

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA PT HILON MEDAN

Sinar Ritonga

Email ; [sinarritonga58@gmail.com](mailto:sinarritonga58@gmail.com)

Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Santo Thomas Medan

Robinson Sipahutar

Email : [Starrobin4@gmail.com](mailto:Starrobin4@gmail.com)

Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Santo Thomas Medan

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze and determine the effect of leadership style and compensation on employee performance with job satisfaction as an intervening variable at PT Hilon Sumatra. Primary data was obtained through questionnaires and secondary data using documentation techniques. The total population of this study was 66 people and by means of a saturated sampling technique, the sample was also 66 people. The data analysis technique used multiple regression analysis, but first tested the validity and reliability as well as the classical assumption test, and then tested the hypothesis with the t, F and Sobel tests. The results of this study indicate that leadership style and compensation together have a significant effect on job satisfaction and leadership style, compensation and job satisfaction together have a significant effect on employee performance. Partially, leadership style and compensation have a positive and significant effect on job satisfaction and leadership style, compensation and job satisfaction partially have a positive and significant effect on employee performance. Leadership style and compensation have a positive and significant effect on employee performance and job satisfaction is able to mediate the influence of style and compensation on employee performance at PT Hilon Sumatra.*

**Keywords:** Leadership style, compensation, Job Satisfaction, Employee Performance

**PENDAHULUAN**

Dunia bisnis sekarang ini telah berkembang semakin maju. Kemajuan tersebut didukung oleh berbagai faktor, salah satu diantaranya adalah perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perkembangan iptek yang semakin maju menjadikan munculnya berbagai inovasi atau penemuan-penemuan baru yang mampu mempermudah dan memperlancar kegiatan bisnis perusahaan. Perkembangan yang terjadi memberikan pengaruh terhadap perusahaan, baik perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa maupun perusahaan yang bergerak dalam bidang non jasa. Hal ini mengakibatkan persaingan usaha antar pelaku bisnis dalam bidang-bidang tersebut semakin ketat. Untuk mampu bertahan dan terus melanjutkan usahanya, perusahaan perlu berbenah diri dan mulai mempertimbangkan semua aspek yang berhubungan dengan kegiatan operasi perusahaan. Perusahaan sebagai pelaku bisnis harus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan yang ada.

Melihat situasi dan kondisi saat ini, perusahaan-perusahaan pun terus berbenah dan memperbaiki diri untuk menyesuaikan dengan perkembangan yang ada. Sebagai contoh, dengan semakin berkembangnya mesin dan peralatan industri lainnya serta sistem telekomunikasi global, perusahaan yang tidak memanfaatkannya dengan baik akan tertinggal dan kurang mampu berkembang dalam persaingan. Untuk mampu bersaing dengan perusahaan lain salah satu aspek yang penting dan perlu mendapat perhatian yang serius oleh perusahaan baik perusahaan jasa maupun non jasa adalah aspek sumber daya manusia. Kelangsungan hidup dan perkembangan dari suatu perusahaan tidak hanya bergantung pada baik buruknya pengelolaan keuangan perusahaan, pelayanan, promosi dan pemasaran serta tingkat kualitas produknya,

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT  
HILON MEDAN

Oleh : Sinar Ritonga, Robinson Sipahutar

tetapi juga ditentukan dari keberhasilannya dalam mengelola sumber daya manusia. Sumber daya manusia dianggap sebagai sumber daya yang penting bagi organisasi, karena tanpa sumber daya manusia yang berkualitas, maka organisasi tidak akan mampu bertahan dalam persaingan.

Sumber daya manusia yang baik dapat terlihat dengan kinerja karyawan yang baik. Rendahnya kinerja karyawan yang berakibat rendahnya produktivitas perusahaan salah satunya disebabkan oleh turunnya semangat kerja. Turunnya semangat kerja memiliki beberapa ciri yaitu pertama, turun atau rendahnya produktivitas kerja. Kedua, tingkat absensi yang tinggi. Ketiga, tingkat perpindahan buruh yang tinggi. Keempat, tingkat kerusakan yang tinggi. Kelima, kegelisahan terdapat dimana-mana. Keenam, tuntutan yang sering kali terjadi. Ketujuh, pemogokan.

Baik atau buruknya produktivitas perusahaan tidak lepas dari kinerja karyawan yang ada di dalam perusahaan tersebut. Kinerja karyawan menurut Simamora (2004) adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Kinerja karyawan menjadi hal yang perlu diperhatikan dengan cukup serius oleh perusahaan, karena kinerja karyawan dengan berbagai aspek yang ada di dalamnya akan memberikan dampak secara langsung terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kinerja karyawan dalam perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan, gaya kepemimpinan, kompensasi, motivasi kerja, semangat kerja dan sebagainya. Sering terjadi kinerja karyawan menurun dikarenakan adanya ketidaknyamanan dalam bekerja, upah yang minim, kemampuan atau keahlian yang kurang mendukung dan juga ketidakpuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja karyawan harus diperhatikan secara serius oleh setiap perusahaan.

Ketidakpuasan menjadi titik awal pada munculnya masalah-masalah dalam organisasi maupun perusahaan seperti kemangkiran, konflik atasan dengan pekerja, tingkat absensi yang tinggi, adanya pemogokan dan perputaran karyawan. Dari sisi pekerja, ketidakpuasan dapat menyebabkan menurunnya motivasi, menurunnya moral kerja, dan menurunnya tampilan kerja baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif. Kepuasan kerja yang tinggi akan memberikan dampak positif terhadap karyawan seperti timbulnya loyalitas dan disiplin terhadap pekerjaan serta akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja karyawan, baik lingkungan di antara para karyawan maupun hubungan dengan manajemen di atasnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Hasibuan (2009) diantaranya adalah balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, sifat pekerjaan monoton atau tidak.

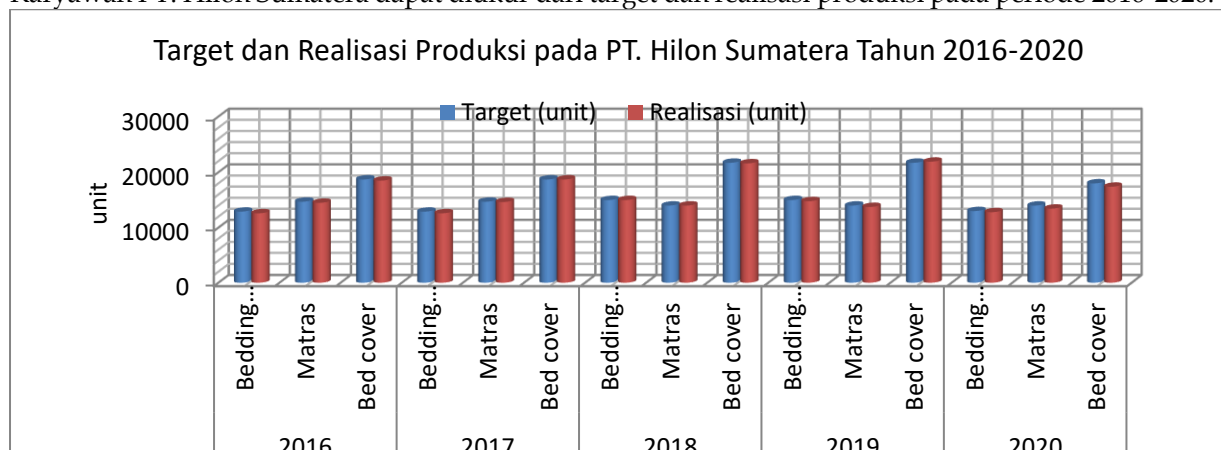
Kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi juga dipengaruhi oleh kepemimpinan. Kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikutnya untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Rivai, 2011). Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap karyawan dan perusahaan. Dalam suatu organisasi baik itu berupa organisasi bisnis maupun organisasi non bisnis, kepemimpinan menjadi faktor penting yang menentukan kelangsungan atau keberlanjutan organisasi tersebut. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Pemimpin harus mampu mengatur dan menciptakan suasana kerja yang kondusif di mana suasana kerja yang ada membuat karyawan merasa nyaman dan menumbuhkan rasa disiplin untuk menyelesaikan pekerjaan. Kepemimpinan yang dibutuhkan adalah yang mampu mengarahkan dan menggunakan sumber daya manusia yang tersedia secara optimal, sehingga karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja dan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang bersangkutan.

Kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan juga akan dipengaruhi oleh kompensasi yang diterimanya. Kompensasi menurut Nawawi (2005) merupakan penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui

kegiatan yang disebut bekerja. Kompensasi yang diterima karyawan akan memberikan dorongan lebih untuk bekerja.

Kompensasi menurut Hasibuan (2009) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pemberian kompensasi yang tepat akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Adanya kompensasi berupa bonus, hadiah maupun penghargaan juga akan memberikan dampak yang positif bagi karyawan. Karyawan akan merasa termotivasi dan bersemangat dalam menyelesaikan tugas yang diberikan serta akan muncul dorongan karyawan untuk berprestasi. Ada beberapa tujuan pemberian kompensasi antara lain sebagai ikatan kerja sama antara perusahaan dengan karyawan, sebagai sarana untuk meningkatkan semangat dan motivasi karyawan, sebagai strategi perusahaan untuk mempertahankan karyawan atau pegawai yang berkualitas, sebagai penghargaan oleh perusahaan terhadap karyawan dan sebagainya.

Kota Medan merupakan salah satu daerah kawasan Industri. Hal tersebut menyebabkan munculnya persaingan bisnis dalam berbagai bidang usaha baik bidang jasa maupun non jasa. Salah satu persaingan usaha yang terlihat jelas dalam bidang industri. Berikut data pertumbuhan kinerja Karyawan PT. Hilon Sumatera dapat diukur dari target dan realisasi produksi pada periode 2016-2020.



Gambar 1: Target dan Realisasi Produksi pada PT. Hilon Sumatera Tahun 2016-2020

Dari gambar 1 di atas nampak bahwa sejak tahun 2016-2022 masih belum tercapainya target produksi untuk masing-masing jenis produksi perusahaan PT. Hilon Medan, hal yang juga penting dan perlu diperhatikan dengan serius oleh manajemen dalam meningkatkan kinerja karyawan. Perusahaan menuntut karyawan untuk bekerja dengan baik, sesuai dengan aturan-aturan dan target yang ditetapkan perusahaan akan tetapi perusahaan di duga masih kurang memperhatikan aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, gaya kepemimpinan dan kompensasi. Kurangnya perhatian manajemen terhadap aspek-aspek tersebut menyebabkan kurang maksimalnya kinerja karyawan dan akibatnya kinerja perusahaan secara keseluruhan akan menurun.

Gaya kepemimpinan dan sistem kompensasi yang diberlakukan oleh manajemen diduga menyebabkan tingkat kepuasan kerja karyawan yang belum maksimal. Banyak karyawan yang merasa kurang puas dengan kepemimpinan dan kompensasi yang ada. Kepuasan kerja karyawan yang rendah akan menyebabkan karyawan merasa tidak nyaman dalam bekerja, tingkat absensi yang tinggi, banyak karyawan yang mengundurkan diri, prestasi kerja yang menurun yang pada akhirnya kinerja karyawan akan menurun. Rendahnya kinerja karyawan mengakibatkan perusahaan tidak mampu mengembangkan usaha dan bersaing dengan maksimal.

Untuk itu, penelitian terhadap aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti gaya kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja penting untuk dilakukan. Penelitian ini akan memberikan informasi tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap

kepuasan kerja karyawan dan kemudian secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Melihat keadaan tersebut di atas, maka penulis dapat mengangkat sebuah penelitian yang berjudul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada PT Hilon Medan

Dari latar belakang masalah yang diuraikan di atas maka dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah gaya kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
3. Apakah gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* ?

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2011) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Hasibuan (2009) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dari beberapa definisi kinerja karyawan yang diberikan oleh beberapa ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut oleh atasan atau pimpinannya berdasarkan perannya di dalam perusahaan.

Sedangkan menurut Dharma (2003) indikator-indikator kinerja yang dapat digunakan sebagai acuan dalam penilaian kinerja karyawan antara lain : (a) kuantitas, (b) kualitas, (c) ketepatan waktu,.

### Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2011) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Sedangkan Handoko (2002) menyatakan bahwa kepuasankerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Menurut Hasibuan (2009) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dankombinasi dalam dan luar pekerjaan. Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan pegawai, karyawan atau pekerja terhadap pekerjaan yang dilakukannya, lingkungan kerjanya, ganjaran atau imbalan yang diterimanya dan penilaian terhadap hasil pekerjaannya. Perasaan tersebut dapat berupa perasaan senang, tidak senang, nyaman atautidak nyaman.

Ada beberapa indikator yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Indikator- indikator kepuasan kerja menurut Marihot (2002) meliputi : (a) gaji, (b) pekerjaan itu sendiri, (c) rekan sekerja, (d) atasan, (e) promosi, (f) lingkungan kerja.

### Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi akan sangat membantu dalam mengatasi masalah dan terutama masalah yang berhubungan dengan bawahan atau karyawan. Gaya kepemimpinanyang baik harus disesuaikan dengan kebutuhan, situasi dan kondisi yang ada di lingkungannya. Gaya kepemimpinan sangat dibutuhkan untuk mempengaruhi atau mengatur



dan mengubah perilaku seseorang untuk bertindak sesuai dengan arahan pemimpin. Gaya kepemimpinan berakar dari kata pemimpin dan kepemimpinan. Menurut Nawawi dan Hadari (1995) kata pemimpin berarti orangnya dan kepemimpinan adalah kegiatannya. Dari segi organisasi, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Gaya kepemimpinan menurut Hopwood dalam Ikhsan dan Ishak (2005) dibedakan antara gaya kepemimpinan yang dibatasi oleh anggaran dengan yang sadar akan laba. Para pemimpin yang dibatasi oleh anggaran akan mengevaluasi bawahannya berdasarkan pada seberapa baik tujuan jangka pendek dicapai. Sebaliknya, para pemimpin yang sadar akan laba lebih memperhatikan kesuksesan jangka panjang dan tidak terlalu menekankan pada kepatuhan yang kaku pada anggaran sekarang.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan strategi atau cara yang diambil oleh seorang pemimpin dalam bersikap dan bertindak laku dengan maksud untuk mempengaruhi bawahannya agar berperilaku sesuai dengan arahan atau petunjuk pemimpin untuk mencapai tujuan tertentu. Pemimpin harus menyesuaikan gaya atau cara kepemimpinannya dengan bawahan yang dipimpinnya.

### Kompensasi

Menurut Ivancevich (1995) kompensasi adalah fungsi *Human Resource Management* (HRM) yang berhubungan dengan setiap jenis *reward* yang diterima individu sebagai balasan atas pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Pegawai menukarkan tenaganya untuk mendapatkan *reward* finansial maupun nonfinansial, sedangkan Aritonang (2005: 2) menyatakan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada instansi. Notoatmodjo (2009) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja atau pengabdian mereka. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah produktivitas, kemampuan untuk membayar, kesediaan untuk membayar, suplai dan permintaan tenaga kerja, organisasi karyawan dan peraturan dan perundang-undangan. Berdasarkan uraian dan penjelasan tentang kompensasi dari para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung baik berupa pendapatan secara materi atau non materi sebagai imbal jasa atas kontribusi, kerja, pengabdian terhadap perusahaan atau organisasi. Ada beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai indikator kompensasi, menurut Simamora (2004) indikator-indikator tersebut diantaranya adalah : (a) upah dan gaji, (b) insentif, (c) tunjangan, (d) fasilitas.

### Kerangka Berpikir

#### a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara dimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi dan dengan tepat mengarahkan tujuan perseorangan untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang baik dan efektif akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman bagi karyawan. Menurut Rivai dan Mulyadi (2011), gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi akan mampu menciptakan suasana kerja yang baik dalam perusahaan sehingga akan memberikan pengaruh yang positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seorang karyawan akan berharap bahwa lingkungan kerja, pekerjaan yang dilakukannya, sikap atasan atau management atas akan bersikap baik atau bersahabat dengan karyawan. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan karyawan tersebut maka semakin tinggi kepuasan kerjanya.

**b. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja**

Kompensasi merupakan pemberian dari perusahaan terhadap karyawan baik yang sifatnya materi maupun non materi sebagai imbalan atas jasa yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Menurut Kadarisman (2012) kompensasi sangat penting dan berpengaruh terhadap perilaku dan kinerja karyawan. Kompensasi bermanfaat untuk menarik tenaga kerja atau karyawan baru, mempertahankan karyawan lama yang berkualitas, untuk memotivasi karyawan supaya bekerja dengan lebih baik, lebih giat, disiplin, dan mengembangkan kompetensinya demi tercapainya tujuan perusahaan. Organisasi / perusahaan perlu memberikan imbalan (*reward*) pada karyawan yang telah mengorbankan waktu, tenaga, kemampuan, dan keterampilan sehingga karyawan merasa puas karena usahanya tersebut dihargai.

Sistem kompensasi yang baik adalah sistem kompensasi yang adil. Pemberian kompensasi harus dipertimbangkan dan disesuaikan dengan kuantitas, kualitas, dan manfaat jasa yang dipersembahkan atau diberikan oleh karyawan kepada perusahaan. Kompensasi yang adil akan memberikan dorongan karyawan untuk terus berprestasi. Karyawan akan merasa usaha yang dilakukannya dalam bekerja untuk perusahaan dibayar atau dihargai setimpal dengan kompensasi yang diterimanya sehingga karyawan akan merasa puas.

**c. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Pemimpin melalui gaya kepemimpinan yang diterapkannya akan mempengaruhi kinerja bawahannya. Pemimpin dituntut untuk mampu menciptakan kondisi atau keadaan lingkungan kerja yang memberikan rangsangan bagi karyawan untuk bekerja dengan maksimal. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan keadaan akan menciptakan iklim kerja yang baik. Dengan terciptanya iklim kerja yang baik maka karyawan akan bersemangat bekerja.

Pemimpin melalui gaya atau caranya memberikan arahan-arahan kepada karyawan untuk bekerja dengan maksimal sesuai dengan target-target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Selain memberikan arahan, pemimpin juga harus mampu memberikan dorongan semangat kepada karyawan untuk bekerja dengan baik. Menurut Rivai dan Mulyadi (2011), gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

**d. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Kompensasi dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompensasi memegang peranan penting dalam menciptakan kinerja pegawai/karyawan karena salah satu alasan utama orang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dan kompensasi dari perusahaan merupakan sumber pendapatan untuk karyawan. Kompensasi yang diberikan perusahaan secara adil dan wajar akan memberikan sebuah dorongan positif kepada karyawan. Menurut Simamora (2004) bahwa kompensasi dalam bentuk finansial adalah penting bagi karyawan, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Jika sistem kompensasi diterapkan secara adil dan kompetitif oleh perusahaan maka karyawan akan mempertahankan posisinya dalam perusahaan atau dengan kata lain karyawan ingin tetap bekerja pada perusahaan tersebut. Konsekuensinya, karyawan akan berlomba-lomba menunjukkan kinerjanya yang terbaik, karena perusahaan hanya akan mempekerjakan karyawan yang kinerjanya bagus. Karyawan akan termotivasi untuk berprestasi dan meningkatkan kinerjanya.

**e. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Handoko (2002: 193) kepuasan kerja dapat dijelaskan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan para karyawan memandang pekerjaan mereka. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja seorang karyawan, mulai dari kompensasi yang diterimanya sampai lingkungan kerja yang ada. Peningkatan kepuasan kerja merupakan salah satu tanda bahwa perusahaan telah mampu mengelola karyawan atau sumber daya manusia di dalam perusahaan dengan baik. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mampu bekerja dengan baik tanpa adanya beban atau tekanan. Bekerja menjadi hal yang menyenangkan. Karyawan yang merasa puas baik dengan

lingkungan kerja, sikap atasan maupun dengan sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan, akan berusaha bekerja dengan maksimal dan meningkatkan kinerjanya serta berusaha untuk berprestasi.

**f. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening***

Gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan cara seorang pemimpin dalam mengatur dan mengelola bawahannya. Melalui gaya kepemimpinan, seorang pemimpin diharapkan mampu mengatasi berbagai masalah dengan memanfaatkan sumber daya yang ada baik sumber daya modal maupun sumber daya manusia secara efektif dan efisien sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Rivai dan Mulyadi (2011) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Gaya kepemimpinan yang tepat akan mampu menciptakan lingkungan kerjayang kondusif bagi karyawan, hubungan kerja yang baik antara karyawan dengan atasan, hilangnya kesenjangan sosial antar lini dalam perusahaan, yang akan menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi semua pihak termasuk karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila bekerja dengan kondisi atau situasi yang baik sesuai dengan harapan karyawan tersebut. Menurut Handoko (2002) bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Hasibuan (2009) menjelaskan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, dan salah satu faktornya adalah sikap pimpinan dalam kepemimpinannya. Setelah kepuasan kerja karyawan terpenuhi dengan baik, akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**g. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening***

Kompensasi adalah balas jasa dari perusahaan kepada karyawan atas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Kompensasi menjadi tujuan utama karyawan dalam bekerja, karena karyawan bekerja untuk memperoleh uang sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Menurut Hasibuan (2009), salah satu tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) adalah kepuasan kerja. Kompensasi dari organisasi berupa penghargaan (*reward*) yang tinggi pada pekerjaannya akan menimbulkan kepuasan kerja karena mereka merasa bahwa organisasi telah memperhatikan kebutuhan dan pengharapan kerja mereka. Kompensasi dapat berbentuk finansial dan nonfinansial. Kompensasi finansial biasanya berbentuk gaji, upah, bonus dan tunjangan sedangkan kompensasi nonfinansial berbentuk hadiah barang, penghargaan, dan promosi jabatan. Baik kompensasi finansial maupun nonfinansial sama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Pemberian kompensasi akan memberikan dorongan kepada karyawan untuk bekerja secara maksimal, untuk lebih berprestasi dan mencapai target kerja yang telah ditentukan. Ketika karyawan telah puas dengan kompensasi yang diterimanya baik kompensasi dalam bentuk finansial seperti gaji, bonus atau tunjangan maupun nonfinansial yang berupa hadiah, penghargaan maupun promosi jabatan maka karyawan akan berusaha meningkatkan kinerjanya.

**Hipotesis**

Dari kajian teori dan dari hasil penelitian terdahulu maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- Gaya kepemimpinan dan kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
- Gaya kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Gaya kepemimpinan dan kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel *intervening*.

### Desain Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian kausal komparatif yang bertujuan untuk menyelidiki kemungkinan hubungan sebab akibat yang ada, mencari kembali fakta yang mungkin menjadi penyebab melalui data tertentu. Penelitian kausal komparatif adalah penelitian yang diarahkan untuk menyelidiki hubungan sebab-akibat berdasarkan pengamatan terhadap akibat yang terjadi dan mencari faktor yang menjadi penyebab melalui data yang dikumpulkan.

### Populasi Dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian adalah seluruh karyawan pada bagian produksi di PT. Hilon Sumatera yang berjumlah 66 orang. Penarikan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh atau sensus, sehingga menjadi sampel adalah seluruh jumlah populasi sebanyak 66 orang.

### Operasionalisasi Variabel

Penelitian ini menggunakan 3 jenis variabel yaitu variabel independen, variabel *intervening* dan variabel dependen. Dalam penelitian ini terdapat beberapa definisi variabel antara lain:

- Kinerja Karyawan, Kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari karyawan baik dari segi kualitas dan kuantitas maupun dari segi ketepatan waktu dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut oleh atasan atau pimpinannya berdasarkan perannya di dalam perusahaan yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu, dengan indikator kinerja yang dikemukakan oleh Dharma (2003: 355) yaitu kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu.
- Kepuasan Kerja, Kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan pegawai, karyawan atau pekerja terhadap pekerjaan yang dilakukannya, lingkungan kerjanya, ganjaran atau imbalan yang diterimanya dan penilaian terhadap hasil pekerjaannya. Perasaan tersebut dapat berupa perasaan senang, tidak senang, nyaman atau tidak nyaman, dengan indikator yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan sekerja, atasan, promosi dan lingkungan Kerja
- Gaya Kepemimpinan, Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara atau tindakan yang dilakukan oleh pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini adalah anggota atau bawahannya supaya bertindak atau bertingkah laku sesuai dengan arahan pemimpin tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan diukur dengan indikator kepemimpinan direktif, kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*), dan kepemimpinan partisipatif.
- Kompensasi, Kompensasi merupakan semua pemberian perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atau balas jasa atas jasa yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Kompensasi dalam penelitian ini diartikan sebagai pemberian dari perusahaan kepada karyawan dalam bentuk upah dan gaji, insentif, tunjangan serta fasilitas. Dengan indikator adalah upah dan gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas.

### Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah: (a) Kuesioner, kuesioner merupakan daftar pernyataan mengenai variabel yang diteliti di dalam penelitian ini yang akan diisi oleh responden PT. Hilon Sumatera, dan (b) Teknik dokumentasi yakni adalah teknik pengambilan data yang diperoleh dari laporan yang sudah diolah oleh perusahaan sebelumnya dan berhubungan dengan judul penelitian ini.

### Teknik Analisis Data

#### a. Uji Validitas dan Realiabilitas

Uji validitas bertujuan untuk menguji ketepatan hasil kuesioner yang dibagikan kepada responden dan instrument penelitian. Suatu skala pengukuran dikatakan valid apabila skala



tersebut digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Untuk mengukur valid tidaknya alat ukur dengan kaidah keputusan: (a) Jika  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$  0,30 berarti instrument penelitian valid, dan (b) Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  0,30 berarti instrument penelitian tidak valid.

Uji Reliabilitas digunakan untuk menguji apakah hasil kuesioner dapat dipercaya atau tidak. Pengujian reliabilitas instrument dengan teknik belah dua dari *Spearman Brown*. Perhitungan oleh Alpha Cronbach. Kriteria pengujian sebagai berikut: (a)  $\alpha \geq 0,5$  artinya instrument reliable, dan (b)  $\alpha < 0,5$  artinya instrument tidak reliable.

b. **Uji Asumsi Klasik**

Agar model regresi dikatakan baik apabila bersifat BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*), jika memenuhi uji asumsi klasik yang dilakukan dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji multikolinearitas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas.

c. **Analisis Regresi Linear Berganda**

Model analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda dengan rumus:

Model 1 :  $KP = a + \beta_1 GK + \beta_2 KM + e_i$ .....1

Model 2 :  $KK = a + \beta_1 GK + \beta_2 KM + \beta_3 KP + e_i$ .....2

Keterangan

KK = Kinerja Karyawan

GK = Gaya Kepemimpinan

KM = Kompensasi

KP = Kepuasan Kerja

a = Konstanta

$e_i$  = Tingkat kesalahan estimasi

d. **Uji Hipotesis**

Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji t dan uji F dengan ketentuan terima hipotesis jika nilai signifikan lebih kecil dari 5 persen dan sebaliknya

## HASIL PENELITIAN

### Uji Validitas dan Reabilitas

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap kuesioner gaya kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan diperoleh nilai Cronbach's Alpha untuk semua indikator lebih besar dari 0,50, dengan demikian semua indikator variable sudah valid. Berdasarkan hasil uji reliabilitas diketahui bahwa dari pertanyaan-pertanyaan penelitian pada perusahaan PT. Hilon Sumatera sudah valid, karena nilai  $r_{hitung} > 0,30$ .

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

Untuk pengujian normalitas data dalam penelitian ini dideteksi melalui analisa grafik dan statistik yang dihasilkan melalui perhitungan regresi dengan SPSS.

- Uji Normalitas, Hasil penelitian menunjukkan bahwa besarnya signifikan lebih dari 5% yaitu signifikannya sebesar 0,582 yang berarti variabel residual berdistribusi normal. Melalui hasil uji normalitas yang dilakukan, maka dengan demikian secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai observasi data telah terdistribusi secara normal dan dapat dilanjutkan dengan uji asumsi klasik lainnya.
- Uji Multikolonieritas, Adapun hasil uji multikolonieritas pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *tolerance value*  $> 0,10$  dan *VIF*  $< 10$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa diantara variable bebas tersebut tidak terdapat hubungan multikolonieritas. Dari hasil uji ini maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini lolos uji gejala multikolonieritas.
- Uji Heteroskedastisitas, Dari hasil pengujian menggunakan metode *scatterplots* terlihat titik-titik menyebar secara acak tidak membentuk pola tertentu yang jelas serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada

model regresi sehingga model regresi layak di pakai untuk melihat pengaruh kompetensi, budaya kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja.

### Analisis Regresi Linear Berganda

Adapun hasil analisis regresi berganda untuk Analisis Jalur Persamaan Pertama dan kedua adalah sebagai berikut:

### Pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja

Pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja secara parsial dan simultan disajikan pada tabel dibawah ini :

**Tabel 1: Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant)	7.573	2.839	2.667	.010
	Gaya Kepemimpinan	.374	.060	6.254	.000
	Kompensasi	.466	.037	12.723	.000

Sumber : Data diolah 2022.

Dari table 1 di atas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki nilai  $t_{hitung} = 6.254$  dengan tingkat signifikan 0,010 dan kompensasi nilai  $t_{hitung} = 12.723$  dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan pada PT. Hilon Sumatera

**Tabel 2: ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	682.091	2	341.045	130.217	.000 <sup>b</sup>
	Residual	165.000	63	2.619		
	Total	847.091	65			

Sumber : Data diolah 2022.

Berdasarkan Tabel 3 di atas, menunjukkan pada nilai  $F_{hitung} = 130.217$  dengan tingkat signifikansi 0,000 hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi secara simultan dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Hilon Sumatera.

**Tabel 3: Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.913 <sup>a</sup>	.834	.826	1.506

Sumber : Data diolah 2022.

Berdasarkan tabel 4 di atas nilai koefisien determinan (*R Square*) adalah sebesar 0,834, hal ini menunjukkan bahwa variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variasi gaya kepemimpinan dan kompensasi sebesar 83.4 %.

### Pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial dan simultan disajikan pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4: Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant)	1.060	3.306	.321	.750
	Gaya Kepemimpinan	.173	.083	2.093	.040
	Kompensasi	.359	.047	7.578	.000
	Kepuasan Kerja	.492	.150	3.278	.002

Sumber : Data diolah 2022.

Berdasarkan Tabel 4 di atas menunjukkan gaya kepemimpinan memiliki nilai  $t_{hitung} = 2.093$  dengan tingkat signifikan 0,040, variabel kompensasi nilai  $t_{hitung} = 7.578$  dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 dan variabel kepuasan kerja nilai  $t_{hitung} = 3.278$  dengan tingkat signifikan sebesar 0,002

0,002 hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Hilon Sumatera.

### Pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial dan simultan disajikan pada tabel 5 dibawah ini :

Tabel 5:ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	706.463	3	235.488	103.822	.000 <sup>b</sup>
	Residual	140.628	62	2.268		
	Total	847.091	65			

Sumber : Data diolah 2022.

Berdasarkan Tabel 5 diatas menunjukkan pada nilai  $F_{hitung} = 103,822$  dengan tingkat signifikansi 0,000 hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hilon Sumatera.

### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Hasil koefisien determinasi disajikan pada tabel 6 di bawah ini:

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Durbin-Watson
1	.913 <sup>a</sup>	.864	.826	1.506

Sumber : Data diolah 2022.

Berdasarkan tabel 6 di atas nilai koefisien determinan ( $R^2$  Square) adalah sebesar 0,864, hal ini menunjukkan bahwa variasi kerja karyawan mampu dijelaskan oleh variasi gaya kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja sebesar 86.4%.

### Uji Sobel Test

Pengaruh kompetensi dan budaya kerja terhadap kinerja yang dimediasi dengan kepuasan kerja disajikan pada tabel 7 dibawah ini:

Tabel 7: Uji Sobel Test

	Test Statistic	p-value
Sobel Test KP-GK-KK	2.46599	0.0068
Sobel Test KP-KM-KK	2.68220	0.0036

Sumber : Data diolah 2022.

Berdasarkan tabel 7 di atas nampak bahwa sobel test gaya kepemimpinan mendapatkan nilai z sebesar 2.4659 dengan tingkat signifikansi  $0.0068 < 0,05$  dan kompensasi mendapatkan nilai z sebesar 2.6822 dengan tingkat signifikansi  $0.0036 < 0,05$  hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Hilon Sumatera

Dilihat dari koefisien regresinya dan  $t_{hitung}$  untuk variabel gaya kepemimpinan adalah 6.254 dengan nilai signifikansinya sebesar  $0,000 < 0,05$  dengan demikian Hipotesis diterima. Hal ini berarti bahwa apabila perusahaan ingin meningkatkan kepuasan kerja karyawan maka perusahaan harus lebih memperhatikan gaya kepemimpinan perusahaan berupa kepemimpinan direktif, kepemimpinan yang mendukung, dan kepemimpinan partisipatif sehingga karyawan memperoleh kepuasan dalam bekerja.

---

#### **Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Hilon Sumatera**

Dilihat dari koefisien regresinya diketahui bahwa  $t_{hitung}$  adalah 12.723 dengan nilai signifikannya  $0,000 < 0,05$  dengan demikian Hipotesis diterima. Hal ini berarti bahwa apabila perusahaan hendak meningkatkan kepuasan kerja sebaiknya perusahaan lebih memperhatikan kompensasi berupa upah dan gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hilon Sumatera**

Dilihat dari koefisien regresinya diketahui bahwa  $t_{hitung}$  untuk variabel kepuasan adalah 3.278 dengan nilai signifikasinya  $0,002 < 0,05$  dengan demikian Hipotesis diterima. Hal ini berarti bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan sebaiknya perusahaan lebih memperhatikan kepuasan kerja dalam bentuk gaji, rekan kerja, atasan, pekerjaan, lingkungan kerja, kesempatan promosi, *contingen reward* dan komunikasi.

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Pada penelitian ini nilai signifikansi sobel test sebesar 2.093 dengan nilai signifikansinya  $0,040 < 0,05$  dengan demikian menerima Hipotesis. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan faktor pendorong meningkatnya kinerja karyawan yang pada akhirnya akan memberikan kontribusi kepada peningkatan kinerja organisasi. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan pada karyawan, sehingga dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan optimal. Faktor yang mempengaruhi kepuasan salah satunya yaitu disiplin kerja, yang merupakan suatu alat peringatan yang penting untuk membantu meningkatkan kinerja dan hal tersebut akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang dirasakan.

#### **Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Pada penelitian ini nilai signifikansi sobel test= 2.1573 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka Hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Untuk itu perlu kompensasi bagi pegawai untuk meningkatkan motivasi kerja yang tinggi, keterampilan dan kepribadian, sehingga mampu mengembangkan prestasi dan menumbuhkan kebanggaan rasa kesetiakawanan dan kerja keras serta berorientasi ke masa depan, sedangkan kepuasan merupakan sikap yang menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan dan hasil yang didapatkan.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hilon Sumatera.
2. Gaya kepemimpinan dan kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan gaya kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Hilon Sumatera
3. Variasi kepuasan kerja mampu dijelaskan oleh variasi kompetensi, budaya kerja sebesar 83.4 % dan Variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variasi gaya kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja sebesar 86,4%.
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan, kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan, sedangkan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja



karyawan dan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan.

#### Saran

Bagi perusahaan, dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan hendaknya menyesuaikan gaya kepemimpinan melalui: kepemimpinan direktif, kepemimpinan yang mendukung, dan kepemimpinan partisipatif, kompensasi melalui: upah dan gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas dan kepuasan kerja melalui: gaji, lingkungan pekerjaan, kesempatan promosi, komunikasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno. (2009). "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus Pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)." *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.10, No. 2, September 2008: 124-135. Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Guritno, Bambang dan Waridin. (2005). "Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerjadan Motivasi terhadap Kinerja." *JRBI*, Vol.1 No. 1, pp. 63-74.
- Handoko, Hani T. (2002). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi ke 2. Yogyakarta: BPFE. UGM.
- Hariandja, Marihot T.E. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Grasindo.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Ikhsan, Arfan dan Muhammad Ishak. (2005). *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Indriyatni, Lies. (2009). "Analisis Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Perawat dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi." *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, No. 26,Th. XVI, pp. 117-127.
- Kadarisman. (2012). *Manajemen Kompensasi*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Kartono, Kartini. (1983). *Pemimpin dan Kepemimpinan Apakah Pemimpin Abnormal Itu ?*. Jakarta: CV Rajawali.
- Koesmono. (2005). "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur." *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. Universitas Petra.
- Kusumaningtyas, Intan. (2012). "Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank Mega dengan Motivasi Kerja sebagai Variable Moderasi." *Jurnal Manajemen Sumber daya Manusia* Vol. 6 No. 2 Desember 962012: 95-105.
- Mangkunegara, A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*.
- Nawawi, Hadari dan M. Martini Hadari. (1995). *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Nawawi, Handari. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta : UGM
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineksa Cipta.
- Pratiwi, Agustin, Mudji Kuswinarno dan Faidal. (2013). "Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Bangkalan." *Jurnal Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan*. Universitas Trunojoyo Madura (UTM).
- Risqon, Mochamad dan Didik Purwadi. (2012). "Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*. Universitas MuhammadiyahSurakarta.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. (2011). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Tiga. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PTRaja Grafindo Persada.

Robbins, Stephen. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : PT Indeks Kelompok GRAMEDIA.

Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: SIEYKPN.

Tampubolon, Biatna. D. (2007). "Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi yang Telah Menerapkan SNI19-9001-2001." *Jurnal Standardisasi*. No 9. Hal: 106- 115. Thoha, Miftah. (2011). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Tobing, Diana Sulianti K .L..(2009). "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara." *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.11, No. 1, Maret 2009: 31-37. Universitas Jember.

Tohardi, Ahmad. (2002). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pontianak: Mandar Maju.

