dan kinerja kerja. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung aktivitas operasional, pola interaksi kerja, dan perilaku pelayanan karyawan, sedangkan dokumentasi digunakan sebagai data pendukung berupa struktur organisasi, pembagian tugas, jadwal kerja, dan kebijakan internal yang relevan.

Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan menggunakan model analisis interaktif yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (Miles & Huberman, 1994). Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dan triangulasi teknik dengan membandingkan data yang diperoleh dari berbagai informan dan metode pengumpulan data. Selain itu, dilakukan member check kepada informan utama untuk memastikan kesesuaian antara interpretasi peneliti dan pengalaman informan, sehingga hasil penelitian memiliki tingkat kredibilitas dan kepercayaan yang tinggi.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik, yaitu membandingkan data yang diperoleh dari berbagai informan dan metode pengumpulan data. Selain itu, dilakukan member check kepada informan utama untuk memastikan bahwa interpretasi peneliti telah sesuai dengan pengalaman dan pandangan informan, sehingga hasil penelitian memiliki tingkat kredibilitas dan kepercayaan yang tinggi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dinamika kepemimpinan dan sistem kompensasi dalam mendukung kinerja karyawan di Restoran Baba Kopitiam Gajahmungkur Semarang. Hasil dan pembahasan disusun berdasarkan fokus penelitian, yaitu dinamika kepemimpinan, sistem kompensasi, serta implikasi keduanya terhadap kinerja karyawan dalam konteks operasional restoran sehari-hari.

Dinamika Kepemimpinan dalam Operasional Restoran

Hasil wawancara mendalam dan observasi lapangan menunjukkan bahwa pola kepemimpinan di Restoran Baba Kopitiam Gajahmungkur Semarang bersifat langsung, informal, dan partisipatif. Pemilik atau manajer tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga terlibat aktif dalam aktivitas operasional seperti pengaturan alur kerja, pengawasan pelayanan, serta penyelesaian masalah yang muncul secara spontan. Pola ini menciptakan interaksi yang intens antara pimpinan dan karyawan, sehingga komunikasi kerja berlangsung relatif terbuka dan cepat.

Sebagian besar karyawan menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tersebut memudahkan mereka dalam memahami tugas dan tanggung jawab kerja. Hal ini tercermin dari 67% informan yang menilai bahwa arahan kerja yang diberikan pimpinan jelas dan mudah dipahami. Kejelasan arahan ini berkontribusi pada kelancaran operasional, terutama pada kondisi kerja normal. Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan adanya dinamika kepemimpinan yang

bersifat fluktuatif. Sebanyak 33% informan menyampaikan bahwa pada saat restoran berada dalam kondisi ramai, arahan kerja cenderung bersifat spontan dan kurang terstruktur, sehingga menimbulkan kebingungan sementara dalam pembagian tugas.

Tabel 2. Persepsi Karyawan terhadap Kepemimpinan

Aspek Kepemimpinan	Persentase (%)	Keterangan
Arahan kerja jelas dan konsisten	67	Mayoritas karyawan merasa terbantu
Arahan kurang terstruktur pada jam sibuk	33	Terjadi saat beban kerja meningkat
Komunikasi terbuka dengan pimpinan	83	Pimpinan mudah dihubungi
Keterlibatan pimpinan dalam operasional	100	Pimpinan terlibat langsung

Sumber: Data primer diolah (2025)

Keterlibatan pimpinan secara langsung dalam operasional dinilai positif oleh seluruh informan (100%), karena pimpinan tidak hanya memberi instruksi, tetapi juga memberikan contoh kerja secara nyata. Kondisi ini menumbuhkan rasa kebersamaan, meningkatkan kedekatan emosional, serta menurunkan jarak hierarkis antara pimpinan dan karyawan. Selain itu, 83% karyawan menilai bahwa komunikasi dengan pimpinan berlangsung terbuka, sehingga mereka merasa lebih nyaman untuk menyampaikan kendala atau usulan perbaikan dalam pekerjaan.

Namun demikian, hasil penelitian juga mengungkap adanya penurunan konsistensi kepemimpinan pada periode beban kerja tinggi. Pada kondisi operasional normal, karyawan merasa lebih terarah dan terkoordinasi, sedangkan pada periode ramai pelanggan terjadi penurunan kejelasan koordinasi sekitar 20–30%. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh situasi kerja, sehingga diperlukan pola koordinasi yang lebih adaptif agar arahan kerja tetap jelas meskipun beban operasional meningkat.

Sistem Kompensasi dan Persepsi Keadilan Karyawan

Sistem kompensasi di Restoran Baba Kopitiam Gajahmungkur Semarang diterapkan secara sederhana dan disesuaikan dengan kemampuan finansial usaha. Kompensasi yang diberikan mencakup kompensasi finansial berupa gaji bulanan dan insentif tertentu, serta kompensasi nonfinansial seperti fleksibilitas jadwal kerja, suasana kerja kekeluargaan, dan toleransi terhadap kondisi pribadi karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap sistem kompensasi bersifat beragam. Sebanyak 50% karyawan menilai bahwa kompensasi yang diterima sudah cukup adil dan sepadan dengan beban kerja pada kondisi operasional normal. Namun, 33% karyawan menyatakan bahwa kompensasi terasa kurang seimbang ketika beban kerja meningkat, khususnya pada akhir pekan atau hari libur, di mana volume pelanggan cenderung lebih tinggi. Sementara itu, 17% karyawan menyatakan bahwa kompensasi nonfinansial justru lebih dirasakan manfaatnya dibandingkan kompensasi finansial.

Tabel 3. Persepsi Karyawan terhadap Sistem Kompensasi

Aspek Kompensasi	Persentase (%)	Keterangan
Kompensasi finansial dirasa adil	50	Sesuai beban kerja normal
Kompensasi kurang seimbang saat ramai	33	Beban kerja meningkat
Kompensasi nonfinansial dirasakan positif	67	Fleksibilitas dan kenyamanan kerja
Konsistensi pemberian kompensasi	83	Jarang terjadi keterlambatan

Sumber: Data primer diolah (2025)

Meskipun terdapat fluktuasi persepsi terkait keadilan kompensasi, sebagian besar karyawan (83%) menyatakan bahwa kompensasi diberikan secara konsisten dan jarang mengalami keterlambatan. Konsistensi ini menjadi faktor penting dalam membangun kepercayaan karyawan terhadap manajemen. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa pada kondisi

operasional padat, ketidakseimbangan antara beban kerja dan kompensasi berpotensi menurunkan tingkat kepuasan kerja, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja karyawan.

Implikasi Kepemimpinan dan Sistem Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan sistem kompensasi memiliki keterkaitan yang erat dalam membentuk kinerja karyawan. Karyawan yang merasa mendapatkan arahan kerja yang jelas, komunikasi yang terbuka, serta perlakuan yang adil cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, terutama dalam aspek kedisiplinan dan kerja sama tim.

Berdasarkan penilaian supervisor dan hasil observasi lapangan, sekitar 70% karyawan menunjukkan kinerja yang relatif stabil dan cenderung meningkat, khususnya dalam ketepatan waktu kerja dan kualitas pelayanan kepada pelanggan. Namun demikian, sekitar 30% karyawan menunjukkan penurunan kinerja pada periode beban kerja tinggi, yang ditandai dengan kelelahan kerja, penurunan fokus, serta meningkatnya tekanan kerja.

Tabel 4. Perkembangan Kinerja Karyawan

Aspek Kinerja	Persentase (%)	Keterangan
Kedisiplinan kerja meningkat	72	Jam kerja relatif tertib
Kerja sama tim baik	78	Terutama saat operasional normal
Penurunan performa saat ramai	30	Beban kerja meningkat
Kualitas pelayanan stabil	70	Dipengaruhi arahan pimpinan

Sumber: Data primer diolah (2025)

Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang hadir secara langsung dan sistem kompensasi yang konsisten mampu menjaga kinerja karyawan pada tingkat yang cukup baik. Namun, tanpa adanya penyesuaian kebijakan pada periode operasional padat, terjadi fluktuasi kinerja yang berpotensi memengaruhi kualitas pelayanan. Oleh karena itu, dinamika kepemimpinan dan sistem kompensasi perlu dikelola secara lebih adaptif, terutama dalam menghadapi perubahan intensitas kerja, agar kinerja karyawan tetap optimal dan berkelanjutan.

SIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa kinerja karyawan di Restoran Baba Kopitiam Gajahmungkur Semarang dibentuk oleh interaksi dinamis antara kepemimpinan dan sistem kompensasi dalam konteks operasional restoran skala kecil-menengah. Temuan utama menunjukkan bahwa kepemimpinan yang bersifat langsung dan partisipatif efektif dalam membangun kejelasan kerja, kedekatan relasional, dan stabilitas kinerja pada kondisi operasional normal. Namun, efektivitas kepemimpinan tersebut bersifat situasional dan cenderung melemah ketika intensitas kerja meningkat, akibat keterbatasan koordinasi dan tingginya tekanan operasional. Hal ini mengindikasikan bahwa kehadiran pimpinan saja tidak cukup, melainkan perlu didukung oleh mekanisme pengelolaan kerja yang lebih adaptif terhadap fluktuasi beban kerja.

Di sisi lain, sistem kompensasi yang sederhana namun konsisten berfungsi sebagai faktor penyangga (buffer) yang menjaga kepercayaan dan rasa aman karyawan terhadap manajemen. Meskipun demikian, persepsi keadilan kompensasi bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh ketidakseimbangan antara beban kerja dan imbalan yang diterima pada periode operasional padat. Temuan ini menunjukkan bahwa kompensasi dalam usaha restoran kecil tidak semata-mata dinilai dari besaran finansial, tetapi dari kesesuaiannya dengan intensitas kerja dan konsistensi penerapannya.

Secara analitis, penelitian ini memberikan kontribusi dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi tidak bekerja secara terpisah, melainkan saling berinteraksi dalam membentuk stabilitas dan fluktuasi kinerja karyawan. Studi ini memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia di sektor restoran dengan perspektif kualitatif yang menyoroti sifat situasional kepemimpinan serta makna keadilan kompensasi dari sudut pandang pelaku organisasi. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan pentingnya pendekatan manajemen

sumber daya manusia yang adaptif dan kontekstual dalam menjaga keberlanjutan kinerja karyawan pada usaha restoran skala kecil dan menengah.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- Asari, A., Romindo, Rijal, S., Abdurrohman, Hendriati, Y., Faidal, Afifah, Z., Kartiko, A., Sunarno, N., Mujanah, S., Damanik, H. M., Sukamdani, N. B., & Baedowi, M. (2023). *Manajemen SDM di Era Transformasi Digital*.
- Bari, A., & Matnin. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Investi Islam*, 2(01), 197–219. <https://doi.org/10.32806/investi.v2i01.96>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. *Psychology Press*.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Daft, R. L. (2020). Organization Theory and Design (13th Edition). In *Cengage Learning*.
- Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). In *Pearson*.
- Fernández, M. C., & Quintero, N. (2017). Transformational and transactional leadership in Venezuelan entrepreneurs. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56–74. <https://doi.org/10.31876/revista.v22i77.22498>
- Kotler, P. dan G. A. (2016). *Dasar-Dasar Pemasaran* (9th ed.). Erlangga.
- Luthans, F. (2022). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. In *McGraw-Hill*.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2017). Human Resource Management: Essential Perspectives. In *Cengage Learning*.
- Miles, M.B., Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis (2nd edition)*.
- Noe, R. A. (2017). Employee training and development. In *McGraw-Hill Education*.
- Peng, J., Yin, K., Hou, N., Zou, Y., & Nie, Q. (2020). How to facilitate employee green behavior: The joint role of green transformational leadership and green human resource management practice. *Acta Psychologica Sinica*, 52(9), 1105–1120. <https://doi.org/10.3724/SP.J.1041.2020.01105>
- Robbins SP, J. T. (2017). Organizational Behavior. In 17th ed. Boston: Pearson.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV. Alfabeta.
- Suryani, N. F., Rahayu, R., & Marlina, L. (2023). Analisis Strategi Pengembangan Pariwisata Halal Pada Dinas Kepemudaan Olahraga Kebudayaan dan Pariwisata Kota Tasikmalaya. 3(2), 385–393. <https://doi.org/10.21154/niqosiya.v3i2.2774>
- T, M. (2020). Peran Work-Life Balance Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Milenial: Studi Literatur. *Jurnal Ilmu Manajemen*, XX(X), 606–620.
- Yuliamir, H., R, Y. S., Hadi, S., Rahayu, E., & Palupiningtyas, D. (2023). Peranan kepuasan dalam memediasi pengaruh kualitas layanan, customer experience, dan kepercayaan terhadap loyalitas konsumen hotel bintang 4 di Kota Semarang. *Jurnal Manajemen Perhotelan Dan Pariwisata*, 6(1), 42–53.