

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MARKETING TUNAS
TOYOTA DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

VIDIA RIYANI

NIM. 500785235

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2018

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Marketing Tunas Toyota Dimediasi oleh Kepuasan Kerja adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 10 Agustus 2018

Yang menyatakan



(Vidia Riyani)

NIM 500785235

ABSTRACT

INFLUENCE OF LEADERSHIP AND COMPENSATION TO PERFORMANCE OF EMPLOYEES MARKETING OF TOYOTA BASIC DEDICATED BY WORK SATISFACTION

Vidia Riyani

Vidiariyani23@gmail.com

Graduate Studies Program
Indonesia Open University

This research is intended to examine The Influence of Leadership on the Performance of Toyota Marketing Shoot Employees. The Influence of Leadership on Job Satisfaction of Toyota Shoot Marketing Officer. The Influence of Job Satisfaction on Employee Performance of Marketing Tunas Toyota. The Influence of Compensation on the Performance of Toyota Marketing Shoot employees. The Effect of Compensation on Job Satisfaction of Toyota Shoot Marketing Officer. Sampling method using Simple Random Sampling technique with the number of respondents as many as 85 people.

Judging from the problems studied, this research type explanatory research. Explanatory research is a research that explains the causal relationship between variables in the research through hypothesis test that has been formulated before. The method of research analysis is done by using Structural Equation Model (SEM) Variance Based or called PLS (Partial Least Square) using Smart PLS 3.0 application.

From the results of hypothesis testing there is one hypothesis that is not significant is the influence of leadership on performance. However, on indirect influence becomes significant with the variable of job satisfaction as mediation. Advice to shoot toyota in order to improve performance needs to measure the level of employee job satisfaction every month in order to know the extent to which employees are satisfied with the work and this of course also can improve employee performance.

Keywords: Leadership, Performance, Compensation, Job Satisfaction, Human Resources.

ABSTRAK**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI MARKETING TUNAS TOYOTA DIMEDIASI OLEH KEPUASAN
KERJA**

Vidia Riyani

Vidiariyani23@gmail.com

Program Pasca Sarjana

Universitas Terbuka

Penelitian ini dimaksudkan untuk meneliti Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai Marketing Tunas Toyota. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja pegawai Marketing Tunas Toyota. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja pegawai Marketing Tunas Toyota. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja pegawai Marketing Tunas Toyota. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja pegawai Marketing Tunas Toyota. Metode pengambilan sampel menggunakan teknik Smpel Random Sampling dengan jumlah responden sebanyak 85 orang.

Dilihat dari permasalahan yang diteliti, penelitian ini berjenis penelitian penjelasan. Penelitian penjelasan adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antar variabel dalam penelitian melalui uji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya Metode analisis penelitian dilakukan dengan menggunakan metode Structural Equation Model (SEM) Variance Based atau disebut PLS (Partial Least Square) menggunakan aplikasi Smart PLS 3.0.

Dari hasil pengujian hipotesis terdapat satu hipotesis yang tidak signifikan yaitu pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Namun, pada pengaruh tidak langsung menjadi signifikan dengan variabel kepuasan kerja sebagai mediasi. Saran untuk tunas toyota agar dapat meningkatkan kinerja perlulah pengukuran tingkat kepuasan kerja pegawai setiap bulannya agar dapat mengetahui sejauh mana pegawai merasa puas dengan pekerjaannya dan hal ini tentunya juga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Kata kunci : Kepemimpinan, Kinerja, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Sumber Daya Manusia.

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Marketing Tunas Toyota Dimediasi oleh Kepuasan Kerja.

Penyusunan TAPM : Vidia Riyani

NIM : 500785235

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : Minggu, 29 Juli 2018

Menyetujui :

Pembimbing II,



Dr. Sugilar, M.pd

NIP. 195705031987031002

Pembimbing I,



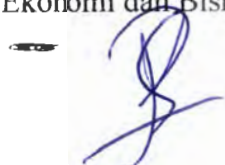
Dr. Ir. Chairy, SE. MM

NIDN. 0314026601

Mengetahui,

Ketua Pascasarjana

Ekonomi dan Bisnis



Rini Yayuk Priyati, S.E., M.Ec., Ph.D.

NIP. 197610122001122002

Dekan Fakultas Ekonomi



Dr. Ali Muktiyanto, S.E., M.Si

NIP. 197208242000121001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Vidia Riyani

NIM : 500785235

Program-Studi : Magister Manajemen

Judul TAPM : Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Marketing Tunas Toyota Dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Minggu, 29 Juli 2018

Waktu : 8.00 - Selesai

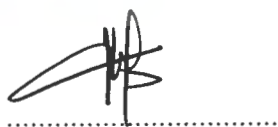
Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

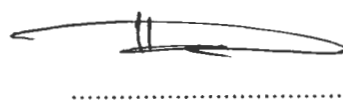
Tandatangan

Nama : Dra. Eko Kuswanti, M.Pd



Penguji Ahli

Nama : Dr. Anita Maharani



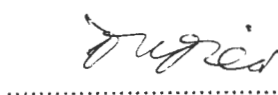
Pembimbing I

Nama : Dr. Chairy, M.M



Pembimbing II

Nama : Dr. Sugilar, M.pd



KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, tuhan yang maha pengasih dan dengan ratmatnyalah saya bisa menyelesaikan penulisan TAPM ini. Penulisan TAPM ini dilakukan sebagai syarat menyelesaikan program magister manajemen di Universitas Terbuka. Dengan segala keterbatasan yang dimiliki penulis dengan mengucapkan alhamdulillah penulis dapat menyelesaikan penulisan TAPM ini.

Penulis menyadari bahwa TAPM ini tidak akan pernah terwujud tanpa adanya doa dan dukungan dari semua pihak yang telah rela meluangkan waktu, tenaga dan ilmunya bagi penulis. Untuk itu saya ingin berterima kasih kepada semua pihak yang telah membantu mewujudkan TAPM ini, diantaranya :

1. Bapak Dr. Chairy, MM sebagai dosen pembimbing pertama yang telah meluangkan waktu, tenaga dan ilmunya agar TAPM ini dapat terwujud.
2. Bapak Dr. Sugilar, M.Pd sebagai dosen pembimbing kedua yang telah meluangkan waktu, tenaga dan ilmunya agar TAPM ini dapat terwujud.
3. Segenap staf Universitas Terbuka yang dengan senang hati selalu membantu penulis dalam proses penulisan tesis ini.
4. Keluarga Tercinta, yang selalu mendukung saya dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.
5. Teman-teman satu angkatan MM UPBJJ UT Jakarta yang selalu saling mendukung untuk mewujudkan TAPM ini.

Jakarta, Juni 2018

Penulis

Vidia Riyani

RIWAYAT HIDUP

Nama : Vidia Riyani

NIM : 500785235

Program Studi : Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Marketing Tunas Toyota Dimediasi oleh Kepuasan Kerja.

Tempat/Tanggal Lahir : Jakarta, 23 November 1994

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di MI Al-Falah pada tahun 2006

Lulus SMP di Daar el-qolam pada tahun 2009

Lulus SMA di SMAN 54 pada tahun 2012

Lulus S1 di Universitas Diponegoro pada tahun 2016

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2016 s/d 2017 sebagai Legal Staff di PT. Rifan Financindo Berjangka.

Tahun 2017 s/d sekarang sebagai marketing di Tunas Toyota.

Jakarta, 10 Juni 2018

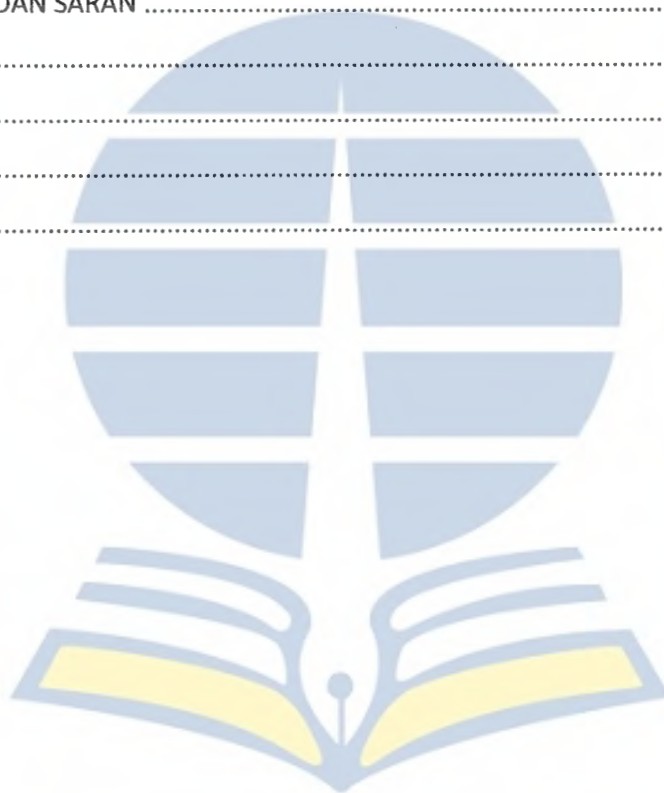
Vidia Riyani

500785235

DAFTAR ISI

Abstrak.....	i
Lembar Pesetujuan.....	iii
Lembar Pengesahan	iv
Lembar Pernyataan.....	v
Kata Pengantar	vi
Riwayat Hidup	vii
Daftar Isi	viii
Daftar Bagan.....	x
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Lampiran.....	94
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Kegunaan Penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
A. Kepemimpinan	9
B. Kompensasi	17
C. Kepuasan Kerja.....	28
D. Kinerja.....	34
E. Penelitian Terdahulu	39
F. Kerangka Teoritis.....	41
G. Hipotesis.....	42
H. Operasional Variabel	44
BAB III METODE PENELITIAN	47
A. Desain Penelitian.....	47
B. Variabel Penelitian	48
C. Populasi dan Sampel	49
D. Instrumen Penelitian	51
E. Prosedur Pengumpulan Data	52

F. Analisa Data.....	53
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	69
A. Profil Perusahaan.....	69
B. Profil Demografi Responden.....	72
C. Kepemimpinan di Tunas Toyota	74
D. Kompensasi di Tunas Toyota	75
E. Kepuasan Kerja di Tunas Toyota.....	76
F. Kinerja di Tunas Toyota	76
G. Diskusi dan Pembahasan	77
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	95
A. Kesimpulan	95
B. Saran.....	96
DAFTAR PUSTAKA.....	97
LAMPIRAN	103



DAFTAR BAGAN

Gambar 2.1 Metode Penelitian.....	42
Gambar 4.1 T-Value Penelitian.....	79
Gambar 4.2 Loading Factor Penelitian.....	80
Gambar 4.3 Grafik Cronbach Alpha.....	82
Gambar 4.4 AVE (Validitas Konvergen).....	83



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kinerja Pegawai Marketing Toyota.....	4
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	40
Tabel 2.2 Operational Variabel Penelitian.....	44
Tabel 3.1 Hasil Try Out Kepemimpinan.....	55
Tabel 3.2 Hasil Try Out Kompensasi.....	56
Tabel 3.3 Hasil Try Out Kepuasan Kerja.....	58
Tabel 3.4 Hasil Try Out Kinerja.....	59
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden.....	73
Tabel 4.2 Tingkat Jabatan Responden.....	73
Tabel 4.3 Usia Responden.....	73
Tabel 4.4 Goodness of Fit.....	78
Tabel 4.5 Loading Factor dan T-statistics seluruh indikator.....	81
Tabel 4.6 Cronbach Alpha dan AVE Seluruh Variable.....	83
Tabel 4.7 Diskriminan Validity seluruh indikator.....	84
Tabel 4.8 R-Square.....	85
Tabel 4.9 f^2 Seluruh Variabel.....	86
Tabel 4.10 t-statistics Seluruh Variable.....	87
Tabel 4.11 Pengaruh Langsung.....	87
Tabel 4.12 Pengaruh Tidak Langsung.....	93

BAB I PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Persaingan yang ketat pada setiap perusahaan swasta membuat perusahaan harus meningkatkan kualitas SDMnya agar dapat bisa bertahan dalam dunia bisnis saat ini. Seperti halnya perusahaan komersial lainnya, Tunas Toyota juga memiliki banyak karyawan. Para karyawan Tunas Toyota semua divisi memiliki para Manajer yang memiliki gaya kepemimpinan berbeda-beda. Definisi kepemimpinan menurut Stoner (1995) adalah: Gaya kepemimpinan adalah pola-pola yang bervariasi dari tingkah laku yang diinginkan pimpinan selama proses pengarahan dan mempengaruhi karyawannya. Dalam hal ini mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan juga kinerja karyawan.

Menurut Ratnaningsih (2009) kepemimpinan merupakan suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dia inginkan. Burn (1978) seperti yang dikutip oleh Ratnaningsih (2009) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam dua tipe yang berbeda yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Kedua kepemimpinan tersebut merupakan dua hal yang berbeda (saling bertentangan) namun sangatlah penting dan dibutuhkan setiap organisasi.

Pemimpin harus fleksibel dalam pemahaman segala potensi yang dimiliki oleh individu dan berbagai permasalahan yang dihadapi individu tersebut. Menurut Miller (1991) menyatakan bahwa seorang pemimpin yang efektif merupakan pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terdapat dalam setiap individu. Setiap individu pada dasarnya mempunyai kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda serta setiap individu mempunyai tingkat keahlian yang berbeda-beda. Dengan melakukan pendekatan tersebut, pemimpin dapat menerapkan segala peraturan dan kebijakan organisasi serta melimpahkan tugas dan tanggung jawab dengan tepat. Hal ini sejalan dengan usaha untuk menumbuhkan komitmen organisasi dari diri karyawan. Pemimpin nantinya dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya serta dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan lebih efektif.

Pada dasarnya pegawai yang puas kepada pekerjaannya akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pula. Kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai, Miller (1991). Relasi yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman kerja serta penyelia merupakan sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja dan tidak ada kaitannya dengan keadaan tempat kerja serta jenis pekerjaan hal ini sesuai dengan hasil penelitian Gruenberg (1980). Teori Path-Goal (Evans, 1970; House, 1971; House & Mitchell, 1974 dalam Yulk, 1989) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi

bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi.

Salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja adalah sifat penyelia yang tidak ingin mendengar keluhan dan pandangan pekerja dan mau membantu apabila diperlukan, Pinder (1984). Pekerja yang menerima penghargaan dari penyelia yang lebih tinggi dibandingkan dengan penilaian mereka sendiri akan lebih puas. Sumber ketidakpuasan kerja yang lain adalah sistem imbalan yang dianggap tidak adil menurut persepsi pegawai hal ini sesuai dengan pendapat Blakely (1993). Gaji yang nantinya akan diterima setiap pegawai menggambarkan perbedaan pada tanggungjawab, pengalaman kerja, kecakapan kerja dan senioritas. Lain daripada itu, pada sistem karir yang dasarnya tak adil dan perlakuan yang berbeda dalam *reward and punishment* merupakan sumber ketidakpuasan pegawai. Tiadanya penghargaan atas suatu *experience and skill* serta prospek karir dan promosi yang tidak dibuat dengan tepat dapat menghasilkan sikap apatis dalam bekerja karena tidak memberikan harapan lebih baik di waktu yang akan datang.

Menurut pendapat Bass (1990) menyatakan bahwa kinerja seorang pegawai tidak bisa lepas dari peran para pemimpinnya. Peran *leadership* seorang atasan dalam memberikan kontribusi pada pegawai agar pencapaian kinerja yang optimal dapat dilakukan menggunakan 5 cara,

yaitu : 1. pemimpin dapat mencari tahu apa yang diharapkan dari para karyawan, secara khusus tujuan dan sasaran dari kerja para karyawan. 2. pemimpin menerangkan pada karyawan cara memenuhi harapan tersebut. 3. pemimpin menyampaikan kriteria dalam hal menegerjakan evaluasi dari kinerja secara efektif. 4. para pemimpin memberikan balasan yang baik saat karyawan telah mencapai target. 5. para pemimpin memberikan balasan berdasarkan hasil yang telah karyawan capai.

Dalam hal ini kinerja Marketing Toyota dapat dilihat dari penjualan produknya selama tiga tahun terakhir. Pada data yang diambil dalam halaman website resmi Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia (GAIKINDO). Pada tahun 2015 total penjualan produk Toyota mencapai 321,818 unit dengan *Market Share* 31.8%. Pada tahun 2016 total penjualan produk Toyota mencapai 381,570 unit dengan *Market Share* 35.9%. Pada tahun 2017 total penjualan produk Toyota mencapai 371,332 unit dengan *Market Share* 34.4%. Dengan demikian ada penurunan *Market Share* antara 2016 ke 2017. Berikut tabel datanya :

Tabel 1.1 Kinerja Pegawai Marketing Toyota

	2015	2016	2017
Total Penjualan	321.818	381.570	371.332
Market Share	31,8%	35.9%	34.4%

Sumber : website resmi gaikindo

Selain Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja, faktor lain yang mempengaruhi Kinerja Pegawai adalah Kompensasi. Kompensasi adalah termasuk dari hubungan imbalan yang terjadi antara perusahaan dengan

pegawai dalam perusahaan. Kompensasi karyawan ialah semua imbalan atau sebuah hadiah yang didapatkan oleh karyawan dan muncul dari pekerjaan karyawan dan memiliki dua buah komponen yaitu: pembayaran secara langsung (dalam hal ini upah, gaji, komisi, bonus, dan insentif), dan pembayaran secara tidak langsung (dalam hal ini tunjangan seperti asuransi kesehatan dan uang liburan yang kemudian dibayar oleh perusahaan), Dessler (2009).

Tujuan dalam pemberian kompensasi menurut Notoatmodjo (2002), antara lain:

1. Untuk menghargai prestasi kerja karyawan.
2. Untuk menjamin keadilan untuk karyawan.
3. Untuk mempertahankan karyawan yang berpotensi.
4. Untuk memperoleh karyawan yang berkualitas tinggi.
5. Untuk mengendalikan biaya melambung tinggi.
6. Untuk memenuhi peraturan pemerintah.

Kompensasi ialah penghargaan yang diberikan pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung, keuangan maupun nonkeuangan yang adil pada karyawan atas kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, hingga pemberian kompensasi sangatlah dibutuhkan oleh perusahaan manapun untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Menurut Umar (2001) menyatakan bahwa bentuk kompensasi keuangan adalah gaji, bonus, komisi, dan tunjangan. Untuk kompensasi nonkeuangan

diantaranya ialah wewenang, tanggung jawab dan pelatihan, penghargaan atas kinerja serta lingkungan kerja yang mendukung.

Menurut Mangkunegara (2007) arti kinerja ialah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Terpenuhiya kompensasi yang baik tentu saja akan meningkatkan kinerja para pegawai. Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan, Robbins (2007).

Dengan demikian, penulis akan menulis penelitian tentang Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Marketing Tunas Toyota Dimediasi oleh Kepuasan Kerja.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang diatas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai *Marketing Tunas Toyota* ?
2. Apakah terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja pegawai *Marketing Tunas Toyota* ?
3. Apakah terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja pegawai *Marketing Tunas Toyota* ?

4. Apakah terdapat pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja pegawai *Marketing Tunas Toyota* ?
5. Apakah terdapat pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja pegawai *Marketing Tunas Toyota* ?

C. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah, maka yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai *Marketing Tunas Toyota*.
2. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja pegawai *Marketing Tunas Toyota*.
3. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja pegawai *Marketing Tunas Toyota*.
4. Untuk mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja pegawai *Marketing Tunas Toyota*.
5. Untuk mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja pegawai *Marketing Tunas Toyota*.

D. KEGUNAAN PENELITIAN

1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan, manfaat serta dapat dipergunakan sebagai usulan dan menambah wawasan mengenai hal-hal yang mempengaruhi kinerja pegawai melalui variabel-variabel indikator dalam hal ini Kepemimpinan dan Kompensasi yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja. Serta dapat digunakan sebagai acuan dalam penelitian selanjutnya.

2. Secara Praktis

Sebagai masukan dan bahan bagi PT. Tunas Ridean Tbk mengenai hal-hal yang mempengaruhi Kinerja karyawan beserta hubungannya dengan Kepemimpinan dan Kompensasi yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja. Agar kedepannya dapat mengurangi *Turn Over* Karyawan dan menambah peningkatan kualitas Kinerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. KEPEMIMPINAN

1. Defisini Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias David (1992). Menurut Rivai (2004), kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Menurut Suyuti (2001) yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu. Kepemimpinan dapat diartikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Kepemimpinan memegang peranan yang penting dalam manajemen organisasi. Manusia dan organisasi membutuhkan kepemimpinan karena adanya keterbatasan tertentu pada diri manusia tersebut. Maka dari pada itu, dari sinilah akan muncul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin.

Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang telah disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995) yang

menyatakan bahwa suatu tindakan pemimpin secara keseluruhan sesuai yang dipersepsikan atau diacu oleh karyawan bawahan. Kepemimpinan pada dasarnya merupakan pengertian sebagai sebuah perwujudan tingkah laku dari pada seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk sesuatu pola atau bentuk tertentu. Kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Menurut Heidjrachman dan Husnan (2002) menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu dalam mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya, Tjiptono (2001). Pendapat lain menurut Hersey (2004) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain.

Kepemimpinan menurut Keith (1985) adalah Pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh para pegawainya. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik.

2. Teori-Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat dikategorikan melalui tiga aliran teori-teori sebagai berikut :

a. Teori Genetis (Keturunan)

Para penganut aliran teori ini berpendapat bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan sesuai dengan bakat kepemimpinannya. Inti dalam teori ini menyatakan bahwa "*leader are born and not made*" (pemimpin itu merupakan bakat dan bukannya dibuat). Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fatalitas. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi seorang pemimpin, sesekali kelak ia pasti akan timbul sebagai pemimpin.

b. Teori Sosial

Jika pada teori pertama diatas merupakan teori yang ekstrim pada satu sisi, maka teori ini pun merupakan ekstrim pada sisi lainnya. Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. Para penganut teori ini menentang pendapat yang menyatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup. Inti aliran teori sosial ini ialah bahwa "*leader are made and not born*" (pemimpin itu dibuat atau dididik dan bukannya dilahirkan).

c. Teori Ekologis

Pada kedua teori yang ekstrim pada uraian di atas tidak sepenuhnya adalah sebuah kebenaran, maka sebagai reaksi kepada kedua teori tersebut timbullah aliran teori ketiga. Teori yang disebut teori ekologis ini pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang sangat teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini mengabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran.

1. Tipe Kepemimpinan

Pada praktiknya, dari ketiga Kepemimpinan tersebut berkembang beberapa tipe kepemimpinan, menurut Siagian (1997) diantaranya sebagai berikut :

a. Tipe Pemimpin Otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis adalah seorang pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut:

- 1). Menganggap suatu organisasi adalah milik pribadi.
- 2). Mengidentikkan tujuan pribadinya sendiri dengan tujuan organisasi, serta menilai bawahan adalah alat semata-mata.

- 3). Tidak ingin menerima kritik, pendapat dan saran.
- 4). Terlalu sangat bergantung pada kekuasaan formal.
- 5). Pada hal tindakan-tindakan penggerakannya selalu mempergunakan pendekatan yang terdapat unsur paksaan dan selalu bersifat menghukum.

b. Tipe Pemimpin Militeristis

Perlu diperhatikan bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda sekali dengan seorang pemimpin pada organisasi militer. Para pemimpin yang bertipe militeristis adalah seorang pemimpin yang mempunyai sifat berikut :

- 1). Pada hal ini menggerakkan pegawai sistem perintah lebih sering dipergunakan.
- 2). Pada hal ini menggerakkan pegawai sangat senang bergantung pada jabatannya dan pangkatnya.
- 3). Senang sekali pada formalitas yang berlebihan.
- 4). Menuntut pada disiplin yang tinggi dan kaku dari pegawai.
- 5). Sukar sekali menerima kritikan dari pegawainya.
- 6). Menggemari upacara untuk berbagai keadaan.

c. Tipe Pemimpin Paternalistis

Pada dasarnya seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut :

- 1). Selalu menganggap pegawainya sebagai manusia yang tidak dewasa, selalu bersikap terlalu melindungi.
- 2). Sangat jarang memberikan kesempatan pada pegawainya untuk membuat keputusan.
- 3). Sangat jarang memberikan kesempatan pada pegawainya dalam mengambil inisiatif.
- 4). Sangat jarang sekali memberikan kesempatan pada pegawainya untuk mengembangkan daya kreasinya.
- 5). Sering sekali bersikap maha tahu segalanya.

d. Tipe Pemimpin Karismatik

Pada umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang sangat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya yang besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Sampai saat ini para ahli pada dasarnya belum berhasil menemukan sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib. Dalam hal ini kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma.

e. Tipe Pemimpin Demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang merupakan tipe pemimpin paling tepat untuk sebuah perusahaan modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut :

- 1). Pada proses pergerakan pegawai selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu ialah ciptaan termulia di dunia.
- 2). Pada pekerjaannya selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan perusahaan dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada pegawainya.
- 3). Sangat senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari pegawainya.
- 4). Selalu mengutamakan kerjasama dan team dalam usaha mencapai tujuannya.
- 5). Memberikan kebebasan yang seluas-luasnya pada bawahannya untuk berbuat kesalahan tetapi kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, namun lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain.
- 6). Berusaha agar menjadikan bawahannya lebih sukses dalam karir daripadanya.
- 7). Berusaha dalam mengembangkan kapasitas diri pribadi sebagai pemimpin suatu organisasi.

Dalam penjelasan bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah hal yang mudah dilakukan oleh pemimpin. Namun, karena pemimpin tipe tersebutlah adalah yang paling ideal, alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis. Arep dan Tanjung, (2003) menjelaskan empat (4) gaya kepemimpinan yang sangat sering digunakan, antara lain yaitu:

- 1). Kepemimpinan Demokratis, yakni gaya kepemimpinan yang sangat menitikberatkan pada kemampuan seseorang pemimpin dalam menciptakan moral untuk menciptakan kepercayaan.
- 2). Kepemimpinan Direktoral, yakni gaya kepemimpinan yang sangat menitikberatkan pada kesanggupan untuk mampu mengumpulkan para bawahannya untuk kepentingan pribadi dan golongannya dengan kesediaan menerima segala resiko apapun yang akan dihadapinya.
- 3). Kepemimpinan Paterlitik, yakni gaya kepemimpinan pertama (demokratis) dan kedua (direktoral) diatas, dapat diilustrasikan sebagai sistem diktator yang akan berselimutkan demokratis.
- 4). Kepemimpinan Kebebasan, yakni gaya kepemimpinan yang seratus persen sepenuhnya kebijaksanaan pengelolaan manajemen sumber daya manusia kepada bawahannya dengan hanya berpegang kepada ketentuan-ketentuan pokok yang ditunjuk oleh pemimpin mereka tersebut.

Seorang pemimpin seharusnya memiliki sifat perspektif artinya mampu mengamati dan menemukan kenyataan dari suatu lingkungan organisasinya, Heidjrachman dan Husnan (2002). Seorang pemimpin juga

harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Untuk itu seorang pemimpin harus mampu melihat, mengamati, dan memahami keadaan atau situasi tempat kerjanya, dalam artian bagaimana para bawahannya, bagaimana keadaan organisasinya, bagaimana situasi penugasannya, dan juga tentang kemampuan dirinya sendiri. Maka dari itu dalam memilih gaya kepemimpinan yang akan digunakan, perlu dipertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhinya.

Menurut Behling, Orlando dan James (1996) indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut :

1. Menunjukkan empati.
2. Menjelaskan misi dengan menarik.
3. Menunjukkan keyakinan.
4. Meningkatkan image.
5. Memberikan peluang untuk sukses.

B. KOMPENSASI

I. Definisi Kompensasi

Menurut Siswanto yang dikutip oleh Tjahjono (1996), kompensasi merupakan imbalan balas jasa yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada pegawai yang telah menyumbangkan tenaga dan pikirannya demi kemajuan dan keberlangsungan perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya. Sementara itu Menurut Handoko (1995) kompensasi adalah segala sesuatu yang akan diterima pegawai sebagai balas jasa atas kerja mereka. Kompensasi atau imbalan dapat berbentuk intrinsik atau

internal seperti pujian, termasuk dalam dampak psikologis dari pemberian kompensasi, dan ekstrinsik atau eksternal yang bersifat terukur, dapat berbentuk moneter maupun *nonmoneter*, Mathis dan Jackson (2002).

Kompensasi Hasibuan (1994) ialah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung maupun tidak langsung yang diterima oleh pegawai sebagai imbalan atas jasa mereka yang diberikan kepada organisasi, Hasibuan (1994). Kompensasi merupakan segala bentuk gaji atau imbalan yang mengalir pada pegawai. Kompensasi ini mencakup tiga komponen yaitu: (a) Pembayaran finansial secara langsung, seperti gaji, upah, insentif, bonus, dan komisi; (b) Pembayaran tidak langsung, yaitu dalam bentuk tunjangan-tunjangan misalnya asuransi kesehatan, tunjangan keluarga, cuti kerja, program rekreasi, pensiun, koperasi simpan pinjam, transport dan sebagainya; dan (c) Imbalan *nonfinancial*, yaitu hal-hal yang sulit untuk dikuantifikasi seperti jam kerja yang lebih fleksibel, tugas atau pekerjaan yang menantang, dan fasilitas kantor yang bergengsi, hal ini menurut Dessler (1997).

Kompensasi merupakan semua bentuk pengembalian finansial atas kontribusi kerja yang dilakukan karyawan, Dessler (2005).

2. Jenis-Jenis Kompensasi

Sementara itu Mathis dan Jackson (2001) membagi jenis-jenis kompensasi menjadi dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi tidak langsung berbentuk tunjangan-tunjangan

seperti program pensiun, program rekreasi, tunjangan keluarga, asuransi kesehatan, keamanan kerja, cuti kerja dan sebagainya. Kompensasi langsung terdiri dari gaji pokok dan gaji variabel seperti bonus, insentif, dan program kepemilikan saham oleh pegawai. Sedangkan Kompensasi langsung terdiri dari gaji pokok dan gaji variabel seperti bonus, insentif, dan program kepemilikan saham oleh pegawai.

a. Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung dalam hal ini terdiri dari gaji pokok dan gaji variabel. Gaji merupakan bayaran yang akan dibayarkan konsisten dari waktu ke waktu tanpa harus memandang jumlah jam kerja. Gaji pokok terdiri dari gaji dan upah, sedangkan gaji variabel ialah meliputi insentif organisasi, insentif kelompok, dan insentif individu. Menurut Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa gaji biasanya diberikan setiap bulan kepada pegawai secara konsisten. Gaji merupakan uang yang dibayarkan secara bulanan pada para pegawai atas jasa mereka pada organisasi. Sedangkan upah merupakan bayaran yang diberikan pada karyawan berdasarkan atas jam kerja karyawan itu sendiri. Upah dapat diberikan secara harian berdasarkan jumlah jam kerja pegawai. Gaji variabel ini dahulu dikenal dengan insentif yaitu insentif organisasi, insentif kelompok, dan insentif individu. Gaji variabel adalah kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja individu, organisasi, atau kelompok.

Pemberian insentif individu secara umum dapat berupa sistem bonus, komisi, dan tingkatan. Insentif individu ialah jenis kompensasi yang

diberikan berdasarkan kinerja individu sesuai dengan yang ditentukan oleh suatu organisasi tempat mereka bekerja. Insentif untuk pegawai operasional bisa ditentukan berdasarkan unit keluaran dan berdasarkan waktu. Pada umumnya insentif untuk karyawan operasional ditentukan berdasarkan unit keluaran langsung, waktu yang dihemat, *Rowan plan*, dan *the gantt task and bonus plan*. Sedangkan insentif untuk manager dapat berbentuk bonus cek, *stock options*, *phantom stock plans*, hak atas kenaikan harga saham dan bonus berdasarkan prestasi.

Sasaran kinerja berdasarkan apa yang akan dilaksanakan oleh tim, dan menghubungkan antara tujuan tim dengan tujuan individu. Insentif kelompok berada diantara insentif individu dan insentif organisasi. Ada berbagai pertimbangan mengapa banyak perusahaan yang menerapkan insentif kelompok: 1) untuk dapat meningkatkan produktivitas kelompok tersebut. 2) menghubungkan antara kinerja seseorang dengan pendapatan kelompok. 3) meningkatkan kualitas kerja sebuah kelompok. 4) membantu merekrut dan mempertahankan para pekerja yang sudah ada di perusahaan tersebut. 5) meningkatkan semangat kerja para pekerja. Kategori dari insentif kelompok dapat dikelompokkan menjadi yaitu *group piece rate*, *production sharing plans*, *profit sharing plans*, dan *employee stock ownership*.

Sementara itu insentif organisasi diberikan pada seluruh anggota dalam organisasi. Biasanya bentuk insentif ini berupa bagi hasil suatu pekerjaan, pembagian keuntungan, dan kepemilikan saham perusahaan. Program ini

bertujuan untuk dapat mengurangi persaingan-persaingan antar individu dan kelompok serta untuk meningkatkan kerjasama diantara anggota-anggota organisasi, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik yang pada waktunya akan menuju pada kinerja finansial yang akan baik pula.

Pemberian insentif berdasarkan teori hirarki kebutuhan dari Maslow merupakan kebutuhan untuk dihargai. Pemberian insentif pada manager dan pegawai merupakan strategi yang dianggap efektif oleh sebagian besar organisasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Menurut Tjahjono (1996) berpendapat bahwa berdasarkan pada jenisnya insentif dapat dibedakan menjadi dua yaitu insentif jangka pendek dan insentif jangka panjang. Insentif jangka pendek misalnya *cash bonus*, *profit sharing*, dan *gain sharing*, sedangkan insentif jangka panjang biasanya dikaitkan dengan nilai atau harga saham perusahaan di pasar modal.

b. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung biasanya berbentuk tunjangan-tunjangan. Tunjangan antara lain bertujuan untuk menarik calon pegawai agar mau bergabung ke dalam organisasi dan mempertahankan karyawan agar tetap bekerja di dalam organisasi. Tujuan dari kompensasi tidak langsung antara lain untuk menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan yang diharapkan akan berdampak pada peningkatan produktivitas. Tujuan pemberian tunjangan juga adalah untuk dapat memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku, melindungi karyawan dan

ketergantungan mereka dari risiko keuangan yang berhubungan dengan sakit cacat dan pengangguran. Mathis & Jackson (2001) menyatakan bahwa Jenis-jenis tunjangan antara lain tunjangan keamanan, tunjangan pensiun, jaminan sosial, tunjangan kesehatan, tunjangan keluarga, waktu tidak bekerja, sosial dan rekreasi, serta tunjangan finansial.

Sementara itu Handoko (1995) menyatakan bahwa membagi program tunjangan pegawai menjadi empat, yaitu:

- 1). Pembayaran untuk waktu tidak bekerja. Bentuk tunjangan ini antara lain ialah waktu istirahat/makan, hamil, kecelakaan, hari-hari sakit tidak bisa bekerja, sakit yang berkepanjangan, wajib militer, menghadiri upacara pemakamam, hari-hari libur dan cuti lainnya.
- 2). Perlindungan ekonomis terhadap adanya bahaya. Bentuk program pelayanan yang paling umum ialah asuransi, misalnya pembentukan koperasi simpan pinjam/kredit, asuransi kesehatan, JHT/jaminan hari tua, asuransi kecelakaan, dan asuransi jiwa.
- 3). Program-program pelayanan para pegawai. Program pelayanan ini biasanya dapat meliputi program rekreasi, perumahan, toko perusahaan, konsultasi keuangan, olah raga, kafetaria. Fasilitas kendaraan/mobil perusahaan, dan bea siswa pendidikan bagi anak-anak karyawan, serta studi lanjut para karyawan.
- 4). Pembayaran kompensasi yang disyaratkan secara legal. Dalam rangka memenuhi peraturan-peraturan pemerintah, perusahaan diwajibkan

untuk memberikan tunjangan kesehatan, pemberian uang pesangon, kecelakaan kerja dan lain sebagainya.

Menurut Dessler (2005) Dimensi dan Indikator Kompensasi meliputi:

1. Kompensasi finansial langsung

- a. Gaji
- b. Insentif
- c. Bonus

2. Kompensasi finansial tidak langsung

- a. Asuransi Kesehatan
- b. Cuti
- c. Darmawisata
- d. Manfaat Pensiun

3. Kompensasi Non Finansial

- a. Peluang Promosi
- b. Pengakuan dan Penghargaan

3. Tujuan Kompensasi

Program kompensasi sebaiknya dikaitkan dengan tujuan dan strategi organisasi. Pada dasarnya setiap organisasi harus memandang keputusan kompensasi secara strategis. Keputusan kompensasi memiliki beberapa

tujuan, antara lain Dessler (1997), Flippo (1994), Madura (2001), Schuler dan Jackson (1996), Handoko (1995) :

- a. Menarik orang-orang yang berkualifikasi agar bergabung dengan sebuah organisasi. Seseorang yang memiliki kualitas tinggi biasanya akan membandingkan kompensasi diantara organisasi. Program kompensasi diharapkan dapat menarik calon pegawai yang memiliki kualifikasi, bersedia untuk bergabung dengan organisasi. Oleh sebab itu organisasi perlu menawarkan kompensasi yang tinggi untuk memikat pegawai yang berkompeten tersebut.
- b. Mempertahankan pegawai agar tetap bekerja di organisasi. Untuk itu organisasi sebaiknya dapat mendesain sistem kompensasi yang mampu memberikan kepuasan kerja, memberikan rasa keadilan, dan dapat memenuhi kebutuhan hidup secara layak, sehingga karyawan bersedia untuk tetap bekerja di dalam organisasi. Kompensasi seringkali menjadi sumber ketidakpuasan atau ketidakadilan pegawai, sehingga mereka berniat untuk meninggalkan organisasi.
- c. Meraih keunggulan kompetitif. Sistem kompensasi perlu dikaitkan dengan strategi bisnis juga tujuan organisasi. Sistem kompensasi sebaiknya dirancang cukup kompetitif.
- d. Meningkatkan produktivitas. Kompensasi diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja para pegawai. Gaji variabel ini biasanya diberikan kepada pegawai yang memiliki kinerja diatas standar

atau target yang ditentukan. Salah satu bentuk kompensasi yang didesain untuk meningkatkan produktivitas tersebut ialah gaji variabel/insentif. Beberapa perusahaan atau organisasi memberikan saham pada pegawainya yang memiliki produktivitas tinggi.

- e. Mematuhi peraturan/hukum. Peraturan perundang-undangan yang terkait dengan penentuan kompensasi antara lain ialah upah minimum, upah lembur, dan tunjangan-tunjangan. Penentuan kompensasi juga bertujuan untuk memenuhi peraturan atau hukum yang berlaku. Strategi kompensasi sebaiknya tidak bertentangan dengan peraturan/hukum yang ditetapkan oleh pemerintah.
- f. Tujuan strategik. Kompensasi diharapkan dapat memikat calon pegawai yang berkompentensi, dapat menciptakan budaya kerja yang kondusif, dan kompetitif, yang pada gilirannya tujuan organisasi seperti meningkatkan pertumbuhan, kebertahanan dan inovasi akan dapat tercapai.
- g. Mengokohkan dan menentukan struktur sebuah organisasi. Program kompensasi yang efektif dapat membantu menentukan struktur organisasi, hirarki statusnya, dan tingkat dimana anggota organisasi dapat berinteraksi dan mempengaruhi.

4. Faktor - Faktor Kompensasi

Keputusan kompensasi dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, sehingga organisasi perlu mempertimbangkan faktor-faktor tersebut dalam

mendesain para program kompensasinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi penentuan kompensasi antara lain Handoko (1995) dan Flippo (1994) :

- a. Penawaran dan permintaan para pegawai. Hukum permintaan dan penawaran akan berlaku dan akan menghasilkan tingkat kompensasi yang sedang berlaku. Permintaan dan penawaran tenaga kerja atau dapat mempengaruhi penentuan kompensasi. Sebaliknya jika permintaan tenaga kerja menurun sehingga banyak pengangguran, kemungkinan tingkat kompensasi juga menurun. Beberapa jenis pekerjaan yang kesulitan mendapatkan tenaga kerja/pegawai, kemungkinan akan menawarkan tingkat kompensasi yang lebih tinggi.
- b. Serikat pekerja. dalam konteks hubungan industrial, serikat pekerja seringkali ikut mempengaruhi penentuan tingkat kompensasi. Para pegawai yang tergabung dalam serikat pekerja, kadang-kadang melakukan unjuk rasa atau pemogokan untuk menuntut perbaikan kompensasi. Lemah kuatnya posisi serikat pekerja akan berpengaruh pada penentuan tingkat kompensasi.
- c. Produktivitas. Pengaruh produktivitas perekonomian secara umum perlu diperhatikan dalam penentuan kompensasi. Apabila tingkat produktivitas meningkat maka tingkat kompensasi cenderung akan meningkat pula dan sebaliknya. Produktivitas dapat digunakan sebagai solusi dalam memecahkan masalah penentuan kompensasi. Krisis

ekonomi atau pun inflasi yang berdampak pada produktivitas, juga menjadi pertimbangan dalam penentuan kompensasi.

- d. Kesiediaan dan kemampuan organisasi untuk membayar. Kemampuan untuk membayar kompensasi tergantung dari laba atau pendapatan dari organisasi/perusahaan. Penerapan upah minimum di Indonesia seringkali menimbulkan masalah karena ketidakmampuan perusahaan untuk memenuhi aturan tersebut. Hal ini mungkin disebabkan oleh rendahnya produktivitas, laba atau pendapatan perusahaan akibat krisis ekonomi atau situasi ekonomi makro yang masih lesu. Akibatnya banyak perusahaan yang menunda untuk menerapkan upah minimum tersebut karena ketidakmampuan mereka membayar, meskipun sebenarnya mereka ingin memenuhi peraturan tersebut. Oleh karena itu penentuan besarnya kompensasi jangan sampai di luar kemampuan dari organisasi atau perusahaan itu sendiri.
- e. Kebijakan pengupahan dan penggajian. Bahkan beberapa perusahaan menetapkan kenaikan kompensasi secara otomatis apabila indeks biaya hidup juga naik. Setiap organisasi pada biasanya memiliki kebijakan kompensasi mereka sendiri, misalnya kebijakan mengenai kenaikan gaji, pemberian bonus, insentif, pemberian tunjangan-tunjangan dan sebagainya.
- f. Peraturan-peraturan pemerintah. Tujuan pemerintah mengeluarkan berbagai bentuk peraturan tersebut antara lain untuk melindungi tenaga kerja agar mendapatkan perlindungan dan haknya secara proporsional.

Peraturan pemerintah seperti upah minimum (UMR/UMP/UMK), tenaga kerja anak-anak, upah lembur, pajak, dan tunjangan-tunjangan juga dapat mempengaruhi penentuan kompensasi. Semua organisasi diharuskan untuk mentaati semua bentuk peraturan pemerintah, sehingga penentuan kompensasi sebaiknya mencerminkan kepatuhan pada berbagai peraturan tersebut.

C. KEPUASAN KERJA

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah faktor yang sangat penting mempengaruhi kepuasan hidup, oleh karena itu sebagian besar waktu manusia dihabiskan di tempat kerja. Berikut ini adalah beberapa pengertian kepuasan kerja yang diambil dari beberapa sumber :

Menurut Robbins dan Judge (2008) berpendapat bahwa suatu perasaan yang positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.

Menurut Ghazali (2006) berpendapat bahwa kondisi yang baik atau secara emosional positif yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya.

Menurut Luthans (2006) berpendapat bahwa Hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka dalam memberikan hal yang dinilai penting.

Menurut Handoko (2001) berpendapat bahwa keadaan emosional yang menyenangkan ataupun tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan pegawai pada pekerjaannya.

Kepuasan sebenarnya merupakan keadaan yang sifatnya subyektif yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak atasnya. Kepuasan kerja menurut Martoyo (1992) berpendapat bahwa pada dasarnya merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan para pekerja terhadap pekerjaannya, ia akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara keterampilan, kemampuan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi. Sementara setiap karyawan atau pegawai secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan.

Menurut Blum (1956) dalam As'ad (1995) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja. Sedangkan pengertian dari Kepuasan Kerja menurut Tiffin (1958) dalam As'ad (1995) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari pegawai pada pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan karyawan.

Dari batasan mengenai kepuasan kerja tersebut, telah dapat disimpulkan secara sederhana bahwa suatu kepuasan kerja ialah perasaan para pegawai terhadap seluruh pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja melihatnya sebagai hasil interaksi manusia pada lingkungan kerjanya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya. Di samping itu, perasaan pegawai pada pekerjaan tentulah sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya pada pekerjaan. Pada dasarnya kepuasan kerja ialah hal yang bersifat sangat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu.

Menurut Hasibuan (1994) berpendapat bahwa kepuasan kerja ialah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Menurut Robbins (1996) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum pada pekerjaan pegawai, selisih antara banyaknya ganjaran yang akan diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka percayai apa yang seharusnya mereka terima.

Menurut Davis (1995) berpendapat bahwa kepuasan kerja ialah kepuasan pegawai pada pekerjaannya antara apa yang diharapkan pegawai

dari pekerjaan atau kantornya, Robbins (1996) berpendapat bahwa kepuasan kerja ialah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu, sebaliknya karyawan tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif pada pekerjaan itu.

Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang pegawai mengenai pekerjaannya, Smith dan Kendall (1963).

2. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Pada dasarnya banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Menurut Sutrisno (2009) berpendapat bahwa faktor-faktor itu sendiri pada peranannya memberikan kepuasan pada pegawai bergantung pada pribadi masing-masing pegawai. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan menurut Blum (1956) dalam As'ad (1999) ialah:

- a. Faktor individual yaitu meliputi kesehatan, watak, harapan, dan harapan.
- b. Faktor sosial yaitu meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan bereaksi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- c. Faktor utama yaitu pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.

Menurut Mangkunegara (2009) berpendapat bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, ialah faktor yang ada terhadap diri pegawai dan faktor terhadap pekerjaannya.

- a. Faktor pegawai yaitu persepsi, kecerdasan (IQ), masa kerja, kepribadian, emosi, kecerdasan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, cara berfikir, dan sikap kerja.
- b. Faktor pekerjaan yaitu mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Sutrisno (2009) adalah :

- a. Keamanan dalam kerja. Faktor ini merupakan faktor penunjang kepuasan kerja, baik bagi pegawai dan penyelia. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan pegawai selama kerja.
- b. Kesempatan untuk maju menjadi yang lebih baik. Pada hal ini, ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman semasa kerja dan peningkatan kemampuan selama berkerja.
- c. Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen yang sangat baik merupakan hal-hal yang dapat memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.

- d. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan seorang pegawai, dan jarang sekali seseorang mengemukakan kepuasan kerjanya dengan sejumlah gaji yang diperolehnya.
- e. Pengawasan. Sekaligus atasannya. Supervisi yang sangat buruk dapat mengakibatkan turunnya absensi dan meningkatnya turnover.
- f. Faktor Intrinsik dari sebuah pekerjaan. Atribut yang ada dalam pekerjaan yang mengharuskan keterampilan tertentu dari suatu pegawai. Sulit dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas yang didapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
- g. Kondisi kerja di tempat kerja. Termasuk di sini adalah kondisi kerja tempat, penyiaran, kantin, ventilasi, dan tempat parkir.
- h. Aspek sosial dalam melakukan suatu pekerjaan. Aspek ini ialah salah satu sikap yang cukup sulit diceritakan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.
- i. Komunikasi yang lancar. Komunikasi yang lancar antara para pekerja dengan pihak manajemen banyak dipakai sebagai alasan untuk menyukai jabatannya. Pada hal ini adanya kesediaan para pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
- j. Fasilitas yang baik. Fasilitas rumah sakit, perumahan, cuti atau dana pensiun adalah standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Menurut Celluci dan L. DeVries (1978) Kepuasan Kerja dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

1. Kepuasan dengan gaji (satisfaction with pay)
2. Kepuasan dengan promosi (satisfaction with promotion)
3. Kepuasan dengan rekan sekerja (satisfaction with co-workers)
4. Kepuasan dengan penyelia (satisfaction with supervisor)
5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (satisfaction with work itself)

D. KINERJA

1. Pengertian Kinerja

Menurut Nurlaila (2010) *performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Menurut Luthan (2005) pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan. Kinerja berasal dari kata *job performance* atau yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seorang pegawai. Pengertian kinerja (prestasi kerja) ialah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai saat melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Menurut Dessler (2000) Kinerja adalah prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan. Kinerja

ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang saat melaksanakan tugas sebagaimana tanggung jawab yang diberikan Mangkunagara (2002).

Sesuai dengan pendapat Rivai dan Basri (2005) Kinerja ialah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut, Mathis dan Jackson (2006).

Kinerja adalah hasil kerja dari tingkah laku, Amstrong (1999). Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan kepada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan padanya.

Kinerja adalah catatan atas hasil produksi dan sebuah pekerjaan tertentu dalam periode tertentu, Gomes (2002).

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kerja

Dari uraian diatas dapat disimpulkan faktor-faktor apa sajakah yang akan mempengaruhi kinerja:

a. Efisiensi dan Efektifitas

Menurut Prawirosentono (1999) menyatakan bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamai tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

b. Otoritas (wewenang)

Otoritas merupakan sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya, Prawirosentono (1999). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

c. Disiplin

Menurut Prawirosentono (1999) menyatakan disiplin adalah taat kepada semua peraturan dan hukum yang telah diberlakukan. Jadi dapat dikatakan bahwa disiplin pegawai adalah kegiatan pegawai yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi.

d. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan kreatifitas dan daya fikir dalam membentuk ide untuk dapat merencanakan suatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi tersebut.

2. Karakteristik Kinerja Karyawan

Karakteristik karyawan yang mempunyai kinerja yang tinggi ialah sebagai berikut Mangkunegara (2002) :

- a. Dapat mempunyai tanggung jawab yang tinggi.
- b. Memiliki keberanian dalam mengambil resiko yang dihadapi.
- c. Mempunyai tujuan yang sangat realistis.
- d. Mempunyai rencana kerja yang sangat menyeluruh dan berjuang dalam merealisasi tujuannya.
- e. Menggunakan umpan balik yang konkrit dalam setiap kegiatan kerja yang akan dilakukannya.
- f. Mencari-cari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

3. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2006) Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu:

- a. **Kualitas.** Kualitas kerja seseorang dapat diukur dari persepsi pegawai pada kualitas pekerjaan dan juga kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai tersebut.
- b. **Kuantitas.** Ialah jumlah yang dihasilkan digambarkan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan dalam pekerjaan karyawan.
- c. **Ketepatan waktu.** ialah tingkat aktivitas pekerjaan yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. **Efektivitas.** Efektivitas adalah penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, teknologi, bahan baku, uang) dimaksimalkan dengan maksud agar menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. **Kemandirian.** Kemandirian ialah tingkat seorang pegawai yang nantinya akan menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan sebuah tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan pada kantor.

Menurut Gomes (2002) Kinerja dapat diukur melalui indikator-indikator sebagai berikut :

1. Kuantitas kerja dalam suatu periode yang ditentukan (quantity of work)

2. Kualitas kerja berdasarkan syarat kesesuaian dan kesiapannya (quality of work)
3. Pengetahuan tentang pekerjaan (job knowledge)
4. Keaslian gagasan yang muncul dan tindakan untuk menyelesaikan permasalahan
5. Kesetiaan bekerja sama dengan orang lain
6. Kesadaran dan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja
7. Semangat dalam melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawab
8. Kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi

E. PENELITIAN TERDAHULU

Menurut penelitian sebelumnya terdapat penelitian tentang Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan, yang diteliti oleh Abdul, Sebastian, dan Hassan (2017) yang berjudul *Impact Of Leadership Style On Employee Performance (A Case Study On A Private Organization In Malaysia)*. Hasilnya adanya pengaruh yang signifikan secara positif pada Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

Terdapat pula penelitian tentang Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Rahman (2013) yang berjudul *The Influence of Leadership Style on Job Satisfaction among Nurses*. Hasilnya adanya pengaruh yang signifikan secara positif pada Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja karyawan.

Terdapat pula penelitian tentang Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan Adigun (2017) yang berjudul *Influence Of Job Satisfaction On Employees' Performance In Mtn Nigeria*. Hasilnya adanya pengaruh yang signifikan secara positif pada Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Terdapat pula penelitian tentang Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Hameed (2014) yang berjudul *Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan)*. Hasilnya adanya pengaruh yang signifikan secara positif pada Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.

Terdapat pula penelitian tentang Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Jamilu (2015) yang berjudul *The Impact Of Compensation On The Job Satisfaction Of Public Sector Construction Workers Of Jigawa State Of Nigeria*. Hasilnya adanya pengaruh yang signifikan secara positif pada Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

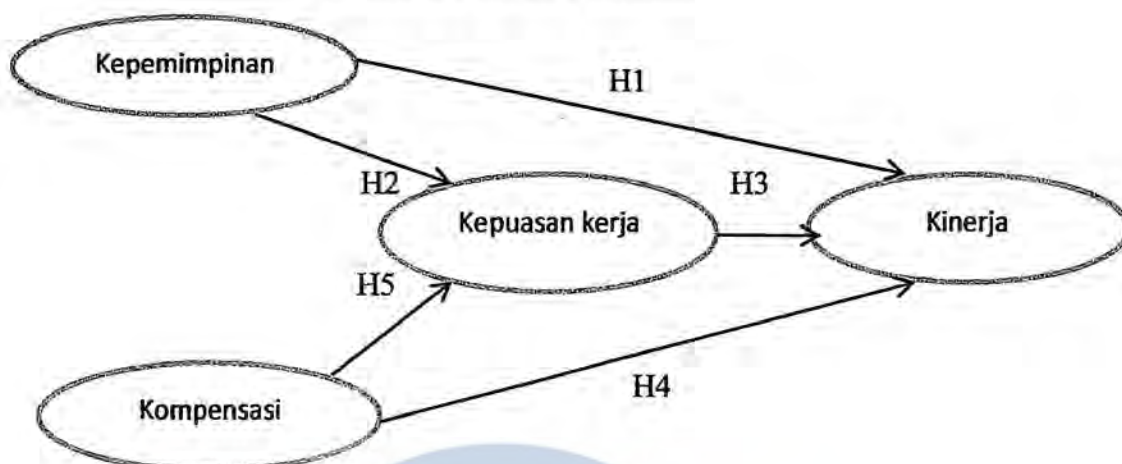
Peneliti	Topik Pnelitian	Kesimpulan
Basit Abdul, Veronica Sebastian, dan Zubair Hassan (2017). International Journal of Accounting & Business	Impact Of Leadership Style On Employee Performance (A Case Study On A Private Organization In Malaysia).	Pengaruh yang signifikan secara positif pada kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Management.		
Ahmad, Abd Rahman (2013). Canadian Center of Science and Education.	The Influence of Leadership Style on Job Satisfaction among Nurses.	Pengaruh yang signifikan secara positif pada kepemimpinan terhadap kompensasi karyawan.
Adigun A. (2017). European Centre for Research Training and Development.	Influence Of Job Satisfaction On Employees' Performance In Mtn Nigeria.	Pengaruh yang signifikan secara positif pada kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
Hameed, Abdul (2014). International Journal of Business and Social Science.	Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan).	Pengaruh yang signifikan secara positif pada kompensasi terhadap kinerja karyawan.
B. Salisu Jamilu (2015). The Business and Management Review.	The Impact Of Compensation On The Job Satisfaction Of Public Sector Construction Workers Of Jigawa State Of Nigeria.	Pengaruh yang signifikan secara positif pada Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan.

F. KERANGKA TEORITIS

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan berikut adalah model penelitian ini :

Gambar 2.1 Model Penelitian



G. HIPOTESIS

Pada penelitian ini dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut :

Menurut penelitian sebelumnya terdapat penelitian tentang Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan, yang diteliti oleh. Abdul, Sebastian, dan Hassan (2017) yang berjudul *Impact Of Leadership Style On Employee Performance (A Case Study On A Private Organization In Malaysia)*. Hasilnya adanya pengaruh yang signifikan secara positif pada Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. **H1: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Marketing Tunas Toyota.**

Terdapat pula penelitian tentang Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Rahman (2013) yang berjudul *The Influence of Leadership Style on Job Satisfaction among Nurses*. Hasilnya adanya pengaruh yang signifikan secara positif pada Kepemimpinan terhadap

Kepuasan Kerja karyawan. **H2: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Marketing Tunas Toyota.**

Terdapat pula penelitian tentang Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan Adigun (2017) yang berjudul *Influence Of Job Satisfaction On Employees' Performance In Mtn Nigeria*. Hasilnya adanya pengaruh yang signifikan secara positif pada Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. **H3: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Marketing Tunas Toyota.**

Terdapat pula penelitian tentang Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Hameed (2014) yang berjudul *Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan)*. Hasilnya adanya pengaruh yang signifikan secara positif pada Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. **H4: Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Marketing Tunas Toyota.**

Terdapat pula penelitian tentang Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Jamilu (2015) yang berjudul *The Impact Of Compensation On The Job Satisfaction Of Public Sector Construction Workers Of Jigawa State Of Nigeria*. Hasilnya adanya pengaruh yang signifikan secara positif pada Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja. **H5: Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Marketing Tunas Toyota.**

H. OPERATIONAL VARIABEL

Berikut adalah tabel operasional variabel dalam penelitian ini :

Tabel 2.2 Operational Variabel Penelitian

NO	VARIABEL	INDIKATOR	SKALA
1.	KEPEMIMPINAN (Pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh para pegawainya. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam Politik). Keith.(1985)	Kuesioner Atribut Perilaku Pemimpin Indikatornya sebagai berikut : 1. Menunjukkan empati. 2. Menjelaskan misi dengan menarik. 3. Menunjukkan keyakinan. 4. Meningkatkan image. 5. Memberikan peluang untuk sukses. Behling, Orlando dan James (1996).	Skala Likert
2.	KOMPENSASI (Kompensasi merupakan semua bentuk pengembalian finansial atas kontribusi kerja yang dilakukan karyawan). Dessler (2005)	Dimensi dan Indikator Kompensasi meliputi: 1. Kompensasi finansial langsung a. Gaji b. Insentif c. Bonus 2. Kompensasi finansial tidak langsung a. Asuransi Kesehatan b. Cuti c. Darmawisata d. Manfaat Pensiun 3. Kompensasi Non Finansial a. Peluang Promosi b. Pengakuan dan Penghargaan Menurut Dessler (2005).	Skala Likert
3.	KEPUASAN KERJA (Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang	Kepuasan Kerja dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut : 1. Kepuasan dengan gaji (satisfaction	Skala Likert

	<p>pegawai mengenai pekerjaannya). Smith dan Kendall (1963).</p>	<p>with pay)</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Kepuasan dengan promosi (satisfaction with promotion) 3. Kepuasan dengan rekan sekerja (satisfaction with co-workers) 4. Kepuasan dengan penyelia (satisfaction with supervisor) 5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (satisfaction with work itself) <p>Menurut Celluci dan L. DeVries (1978).</p>	
4.	<p>KINERJA (Kinerja adalah catatan atas hasil produksi dan sebuah pekerjaan tertentu dalam periode tertentu). Gomes (2002).</p>	<p>Kinerja dapat diukur melalui indikator-indikator sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kuantitas kerja dalam suatu periode yang ditentukan (<i>quantity of work</i>) 2. Kualitas kerja berdasarkan syarat kesesuaian dan kesiapannya (<i>quality of work</i>) 3. Pengetahuan tentang pekerjaan (<i>job knowledge</i>) 4. Keaslian gagasan yang muncul dan tindakan untuk menyelesaikan permasalahan 5. Kesetiaan bekerja sama dengan orang lain 6. Kesadaran dan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja 7. Semangat dalam melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawab 	<p>Skala Likert</p>

		8. Kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi Menurut Gomes (2002).	
--	--	---	--



BAB III

METODE PENELITIAN

A. DESAIN PENELITIAN

Desain penelitian menurut Soeparlan (2009) dapat dibedakan dengan tujuannya, terdiri dari penelitian eksploratori, deskriptif dan kausal. Penelitian eksploratori memiliki tujuan langsung untuk mengembangkan hipotesis untuk penelitian selanjutnya dalam penelitian formal. Sedangkan pada penelitian deskriptif berkaitan dengan pencarian apa, siapa dimana bagaimana atau berapa tentang suatu hal. Kemudian penelitian kausal berhubungan dengan mempelajari penyebab suatu hal terjadi. Edhi Parwanto (2010).

Metode survei adalah metode yang memakai sebuah angket sebagai alat pengumpul datanya. Pada penelitian ini, digunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei.

Menurut Sugiyono (2013) menyatakan bahwa metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan kepada sebuah filsafat yang berparadigma positivisme, yang dipakai untuk meneliti pada populasi tertentu, teknik pengambilan sampel dalam hal ini pada dasarnya diambil secara acak, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Selanjutnya data dan fakta dari angket yang terkumpul akan diuji dengan teknik analisis data PLS (Partial Least Squares). Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan software SmartPLS versi 3.0 yang dijalankan dengan media komputer.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka penulis berasumsi bahwa desain penelitian merupakan semua proses penelitian yang dilakukan oleh penulis dalam melaksanakan penelitian mulai dari perencanaan sampai dengan pelaksanaan penelitian yang dilakukan dengan cara memilih, mengumpulkan dan menganalisis data yang diteliti pada waktu tertentu. Penelitian ini dilaksanakan di kantor PT Tunas Ridean Tbk yang beralamat di Jl. Jatiwaringin Raya No. 366, Jaticempaka, Pondok Gede, Bekasi.

B. VARIABLE PENELITIAN

Variabel penelitian menurut Sugiyono (2013) menyatakan bahwa segala sesuatu yang berbentuk apapun yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh sebuah informasi tentang hal tersebut, lalu kemudian ditarik kesimpulannya. Sugiyono (2013). Adapun variabel dalam penelitian kali ini adalah:

1. Variabel laten

Variabel laten ialah variabel yang tidak diukur secara langsung melainkan hanya dapat diukur dengan satu atau lebih variabel manifes. Contoh variabel laten adalah kepemimpinan.

2. Variabel manifes

Variabel manifes ialah variabel yang dapat diukur secara langsung dan dapat mengukur variabel laten. Dalam hal ini variabel magnifesnya ialah kinerja.

3. Variabel eksogen

Pada SEM PLS khususnya, variabel ini ditunjukkan dengan adanya anak panah yang berasal dari variabel ini menuju variabel endogen. Variabel eksogen atau sering juga kita sebut dengan variabel independen, merupakan variabel yang tidak bisa dipengaruhi variabel lain dan mempengaruhi variabel dependen.

4. Variabel endogen

Pada SEM PLS, variabel ini ditunjukkan dengan adanya anak panah menuju variabel ini. Variabel endogen atau variabel dependen, merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen.

C. POPULASI DAN SAMPEL

Populasi adalah kumpulan dari seluruh elemen sejenis tetapi dapat dibedakan satu sama lain. Supranto (2000). Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai *Marketing* di kantor PT Tunas Ridean Tbk yang berjumlah lebih kurang 250 orang.

Pada penelitian ini, peneliti mengambil sampel 85 responden. Hal ini sesuai dengan teori Roscoe (1975) yang dikutip Sekaran (2006) memberikan acuan umum untuk menentukan ukuran sampel :

1. Untuk sebuah ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 sangat tepat untuk penelitian biasanya.
2. Pada dasarnya jika sebuah sampel dipecah ke dalam subsampel (pria/wanita dan sebagainya), ukuran sampel minimum 30 untuk tiap kategori sangatlah tepat.
3. Pada saat penelitian multivariate (termasuk adalah analisis regresi berganda), ukuran sampel sebaiknya sepuluh kali lebih besar dari jumlah variabel pada penelitian.
4. Pada penelitian eksperimental dengan kontrol eksperimen yang sangat ketat, penelitian yang sukses ialah mungkin dengan ukuran sampel kecil antara 10 sampai dengan 20.

Responden yang digunakan sebagai sampel adalah sejumlah 85 orang Pegawai *Marketing* kantor PT Tunas Ridean Tbk. Teknik sampling yang digunakan adalah teknik *Simple Random Sampling* yaitu teknik ini dipakai bila populasi mempunyai anggota yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Jumlah kuesioner yang dikirimkan sebanyak 100 kepada pegawai kantor PT Tunas Ridean Tbk.

D. INSTRUMEN PENELITIAN

Penelitian ini memakai kuesioner pernyataan tertutup yaitu pernyataan yang pilihan jawabannya telah tersedia, yang dipersempit atau diberi pola atau kerangka susunan terlebih dahulu. Hal ini berfungsi untuk memperjelas apa yang dicari dalam penelitian. Sehingga akan mendorong subyek/responden untuk memutuskan pilihan jawaban ke suatu arah. Selain itu keuntungan lainnya cepat dan mudah dianalisa. Adapun anggapan-anggapan yang dipegang peneliti dalam menggunakan metode ini menurut Sutrisno (1993) menyatakan ialah bahwa subyek penelitian merupakan orang yang paling mengetahui tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan kepada peneliti adalah benar dan dipercaya. Menurut Sugiyono (2002) menyatakan bahwa Instrumen penelitian dengan menggunakan skala likert dapat dibuat dalam bentuk checklist ataupun pilihan ganda.

Instrumen penelitian yang digunakan sebagai acuan dalam pembuatan kuisisioner, terdapat empat variabel yaitu Kepemimpinan, Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. Untuk memperoleh data, maka variabel-variabel tersebut perlu diturunkan ke dalam penyusunan indikator empirik. Pada metode ini digunakan skala pengukuran model *Liked Scale* (skala likert) dengan rentan 1 – 5 yaitu :

- Sangat Setuju (SS) = 5
- Setuju (S) = 4

- Cukup Setuju (CS) = 3
- Tidak Setuju (TS) = 2
- Sangat Tidak Setuju (STS) = 1

E. PROSEDUR PENGUMPULAN DATA

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Daftar Pertanyaan (Questionnaire), yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan terstruktur mengenai tanggapan responden mengenai Kepemimpinan, Kompensasi dan Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di kantor PT Tunas Ridean Tbk yang dijadikan sampel dalam Penelitian ini.

Dalam proses pengumpulan data primer, maka digunakan alat bantu berupa kuisisioner. Data primer dalam penelitian ini berupa data tentang penilaian responden tentang Kepemimpinan, Kompensasi dan Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. Sumber data primer berasal dari 150 responden yang terpilih sebagai sampel penelitian. Menurut Sugiarto (1993) berpendapat bahwa suatu data primer adalah data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti langsung dari obyeknya.

Adapun kuisisioner yang digunakan adalah suatu kuisisioner yang terstruktur artinya jawaban pertanyaan yang diajukan sudah disediakan.

F. ANALISA DATA

1. Uji Validitas

Validitas berasal dari kata *validity*, yang berarti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu. Menurut Azwar (2001) berpendapat bahwa suatu tes atau instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Suatu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut, uji signifikansi dapat dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df) = $n-2$, dalam hal ini n adalah jumlah sampel, Ghozali (2005).

Menurut Umar (2003) uji validitas dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antara data pada masing-masing pertanyaan dengan skor total, dengan menggunakan rumus teknik korelasi product moment :

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Dimana :

r = koefisien korelasi

n = jumlah responden

X = skor satu item pertanyaan

Y = jumlah skor item pertanyaan

Menurut Everitt & Skrondal (2010) menyatakan bahwa jika r hitung lebih dari 0,2 maka item dinyatakan valid dan jika r hitung kurang dari 0,2 maka item dinyatakan tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

. Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi disebut sebagai pengukuran yang *reliabel* (*reliable*). Reliabilitas adalah penerjemahan dari kata *reliability* yang mempunyai asal kata *rely* dan *ability*. Menurut Azwar (2001) berpendapat bahwa walaupun reliabilitas mempunyai berbagai nama lain seperti keterpercayaan, keterandalan, keajegan, kestabilan, konsistensi dan sebagainya, namun ide pokok yang terkandung dalam konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya.

Menurut Ghazali (2005) berpendapat bahwa reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal

jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Pengukuran suatu reliabilitas. dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:

- a. *Repeated measure* atau pengukuran kembali. Pada hal ini seseorang akan diberikan pertanyaan-pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda dan kemudian dilihat apakah tetap konsisten dengan jawabannya.
- b. *One shot* atau pengukuran sekali saja, pada hal ini pengukuran hanya dapat dilakukan satu kali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan.

3. Hasil Try Out Kuesioner

Berikut adalah hasil tryout kuesioner kepada 30 responden :

Tabel 3.1 Hasil Try Out Kepemimpinan

NO.	Pernyataan	Corrected Item- Total Correla tion	Cronbach's Alpha if Item Delete d	Keterangan
1.	Saya selalu menunjukkan empati terhadap	,233	,932	VALID DAN REABLE

	bawahan saya			
2.	Saya Menjelaskan Misi dengan menarik	,773	,773	VALID DAN REABLE
3.	Saya sangat optimis dengan pekerjaan saya	,817	,738	VALID DAN REABLE
4.	Saya selalu berusaha meningkatkan image perusahaan	,773	,773	VALID DAN REABLE
5.	Saya selalu memberi bawahan saya peluang untuk sukses	,817	,738	VALID DAN REABLE

Tabel 3.2 Hasil Try Out Kompensasi

NO.	Pernyataan	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
6.	Saya mendapatkan gaji pokok yang	,686	,821	VALID DAN REABLE

	layak			
7.	Saya mendapatkan insentif yang memadai	,429	,850	VALID DAN REABLE
8.	Saya mendapatkan bonus yang memadai	,744	,813	VALID DAN REABLE
9.	Saya mendapatkan asuransi kesehatan yang baik	,476	,847	VALID DAN REABLE
10.	Saya mendapatkan cuti yang sesuai	,364	,857	VALID DAN REABLE
11.	Saya mendapatkan wisata yang memadai	,572	,836	VALID DAN REABLE
12.	Saya mendapatkan pensiunan yang layak	,711	,817	VALID DAN REABLE
13.	Saya mendapatkan peluang promosi yang baik	,746	,812	VALID DAN REABLE
14.	Saya mendapatkan penghargaan atas	,686	,821	VALID DAN REABLE

	kinerja saya			
--	--------------	--	--	--

Tabel 3.3 Hasil Try Out Kepuasan Kerja

NO.	Pernyataan	Corrected Item- Total Correla tion	Cronbach's Alpha if Item Delete d	Keterangan
15.	Saya merasa puas dengan gaji saya	,429	,850	VALID DAN REABLE
16.	Saya merasa puas dengan promosi jabatan	,744	,813	VALID DAN REABLE
17.	Saya merasa senang dengan rekan kerja saya	,476	,847	VALID DAN REABLE
18.	Saya merasa senang dengan atasan saya	,364	,857	VALID DAN REABLE
19.	Saya merasa senang dengan pekerjaan saya	,572	,836	VALID DAN REABLE

Tabel 3.4 Hasil Try Out Kinerja

NO.	Pernyataan	Corrected Item- Total Correla tion	Cronbach's Alpha if Item Delete d	Keterangan
20.	Saya menjual diatas target perusahaan setiap bulan	,697	,857	VALID DAN REABLE
21.	Saya selalu terperinci dengan pekerjaan saya	,849	,837	VALID DAN REABLE
22.	Saya memiliki pengetahuan yang baik terhadap pekerjaan saya	,439	,880	VALID DAN REABLE
23.	Saya sangat kreatif dalam bekerja	,849	,837	VALID DAN REABLE
24.	Saya sangat setia terhadap perusahaan saya	,849	,837	VALID DAN REABLE
25.	Saya memiliki kesadaran yang	,439	,880	VALID DAN REABLE

	tinggi terhadap pekerjaan saya			
26.	Saya semangat dalam melaksanakan tugas-tugas saya	,364	,887	VALID DAN REABLE
27.	Saya ramah terhadap semua orang di kantor	,625	,864	VALID DAN REABLE

4. Uji Asumsi Dasar

a. Uji normalitas

Menurut Ghozali (2005) berpendapat bahwa uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah data yang akan digunakan dalam model regresi berdistribusi normal atau tidak. Dalam Ghozali (2005) berpendapat bahwa untuk menguji suatu data berdistribusi normal atau tidak, dapat diketahui dengan menggunakan grafik normal plot. Pada grafik normal plot, dengan asumsi :

- 1) Apabila data menyebar didekat garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi telah memenuhi asumsi normalitas.

2) Apabila data menyebar sangat jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak dapat memenuhi uji asumsi normalitas.

5. *Partial Least Squares (PLS)*

PLS merupakan salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data. Analisis *Partial Least Squares (PLS)* ialah suatu teknik statistika multivarian yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. Lebih lanjut, PLS ialah metode analisis yang bersifat model lembut karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (dibawah 100 sampel) hal ini terdapat dalam Menurut Ghozali (2006) dalam Kalnadi (2013) .

Dalam Ghazali (2006) menyebutkan bahwa langkah-langkah analisis data dan pemodelan persamaan struktural dengan menggunakan software PLS, adalah sebagai berikut:

a. Merancang Inner Model

Perancangan Model Struktural hubungan antar variabel laten didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian. Inner Model atau

Model Struktural menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada teori substantif

b. Merancang Outer Model

Perancangan Model Pengukuran menentukan sifat indikator dari masing-masing variabel laten, apakah refleksif atau formatif, berdasarkan definisi operasional variabel. Outer Model atau Model Pengukuran mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya.

c. Konversi Diagram Jalur ke Sistem Persamaan

1). Model dari persamaan dasar dari Inner Model dapat ditulis sebagai berikut : $D = \beta_0 + \beta\eta + \Gamma\xi + \zeta$ $D_j = \sum_i \beta_{ji} \eta_i + \sum_i \gamma_{jb} \xi_b + \zeta_j$

2). Model dari persamaan dasar Outer Model dapat ditulis sebagai berikut: $X = \Lambda_x \xi + \epsilon_x$ $Y = \Lambda_y \eta + \epsilon_y$

d. Estimasi: Koefisien Jalur, Weight, dan Loading Metode pendugaan parameter (estimasi) di dalam PLS ialah metode kuadrat terkecil (least square methods). Proses perhitungan dilakukan dengan cara iterasi, dimana iterasi akan berhenti jika telah tercapai kondisi konvergen. Pendugaan parameter di dalam PLS meliputi 3 hal, yaitu:

1). *Weight estimate* yang akan dipakai untuk dapat menghitung suatu data variabel laten.

- 2). *Path estimate* yang akan menjembatani antar variabel laten dan estimasi *loading* antar variabel laten dengan indikatornya.
 - 3). *Means* dan parameter untuk indikator dan variabel laten.
- e. Evaluasi *Goodness of Fit Goodness of Fit Model* diukur menggunakan R^2 variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. Q^2 *predictive relevance* untuk model struktural mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. $Q^2 = 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) \dots (1 - R^2_p)$ Besaran memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 2$ pada analisis jalur (*path analysis*).
- f. Pengujian Hipotesis (Resampling Bootstrapping). Pengujian Hipotesis (β , γ , dan λ) dilakukan dengan metode resampling Bootstrap. Statistik uji yang digunakan adalah statistik t atau uji t. Penerapan metode resampling, memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas (*distribution free*) tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar (direkomendasikan sampel minimum 30). Pengujian dilakukan dengan t-test, bilamana diperoleh p-value.

Terdapat beberapa alasan yang menjadi penyebab digunakan PLS dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini alasan-alasan tersebut yaitu: Pertama, PLS (Partial Least Square) dapat digunakan untuk menganalisis

teori yang masih dikatakan lemah, karena PLS (Partial Least Square) dapat digunakan untuk prediksi. Kedua, PLS (Partial Least Square) merupakan metode analisis data yang didasarkan asumsi sampel tidak harus besar, yaitu jumlah sampel kurang dari 100 bisa dilakukan analisis, dan residual distribution. Ketiga, Menurut Ghazali dalam Ricardo (2012) PLS (*Partial Least Square*) memungkinkan algoritma dengan menggunakan analisis *series ordinary least square* (OLS) sehingga diperoleh efisiensi perhitungan *olgaritma*. Keempat, pada pendekatan PLS, diasumsikan bahwa semua ukuran *variance* dapat digunakan untuk menjelaskan.

a. Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif, yaitu memberi sebuah ilustrasi atau deskriptif empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian Ferdinand dalam Ricardo (2012). Data tersebut berasal dari jawaban-jawaban responden atas item-item yang terdapat dalam kuesioner dan akan dioleh dengan cara dikelompokkan dan ditabulasikan kemudian diberi penjelasan.

b. Analisis Statistik Inferensial

Menurut Sugiyono dalam Kalnadi (2013) berpendapat bahwa statistik inferensial, (*statistic induktif* atau *statistic probabilitas*), ialah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi.

PLS (Partial Least Square) menggunakan metoda principle component

analisis dalam model pengukuran, yaitu blok ekstraksi varian untuk melihat hubungan indikator dengan konstruk latennya dengan menghitung total varian yang terdiri atas varian umum (common variance), varian spesifik (specific variance), dan varian error (error variance). Sehingga total varian menjadi tinggi. Sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan, maka dalam penelitian ini analisis data statistik inferensial diukur dengan menggunakan *software SmartPLS (Partial Least Square)* mulai dari pengukuran model (*outer model*), struktur model (*inner model*) dan pengujian hipotesis.

c. Pengukuran Model

Outer model sering juga disebut sebagai *outer relation* atau *measurement model* yang mengartikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan pada variabel latennya. Blok dengan indikator refleksif dapat ditulis persamaannya sebagai berikut:

$$\mathbf{x} = \Lambda_x \boldsymbol{\xi} + \boldsymbol{\varepsilon}_x \dots\dots\dots$$

$$\mathbf{y} = \Lambda_y \boldsymbol{\eta} + \boldsymbol{\varepsilon}_y \dots\dots\dots$$

Dimana \mathbf{x} dan \mathbf{y} merupakan indikator variabel untuk dapat variabel laten exogen dan endogen $\boldsymbol{\xi}$ dan $\boldsymbol{\eta}$, sedangkan Λ dan Λ adalah matrix loading yang menggambarkan koefisien regresi sederhana yang menghubungkan variabel laten dengan indikatornya. Residual yang diukur

dengan dengan ϵ_X dan ϵ_Y dapat diinterpretasikan sebagai kesalahan pengukuran.

Menurut Cooper dan Schindler dalam Jogiyanto dan Abdillah (2009) berpendapat bahwa model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian. Sedangkan uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur.

Menurut Kalnadi (2013) berpendapat bahwa *Convergent validity* dari measurement model dapat dilihat dari korelasi antara skor indikator dengan skor variabelnya. Indikator dianggap valid jika memiliki nilai AVE diatas 0,5 atau memperlihatkan seluruh outer loading dimensi variabel memiliki nilai loading $> 0,5$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas konvergen Chin.

Rumus AVE dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^i \lambda^2}{\sum_{i=1}^i \lambda^2 + \sum_{i=1}^i \epsilon^2}$$

Keterangan:

AVE adalah rerata persentase skor varian yang diekstrasi dari seperangkat variabel laten yang diestimasi melalui *loading standarize* indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

λ melambangkan *standardize loading factor* dan i adalah jumlah

indikator.

d. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural (inner model) dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan oleh nilai R^2 untuk variabel dependen dengan menggunakan ukuran Stone-Geisser Q-square test Stone (1974) dan Geisser (1975) dalam Kalnadi (2013) dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Model struktural (inner model) merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Melalui proses bootstrapping, parameter uji T-statistic diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas. Model persamaannya dapat ditulis seperti dibawah ini.

$$\eta = \beta_0 + \beta\eta + \Gamma\xi + \zeta \dots\dots\dots(3.5)$$

Dimana η menggambarkan vector endogen (dependen) variabel laten, ξ adalah vector variabel exogen (independent), dan ζ adalah vector variabel residual. Oleh karena PLS didesain untuk model recursive, maka hubungan antar variabel laten, setiap variabel laten dependen, atau sering disebut *causal system* dari variabel laten dapat dispesifikasikan sebagai berikut

$$\eta = \sum_i \beta_{ji} \eta_i + \sum_i \gamma_{jb} \xi_b + \zeta_j \dots\dots\dots$$

Dimana B dan γ adalah koefisien jalur yang menghubungkan predictor endogen dan variabel laten exogen ξ dan η sepanjang range indeks i dan b , dan ζ adalah inner residual variabel. Jika hasil menghasilkan nilai R^2

lebih besar dari 0,2 maka dapat diinterpretasikan bahwa prediktor laten memiliki pengaruh besar pada level struktural.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. PROFIL PERUSAHAAN

PT Tunas Ridean Tbk terlahir sebagai perusahaan keluarga bernama Tunas Indonesia Motor pada tahun 1967. Kini telah menjadi grup otomotif independen terbesar yang memiliki 153 outlet yang tersebar di seluruh Indonesia. PT Tunas Ridean Tbk didirikan pada tanggal 24 Juli 1980 dengan Ruang Lingkup Kegiatan Usaha yaitu Ruang lingkup kegiatan berdasarkan Anggaran Dasar: keagenan, penyaluran, industri, perdagangan, pengangkutan dan kontraktor dan Ruang lingkup kegiatan Anak Perusahaan: keagenan, penyaluran, industri, perdagangan, pengangkutan dan penyewaan kendaraan bermotor, dan jasa penyediaan pengemudi.

Relasi ketiga pilar ini diharapkan dapat menciptakan situasi usaha dan pasar yang kondusif dan memiliki aspek jangka panjang yang berkesinambungan. Prinsip dasar Tata Kelola Perusahaan yang Baik, atau Good Corporate Governance (GCG) muncul sebagai akibat dari hubungan tiga pilar penting: Negara dan perangkatnya sebagai regulator; dunia usaha sebagai penyedia barang dan jasa sekaligus pelaku pasar; serta masyarakat sebagai pengguna barang dan jasa dan sebagai pihak yang terkena akses yang kemudian dapat menunjukkan kepedulian dan melakukan kontrol secara obyektif.

Di tingkat internal Perseroan, upaya penerapan praktik-praktik GCG merupakan salah satu langkah penting yang dianggap Perseroan dapat

meningkatkan nilai perusahaan. Perseroan percaya, penerapan praktik GCG dapat memenuhi kewajiban seutuhnya baik kepada Pemegang Saham maupun kepada mitra bisnis, seluruh pemangku kepentingan dan masyarakat serta konsumen pada umumnya. Selain tentunya mendorong pengelolaan perusahaan yang profesional, transparan dan efisien.

Sesuai Pedoman Umum GCG, Perseroan berupaya mengimplementasikan peran GCG melalui asas-asas GCG yang umum dikenal dengan sebutan TARIF, yaitu:

1. Transparansi

Selain menjaga obyektifitas, transparansi mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya. Asas pengungkapan informasi dari Perseroan yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan.

2. Akuntabilitas

Asas akuntabilitas adalah prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan. Asas pertanggungjawaban kinerja secara transparan dan wajar, dengan pengelolaan secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan Perseroan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain.

3. Responsibilitas

Asas mengemban tanggung jawab, termasuk dalam mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai good corporate citizen.

4. Independensi

Asas pengelolaan Perseroan secara independen sehingga masing-masing bagian dalam aktivitasnya tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi pihak lain.

5. Kewajaran dan Kesetaraan

Asas dimana dalam melakukan kegiatannya, Perseroan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan, termasuk kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, gender, dan kondisi fisik.

Komitmen Perseroan untuk menerapkan instrumen GCG tidak hanya untuk mematuhi peraturan yang berlaku di dunia usaha, namun diyakini sebagai kunci sukses dalam upaya pencapaian kinerja usaha yang efektif, efisien serta berkelanjutan yang sangat diperlukan dalam memenangi persaingan pasar.

Mengingat pentingnya GCG maka telah dilakukan bentuk komitmen manajemen seluruh Dewan Komisaris dan Direksi dalam penerapan GCG.

Sejauh ini, Perseroan telah berkomitmen untuk melakukan kajian dan audit menyeluruh untuk menjamin rancangan yang efektif dan terintegrasi dalam laporan keuangan Perseroan. Salah satu bentuk penguatan GCG Perseroan dilakukan melalui fungsi Komite Audit, Audit Internal dan Sekretaris Perusahaan, dimana fungsi ini secara terus-menerus diperbaiki agar dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap pelaksanaan GCG dan roda aktivitas usaha Perseroan. Perseroan juga mematuhi dan tunduk terhadap ketentuan yang berlaku mengenai independensi anggota Komite Audit. Laporan ini menghendaki tanggung jawab dari pihak manajemen Perseroan terhadap pembuatan, pemeliharaan dan pengevaluasian atas efektivitas prosedur dan pengendalian pengungkapan untuk memastikan kesesuaian informasi yang dinyatakan dalam laporan melalui *Exchange Act* dan telah dicatat, diproses, dirangkum dan dilaporkan dalam periode waktu yang tersedia untuk kemudian diakumulasikan dan dikomunikasikan kepada manajemen Perseroan, termasuk Direktur Utama dan Direktur yang bertanggung jawab kepada Keuangan dan Sumber Daya Manusia, untuk kepentingan pengambilan keputusan terkait dengan pengungkapan yang diperlukan.

B. PROFIL DEMOGRAFI RESPONDEN

Responden dari penelitian ini merupakan Pegawai Marketing Tunas Toyota Sejumlah 85 Orang dan terdiri dari 75 staff marketing, 9 Supervisor dan 1

Manager. Responden terdiri dari 65 laki-laki dan 20 perempuan dengan rentan usia 20-45 tahun.

Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden

	Jumlah	Persentase
Laki-Laki	65	76,47%
Perempuan	20	23,53%
Total	85	100%

Pada tabel 4.1 diatas jumlah presentase jenis kelamin laki-laki sangat besar dan dominan sejumlah 65 dalam total responden sedangkan perempuan hanya sejumlah 20 orang dari total responden. Hal ini berarti bahwa persentasi dominan dari laki-laki sebesar 76,47% dan perempuan sebesar 23,53%.

Tabel 4.2 Tingkat Jabatan Responden

	Jumlah	Persentase
Staff	75	88,23%
Supervisor	9	10,59%
Manager	1	1,18%
Total	85	100%

Pada tabel 4.2 diatas jumlah presentase staff merupakan jabatan responden dominan yang mengisi kuesioner. Presentase staff mencapai 88,23%, Supervisor sebesar 10,59% sedangkan Manager sebesar 1,18%.

Tabel 4.3 Usia Responden

	Jumlah	Persentase
< 30 th	25	29,41%
30-40 th	50	58,82%
40 < th	10	11,77%
Total	85	100%

Pada tabel 4.3 diatas usia responden dominan berada pada rentan usia 30-40 tahun yakni presentase sebesar 58,82% sedangkan usia dibawah 30 tahun sejumlah 29,41% dan usia diatas 40 tahun 11,77%.

C. KEPEMIMPINAN DI TUNAS TOYATA

Variabel kepemimpinan di Tunas Toyota memiliki reabilitas yang kurang baik dalam hal ini cronbach alphanya hanya sebesar 0,615 atau $< 0,7$ yang berarti memiliki tingkat reabilitas yang kurang baik. Namun pada indikator variable kepemimpinan semuanya memiliki validitas diatas 0,3 berarti dengan demikian indikator tersebut dianggap valid.

Pada hakikatnya variable kepemimpinan dalam pegawai marketing di Tunas Toyota tidak terpengaruh secara signifikan secara langsung terhadap kinerja mereka. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan apapun yang dilakukan seorang atasan tidak mempengaruhi kinerja karyawan tunas toyota secara langsung.

Pada penelitian ini Variable Kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kepuasan kerja yang kemudian dapat memediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja menjadi signifikan. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan yang dilakukan oleh para atasan di tunas toyota mempengaruhi kepuasan kerja para stafnya.

Untuk menjaga kepuasan kerja karyawan tunas toyota adalah dengan menetapkan kepemimpinan yang baik yang dilakukan oleh atasan terhadap stafnya. Para pemimpin diharapkan dapat menjadi contoh yang baik dalam perilaku mereka yang akan ditiru oleh para stafnya. Perlunya diterapkan *Key Performance Indicators* untuk para pimpinan juga menjadi solusi yang efektif untuk menjaga kepemimpinan para pimpinan.

D. KOMPENSASI DI TUNAS TOYOTA

Variabel kompensasi di Tunas Toyota memiliki reabilitas yang baik dalam hal ini cronbach alphanya sebesar 0.741 atau > 0.7 yang berarti memiliki tingkat reabilitas yang baik. Pada indikator variable kompensasi ada 5 indikator yang memiliki validitas dibawah 0.3 dan sisa indikator lainnya memiliki validitas diatas 0.3.

Kompensasi di Tunas Toyota memiliki kompensasi yang mengiurkan mulai gaji paling rendah setara dengan UMR serta vasilitas liburan dan tunjangan keluarga dan jabatan. Para pegawai juga mendapaikan bonus setiap mereka mencapai target.

Pada penelitian ini variable kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti kompensasi adalah faktor yang tepat untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Dalam hal ini Tunas Toyota agar selalu meningkatkan kompensasi terhadap pegawai karena sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

E. KEPUASAN KERJA DI TUNAS TOYOTA

Variabel kepuasan kerja di Tunas Toyota memiliki reliabilitas yang baik dalam hal ini cronbach alphanya sebesar 0.726 atau > 0.7 yang berarti memiliki tingkat reliabilitas yang baik. Pada indikator variabel kepuasan kerja semua indikator memiliki validitas di atas 0.3 berarti dapat dikatakan indikator tersebut valid.

Pada penelitian ini kepuasan kerja para pegawai tunas toyota sangat baik dan merupakan variabel mediator yang baik untuk menghubungkan variabel kepemimpinan terhadap kinerja. Hal ini terlihat bahwa variabel ini menjadi mediator yang bagi bagi kepemimpinan sehingga secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Tunas Toyota harus dapat memperhatikan kepuasan kerja karyawan karena hal ini sangat berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan dapat meningkatkan kinerja pegawai nantinya.

F. KINERJA DI TUNAS TOYOTA

Variabel kinerja di Tunas Toyota Jatiwaringin memiliki reliabilitas yang baik dalam hal ini cronbach alphanya sebesar 0.818 atau > 0.7 yang berarti memiliki

tingkat reabilitas yang baik. Pada indikator variable kinerja ada 1 indikator yang memiliki validitas dibawah 0.3 dan sisa indikator lainnya memiliki validitas diatas 0.3.

Pada penelitian ini kinerja pegawai Tunas Toyota cukup baik dan sangat dipengaruhi oleh variabel kompensasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja. Kinerja pegawai marketing dapat meningkat jika ada kompensasi yang baik, kepemimpinan yang bagus dan kepuasan kerja yang baik.

Tunas Toyota adalah untuk dapat meningkatkan kinerja perlulah pengukuran tingkat kepuasan kerja pegawai setiap bulannya agar dapat mengetahui sejauh mana pegawai merasa puas dengan pekerjaannya dan hal ini tentunya juga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

G. DISKUSI DAN PEMBAHASAN

Uji Goodness of Fit atau uji kelayakan model digunakan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual. Secara statistik uji Goodness of Fit dapat dilakukan melalui pengukuran nilai koefisien determinasi, nilai statistik f dan nilai statistik t. Menurut Ghozali (2011), perhitungan statistik disebut signifikan secara statistik apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah kritis (daerah dimana H_0 ditolak). Sebaliknya perhitungan statistik disebut tidak signifikan apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah dimana H_0 diterima. Berikut adalah gambar *Goodness of Fit* Penelitian ini :

Tabel 4.4 *Goodness of Fit*

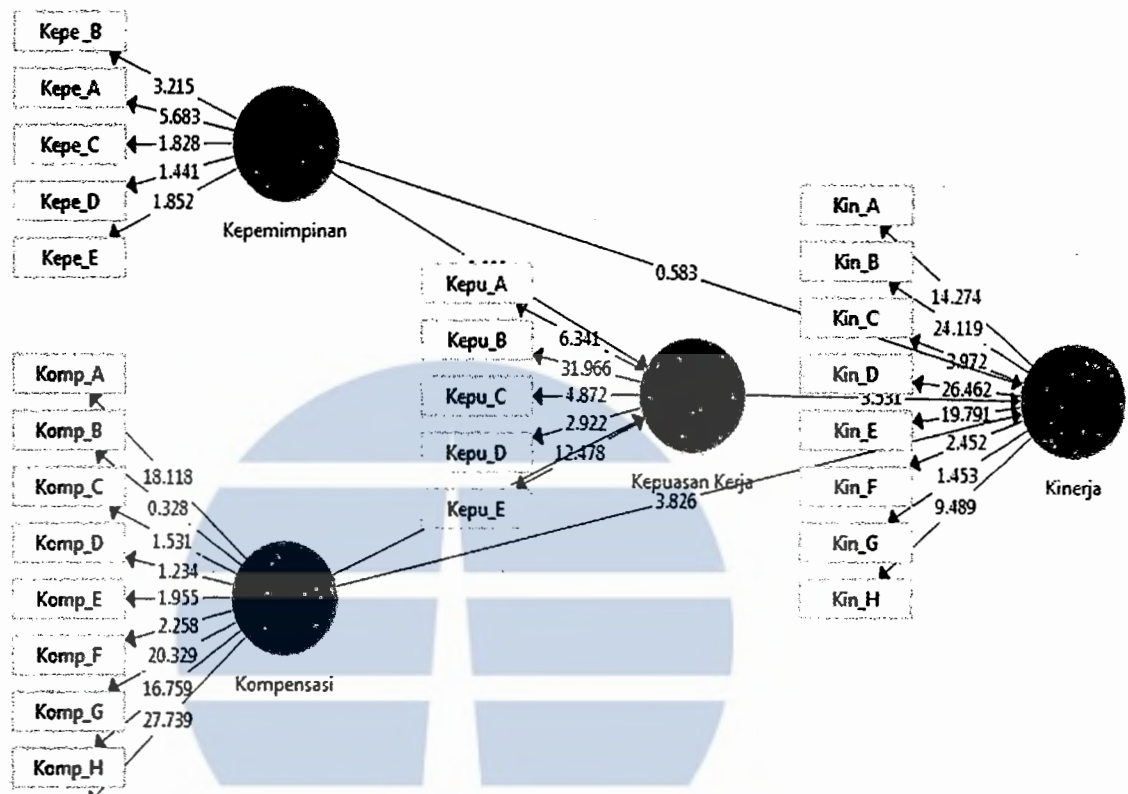
	Saturated Model	Estimated Mo...
SRMR	0.137	0.137
d_ULS	7.142	7.142
d_G1	4.746	4.746
d_G2	4.503	4.503
Chi-Square	1,290.537	1,290.537
NFI	0.364	0.364

Pada tabel diatas *Goodness of Fit* penelitian ini nilai SRMR sebesar 0.137. Menurut Henseler (2014) dapat dikatakan bahwa model fit jika SRMR dibawah 0.10. Pada penelitian ini SRMR 0.137 yang berarti diatas 0.10. Dengan demikian model penelitian ini dikatakan kurang fit.

t-value dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



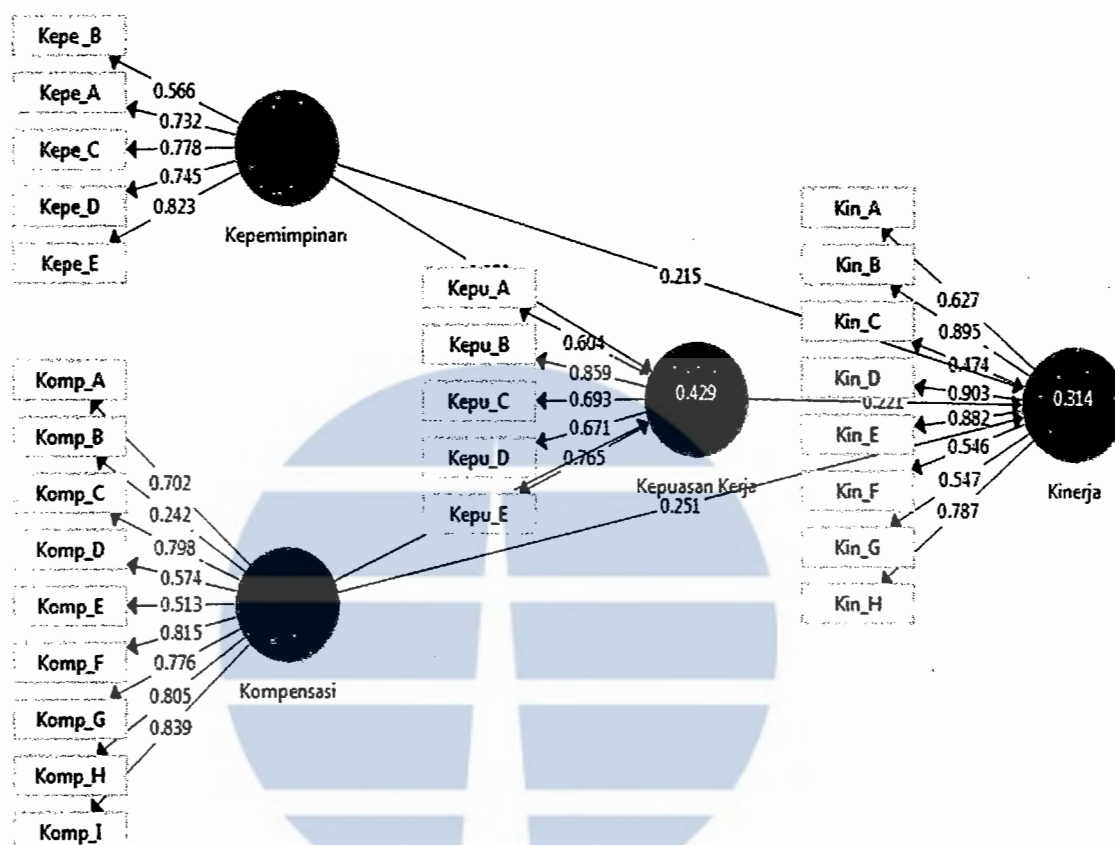
Gambar 4.1 t-value Penelitian



Pada penelitian ini hasil t-value diambil setelah *bootstrapping* data dengan hasil yang signifikan variable kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, variabel kepuasan kerja terhadap kinerja, variable kompensasi terhadap kinerja dan variable kompensasi terhadap kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan *t-statistics* variabel tersebut diatas 1.96. Sedangkan pengaruh tidak signifikan antara variable kepemimpinan terhadap kinerja karena *t-statistic* nya dibawah 1.96.

1. Outer Model

Loading Factor dalam penelitian ini dapat dilihat dari gambar 4.2 dibawah ini :

Gambar 4.2 *Loading Factor* Penelitian

Evaluasi ini menunjukkan validitas sebuah indikator. Semakin tinggi nilai sebuah indikator maka semakin tinggi validitas dari indikator tersebut. Nilai *Loading Faktor* ideal $\geq 0,70$, namun jika model penelitian masih dalam tahap pengembangan $\geq 0,50$ (Latan dan Ghozali, 2015).

Loading Factor dan *t-statistics* digunakan untuk melihat pengaruh antar variable. Untuk melihat suatu variable signifikan atau tidaknya maka *t-statistics* > 1.96 dapat dikatakan variable tersebut signifikan jika *t-statistics* < 1.96 maka dapat dikatakan variable tersebut tidak signifikan. Cara lain untuk menentukan suatu variable signifikan atau tidaknya dapat dilihat dari P-values. Jika, P-values $>$

0,05 maka variable tidak signifikan. Sebaliknya, jika P-values < 0,05 maka dapat dikatakan variable tersebut signifikan. Berikut *t-statistics* seluruh indikator:

Tabel 4.5 *Loading Factor* dan *t-statistics* seluruh indikator

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepe_B <- Kepemimpinan	0.621	0.571	0.193	3.215	0.001
Kepe_A <- Kepemimpinan	0.771	0.747	0.136	5.683	0.000
Kepe_C <- Kepemimpinan	0.540	0.437	0.295	1.828	0.068
Kepe_D <- Kepemimpinan	0.402	0.311	0.279	1.441	0.150
Kepe_E <- Kepemimpinan	0.539	0.452	0.291	1.852	0.065
Kepu_A <- Kepuasan Kerja	0.647	0.633	0.102	6.341	0.000
Kepu_B <- Kepuasan Kerja	0.869	0.869	0.027	31.966	0.000
Kepu_C <- Kepuasan Kerja	0.572	0.557	0.117	4.872	0.000
Kepu_D <- Kepuasan Kerja	0.479	0.458	0.164	2.922	0.004
Kepu_E <- Kepuasan Kerja	0.764	0.762	0.061	12.478	0.000
Kin_A <- Kinerja	0.738	0.734	0.052	14.274	0.000
Kin_B <- Kinerja	0.904	0.897	0.037	24.119	0.000
Kin_C <- Kinerja	0.448	0.447	0.113	3.972	0.000
Kin_D <- Kinerja	0.891	0.887	0.034	26.462	0.000
Kin_E <- Kinerja	0.875	0.866	0.044	19.791	0.000
Kin_F <- Kinerja	0.331	0.318	0.135	2.452	0.015
Kin_G <- Kinerja	0.238	0.229	0.164	1.453	0.147
Kin_H <- Kinerja	0.669	0.662	0.070	9.489	0.000
Komp_A <- Kompensasi	0.843	0.831	0.047	18.118	0.000
Komp_B <- Kompensasi	0.048	0.049	0.146	0.328	0.743
Komp_C <- Kompensasi	0.214	0.203	0.140	1.531	0.126
Komp_D <- Kompensasi	0.170	0.157	0.138	1.234	0.218
Komp_E <- Kompensasi	0.278	0.268	0.142	1.955	0.051
Komp_F <- Kompensasi	0.273	0.262	0.121	2.258	0.024
Komp_G <- Kompensasi	0.809	0.805	0.040	20.329	0.000
Komp_H <- Kompensasi	0.805	0.798	0.048	16.759	0.000
Komp_I <- Kompensasi	0.868	0.866	0.031	27.739	0.000

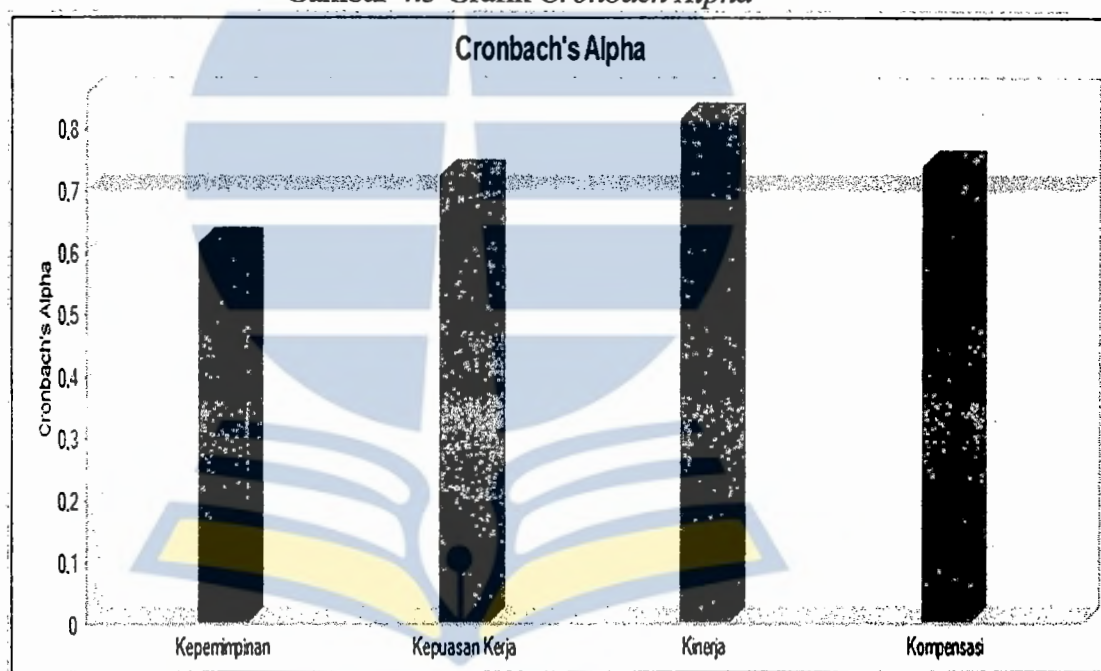
Untuk menentukan variabel penelitian tersebut reable atau tidaknya dapat dilihat dari uji reabilitas. uji reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa

sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik Arikunto (2006). Uji reabilitas menggunakan rumus *cronbach alpha* :

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Apabila nilai *cronbach alpha* memiliki nilai $> 0,6$, maka alat ukur dapat dikatakan reliabel. Tingkat reliabilitas dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Gambar 4.3 Grafik *Cronbach Alpha*



Melihat tabel diatas dapat dikatakan bahwa *cronbach alpha* variable kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja adalah diatas 0,7 sedangkan variabel kepemimpinan diatas 0,6 namun dibawah 0,7. Dengan demikian bisa dikatakan variable kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja reable untuk dilakukan pengolahan data. Berikut data reabilitas variable :

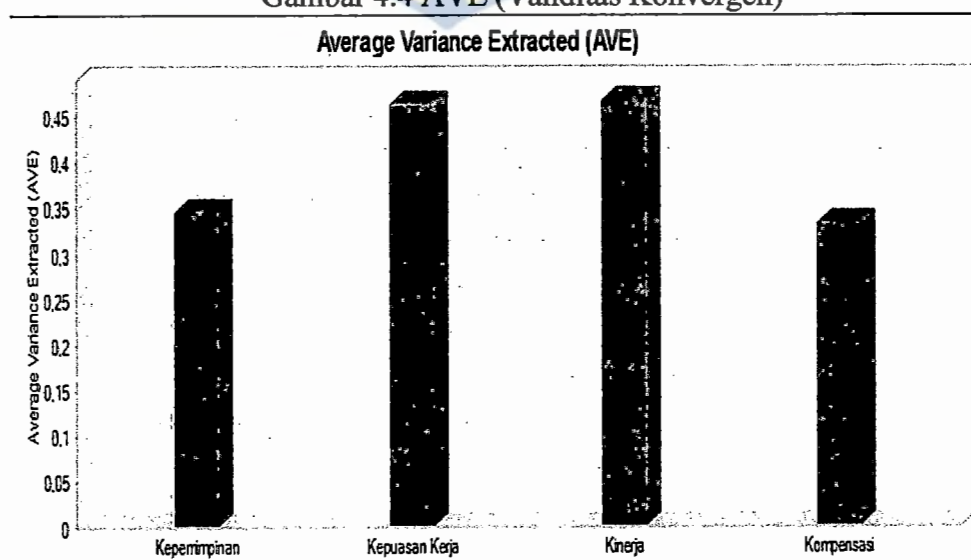
Tabel 4.6 *Cronbach Alpha* dan AVE Seluruh Variable

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan	0.615	0.639	0.716	0.345
Kepuasan Kerja	0.726	0.813	0.805	0.463
Kinerja	0.818	0.893	0.859	0.467
Kompensasi	0.741	0.872	0.755	0.333

Validitas konvergen memiliki makna seperangkat indikator mewakili satu variabel laten dan yang merupakan dasar variabel laten tersebut. Perwakilan tersebut dapat didemonstrasikan melalui unidimensionalitas yang dapat diekspresikan dengan memakai nilai rata-rata varian yang diekstraksi (*Average Variance Extracted / AVE*).

Nilai AVE setidaknya sebesar 0,5. Nilai ini menggambarkan suatu validitas konvergen yang memadai yang memiliki arti bahwa satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya dalam rata-rata.

Gambar 4.4 AVE (Validitas Konvergen)



Data yang diolah dalam penelitian ini memiliki *Diskriminan Validity* yang kuat pada setiap indikator terhadap variable dalam indikator itu sendiri. Berikut adalah *Diskriminan Validity* seluruh indikator :

Tabel 4.7 *Diskriminan Validity* seluruh indikator

	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja	Kompensasi
Kepe_B	0.621	0.196	0.092	0.209
Kepe_A	0.771	0.351	0.383	0.277
Kepe_C	0.540	0.151	0.135	0.029
Kepe_D	0.402	0.050	0.053	-0.061
Kepe_E	0.539	0.225	0.100	0.115
Kepu_A	0.150	0.647	0.397	0.546
Kepu_B	0.387	0.869	0.828	0.758
Kepu_C	0.246	0.572	0.323	0.286
Kepu_D	0.303	0.479	0.244	0.105
Kepu_E	0.257	0.764	0.648	0.515
Kin_A	0.095	0.645	0.738	0.704
Kin_B	0.280	0.695	0.904	0.708
Kin_C	0.277	0.436	0.448	0.311
Kin_D	0.380	0.726	0.891	0.802
Kin_E	0.301	0.619	0.875	0.731
Kin_F	0.169	0.273	0.331	0.083
Kin_G	0.244	0.261	0.238	0.081
Kin_H	0.196	0.508	0.669	0.503
Komp_A	0.285	0.586	0.633	0.843
Komp_B	0.079	0.031	0.053	0.048
Komp_C	0.008	0.071	0.125	0.214
Komp_D	0.006	-0.009	0.089	0.170
Komp_E	-0.092	0.114	0.208	0.278
Komp_F	-0.155	0.106	0.063	0.273
Komp_G	0.093	0.575	0.732	0.809
Komp_H	0.224	0.667	0.571	0.805
Komp_I	0.361	0.681	0.815	0.868

2. Inner Model

Pada dasarnya untuk menentukan presentase pengaruh kepada variable dalam analisa data menggunakan SEM PLS harus diketahui *R-Square* variable. Berikut *R-Square* variable penelitian ini :

Tabel 4.8 *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0.585	0.575
Kinerja	0.761	0.753

Artinya pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi kepada kepuasan kerja sebesar 58.5% dan Pengaruh Kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 76.1%.

Nilai Q^2 berguna untuk validasi kemampuan prediksi model. Model ini hanya cocok dilakukan pada konstruk eksogen yang mempunyai indikator reflektif. Nilai relevansi prediksi Jika > 0 menunjukkan konstruk laten eksogen baik sebagai variabel penjelas yang mampu memprediksi konstruk eksogennya. Uji ini dikenal dengan uji Stone Geisser.

Menurut Latan dan Ghazali (2015), nilai Q^2 dapat digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai relevansi prediktif, sedangkan nilai Q^2 kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki relevansi prediktif. Dalam model

penelitian ini, konstruk atau variabel laten endogen memiliki nilai Q^2 yang lebih besar dari 0 (nol) sehingga prediksi yang dilakukan oleh model dinilai telah relevan. Perhitungan nilai Q^2 dalam penelitian ini berdasarkan nilai R^2 dan dilakukan secara manual dengan menggunakan rumus :

$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$. Di mana $R_1^2, R_2^2 \dots R_p^2$ adalah R^2 variabel eksogen dalam model persamaan.

Jadi : $Q^2 = 1 - (1 - R^2 \text{ Kepuasan Kerja}) (1 - R^2 \text{ Kinerja})$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,585)(1 - 0,761)$$

$$Q^2 = 0,901$$

Nilai Q^2 yang lebih besar dari 0 (nol) sehingga prediksi yang dilakukan oleh model dinilai relevan.

Nilai f^2 sebesar 0,02 dikategorikan sebagai sebuah pengaruh lemah variabel laten prediktor (variabel laten eksogenous) pada tataran struktural. Nilai f^2 sebesar 0,15 dikategorikan sebagai pengaruh yang cukup variabel laten prediktor (variabel laten eksogenous) pada tataran struktural. Nilai f^2 sebesar 0,35 dikategorikan sebagai suatu pengaruh kuat variabel laten prediktor (variabel laten eksogenous) pada tataran struktural. Berikut adalah tabel f^2 :

Tabel 4.9 f^2 seluruh variabel

	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja	Kompensasi
Kepemimpinan		0.093	0.008	
Kepuasan Kerja			0.282	
Kinerja				
Kompensasi		1.042	0.502	

t-ststistics inner model digunakan untuk melihat suatu variable signifikan atau tidaknya maka *t-statistics* >1.96 dapat dikatakan variable tersebut signifikan jika *t-statistics* < 1.96 maka dapat dikatakan variable tersebut tidak signifikan. Cara lain untuk menentukan suatu variable signifikan atau tidaknya dapat dilihat dari P-Values. Jika, P-Values > 0,05 maka variable tidak signifikan. Sebaliknya, jika P-Values < 0,05 maka dapat dikatakan variable tersebut signifikan. Berikut *t-statistics* seluruh Variable. Dalam tabel dibawah hanya variable Kepemimpinan terhadap Kinerja yang memiliki *t-statistics* 0.583 atau dibawah 1.96. Hal ini berarti hanya variable Kepemimpinan terhadap Kinerja yang memiliki pengaruh tidak signifikan.

Tabel 4.10 *t-statistics* Seluruh Variable

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	0.205	0.214	0.089	2.289	0.023
Kepemimpinan -> Kinerja	0.046	0.054	0.079	0.583	0.560
Kepuasan Kerja -> Kinerja	0.403	0.427	0.114	3.531	0.000
Kompensasi -> Kepuasan Kerja	0.683	0.691	0.080	8.566	0.000
Kompensasi -> Kinerja	0.514	0.486	0.134	3.826	0.000

Pada Effect Size/ Koefisien Hubungan dalam penelitian ini terdapat pengaruh tidak langsung dan pengaruh langsung. Berikut Tabel Pengaruh tidak langsung dan Pengaruh langsung:

Tabel 4.11 Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan -> Kepuasan	0.205	0.214	0.089	2.289	0.023

Kerja					
Kepemimpinan -> Kinerja	0.046	0.054	0.079	0.583	0.560
Kepuasan Kerja -> Kinerja	0.403	0.427	0.114	3.531	0.000
Kompensasi -> Kepuasan Kerja	0.683	0.691	0.080	8.566	0.000
Kompensasi -> Kinerja	0.514	0.486	0.134	3.826	0.000

Pengaruh langsung dalam penelitian ini dapat diukur melalui *t-statistics* untuk melihat suatu variable signifikan atau tidaknya maka *t-statistics* > 1.96 dapat dikatakan variable tersebut signifikan jika *t-statistics* < 1.96 maka dapat dikatakan variable tersebut tidak signifikan. Cara lain untuk menentukan suatu variable signifikan atau tidaknya dapat dilihat dari P-Values. Jika, P-Values > 0,05 maka variable tidak signifikan. Sebaliknya, jika P-Values < 0,05 maka dapat dikatakan variable tersebut signifikan. Dalam tabel pengaruh langsung hanya variable Kepemimpinan terhadap Kinerja yang memiliki *t-statistics* 0.583 atau diatas 1.96. Hal ini berarti hanya variable Kepemimpinan terhadap Kinerja yang memiliki pengaruh signifikan.

Hal ini berarti dari 5 hipotesis hanya 1 Hipotesis yang terbukti tidak berpengaruh signifikan yaitu pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja.

Hipotesis:

H1: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Marketing Tunas Toyota. Hipotesis ini tidak terbukti atau tidak ada pengaruh signifikan antara Kepemimpinan terhadap Kinerja karena *t-statistics* < 1.96.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah berpengaruh positif dan tidak signifikan dengan nilai *t-statistics* 0.583 atau *t-statistics* <1.96. maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Tampubolon (2007) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Teori jalur sasaran yang dikembangkan oleh Robbins dalam Tampubolon (2007). Bahwa gaya kepemimpinan dapat dibedakan menjadi :

1. Kepemimpinan direktif, yaitu suatu kepemimpinan yang memberi kesempatan kepada para pengikutnya untuk mengetahui apa yang diharapkan dari pengikutnya.
2. Kepemimpinan suportif, yaitu suatu kepemimpinan yang sangat ramah dan menunjukkan perhatian kepada para pengikutnya atau para bawahannya.
3. Kepemimpinan partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan, pemimpin menggunakan saran bawahan dalam mengambil sebuah keputusan.
4. Kepemimpinan orientasi prestasi, yaitu gaya kepemimpinan yang mengajukan tantangan yang menarik untuk para bawahan dan merangsang untuk mencapai tujuan dan melaksanakannya dengan sangat baik.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Yeh (2012) gaya pemimpin berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sikap positif dan keteladanan pimpinan juga menciptakan dan membangkitkan loyalitas kepada pimpinan dan

kepada organisasi. Jika seorang pemimpin bersungguh-sungguh dan penuh komitmen untuk melaksanakan suatu pekerjaan, maka secara langsung pegawai atau bawahan akan termotivasi untuk membantu pimpinan dalam melaksanakan tujuan organisasi. Dengan demikian maka gaya kepemimpinan atasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini menemukan bahwa tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini bertentangan dengan penelitian Androniceanu (2015) yang menemukan bahwa ternyata gaya kepemimpinan atasan adalah faktor yang paling mempengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil di Rumania.

Dalam data penelitian ini menunjukkan bahwa bahwa nilai *t-statistics* variable gaya kepemimpinan sebesar 0,583 lebih kecil dari 1,96 dan lebih kecil dari *t-statistics* variable kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai yaitu sebesar 3.531. Maka terjadi penurunan pengaruh variable gaya kepemimpinan dan tidak signifikan, dengan demikian maka kepuasan kerja merupakan mediasi sempurna gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Hal ini sesuai dengan penelitian Saltson dan Sharon (2015) menemukan bahwa motivasi baik sebagai mediasi dan variable dalam hubungan dengan prestasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian Basuki (2016) dalam " Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Fakultas Teknik Universitas Sebelas Maret Surakarta Dengan Motivasi Sebagai Pemediasi". menemukan bahwa gaya kepemimpinan secara langsung berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Maka dalam hal ini diperlukan mediasi dalam mencari pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja.

H2: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Marketing Tunas Toyota. Hipotesis ini terbukti atau ada pengaruh signifikan antara Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja karena $t\text{-statistics} > 1.96$.

$t\text{-statistics inner model}$ digunakan untuk melihat suatu variable signifikan atau tidaknya maka $t\text{-statistics} > 1.96$ dapat dikatakan variable tersebut signifikan jika $t\text{-statistics} < 1.96$ maka dapat dikatakan variable tersebut tidak signifikan. Cara lain untuk menentukan suatu variable signifikan atau tidaknya dapat dilihat dari P-Values. Jika, $P\text{-Values} > 0,05$ maka variable tidak signifikan. Sebaliknya, jika $P\text{-Values} < 0,05$ maka dapat dikatakan variable tersebut signifikan. Berikut $t\text{-statistics}$ seluruh indikator. Dalam hal ini pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja memiliki $t\text{-statistics} 2.289$ atau $t\text{-statistics} > 1.96$ artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara variable kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

H3: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Marketing Tunas Toyota. Hipotesis ini terbukti atau ada pengaruh signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karena $t\text{-statistics} > 1.96$.

t-statistics inner model digunakan untuk melihat suatu variable signifikan atau tidaknya maka $t\text{-statistics} > 1.96$ dapat dikatakan variable tersebut signifikan jika $t\text{-statistics} < 1.96$ maka dapat dikatakan variable tersebut tidak signifikan. Cara lain untuk menentukan suatu variable signifikan atau tidaknya dapat dilihat dari P-Values. Jika, P-Values $> 0,05$ maka variable tidak signifikan. Sebaliknya, jika P-Values $< 0,05$ maka dapat dikatakan variable tersebut signifikan. Berikut *t-statistics* seluruh indikator. Dalam hal ini pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja memiliki *t-statistics* 3.531 atau $t\text{-statistics} > 1.96$ artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara variable kepuasan kerja terhadap kinerja.

H4: Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Marketing Tunas Toyota. Hipotesis ini terbukti atau ada pengaruh signifikan antara Kompensasi terhadap Kinerja karena $t\text{-statistics} > 1.96$.

Pada *t-statistics inner model* digunakan untuk melihat suatu variable signifikan atau tidaknya maka $t\text{-statistics} > 1.96$ dapat dikatakan variable tersebut signifikan jika $t\text{-statistics} < 1.96$ maka dapat dikatakan variable tersebut tidak signifikan. Cara lain untuk menentukan suatu variable signifikan atau tidaknya dapat dilihat dari P-Values. Jika, P-Values $> 0,05$ maka variable tidak signifikan. Sebaliknya, jika P-Values $< 0,05$ maka dapat dikatakan variable tersebut signifikan. Berikut *t-statistics* seluruh indikator. Dalam hal ini pengaruh kompensasi terhadap kinerja memiliki *t-statistics* 3.826 atau $t\text{-statistics} > 1.96$ artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara variable kompensasi terhadap kinerja

H5: Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Marketing Tunas Toyota. Hipotesis ini terbukti atau ada pengaruh signifikan antara Kompensasi terhadap Kepuasan kerja karena $T\text{-Statistics} > 1.96$.

Pada *t-statistics inner model* digunakan untuk melihat suatu variable signifikan atau tidaknya maka $t\text{-statistics} > 1.96$ dapat dikatakan variable tersebut signifikan jika $t\text{-statistics} < 1.96$ maka dapat dikatakan variable tersebut tidak signifikan. Cara lain untuk menentukan suatu variable signifikan atau tidaknya dapat dilihat dari P-Values. Jika, P-Values $> 0,05$ maka variable tidak signifikan. Sebaliknya, jika P-Values $< 0,05$ maka dapat dikatakan variable tersebut signifikan. Berikut *t-statistics* seluruh indikator. Dalam hal ini pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja memiliki $t\text{-statistics} 8.566$ atau $t\text{-statistics} > 1.96$ artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara variable kompensasi terhadap kepuasan kerja.

Dalam penelitian ini terdapat variabel kepuasan kerja yang merupakan mediator antara variabel kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja. Berikut tabel pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini :

Tabel 4.12 Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja -> Kinerja	0.082	0.087	0.037	2.226	0.026
Kompensasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja	0.275	0.298	0.097	2.831	0.005

Pada analisa pengaruh tidak langsung pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja Signifikan karena T-statisticsnya 2.226 atau diatas 1.96. sedangkan

pengaruh Kompensasi terhadap kinerja juga signifikan karena T-statisticnya 2.831 atau diatas 1.96.

Dalam hal ini kepuasan kerja merupakan mediator yang tepat untuk kepemimpinan dan kinerja serta memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja.

Dapat dijelaskan sebelumnya, tanpa mediasi hubungan antara variabel Kepemimpinan dan Kinerja secara langsung merujuk tabel 4.11 nilai t-statisticsnya hanya sebesar 0,583 atau dibawah 1.96 yang berarti tidak memiliki pengaruh yang signifikan antara variabel Kepemimpinan terhadap variabel kinerja. Namun dengan adanya variabel Kepuasan Kerja sebagai mediasi dapat disimpulkan melalui pengaruh tidak langsung variabel Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja seperti tabel 4.12 pengaruh tidak langsung diatas.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel Kepuasan Kerja sebagai mediator merupakan pemilihan yang tepat agar pengaruh Kepemimpinan menjadi signifikan terhadap Kinerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Dari penelitian diatas dapat disimpulkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Marketing Tunas Toyota. Hipotesis ini tidak terbukti atau tidak ada pengaruh signifikan antara Kepemimpinan terhadap Kinerja.
2. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Marketing Tunas Toyota. Hipotesis ini terbukti atau ada pengaruh signifikan antara Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.
3. Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Marketing Tunas Toyota. Hipotesis ini terbukti atau ada pengaruh signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja.
4. Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Marketing Tunas Toyota. Hipotesis ini terbukti atau ada pengaruh signifikan antara Kompensasi terhadap Kinerja.
5. Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Marketing Tunas Toyota. Hipotesis ini terbukti atau ada pengaruh signifikan antara Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja.

B. SARAN

1. Untuk menjaga kepuasan kerja karyawan tunas toyota adalah dengan menetapkan kepemimpinan yang baik yang dilakukan oleh atasan terhadap stafnya. Para pemimpin diharapkan dapat menjadi contoh yang baik dalam perilaku mereka yang akan ditiru oleh para stafnya. Perlunya diterapkan Key Performance Indicators untuk para pimpinan juga menjadi solusi yang efektif untuk menjaga kepemimpinan para pimpinan.
2. Tunas Toyota agar selalu meningkatkan kompensasi terhadap pegawai dalam hal ini seperti peningkatan bonus pencapaian kerja dan asuransi kesehatan yang terbaik.
3. Tunas Toyota harus dapat memperhatikan kepuasan kerja karyawan dalam hal ini seperti mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan dengan angket setiap bulannya.
4. Untuk meningkatkan kinerja sebaiknya mengoreksi internal terlebih dahulu dalam hal ini dengan memperhatikan seluruh indikator yang menyangkut kepuasan kerja pegawai marketing seperti kepemimpinan dan kompensasi. Dalam hal ini dengan mengukur KPI pemimpin setiap bulannya, memberikan kompensasi berupa bonus pencapaian kerja dan asuransi kesehatan yang terbaik serta mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan melalui angket.

DAFTAR PUSTAKA

Alina ciobanu, Armenia A (2015). *Civil Servants Motivation and Work Performance in Romanian Public Institutions. Procedia Economics and Finance* 30(2015) 164-174.

Adigun A. (2017). Influence Of Job Satisfaction On Employees' Performance In Mtn Nigeria. *European Centre for Research Training and Development* Vol. 5 No. 5, 58.

Alhusin, Syahri. (1997). *Kepemimpinan Efektif dalam Perusahaan, Suatu Pendekatan Psikologik*. Yogyakarta: Liberty.

Ahmad, Abd Rahman (2013). The Influence of Leadership Style on Job Satisfaction among Nurses. *Canadian Center of Science and Education* Vol. 9, No. 9, 177.

Amstrong, Mischael. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Sofyan dan Haryanto. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

As'ad, Moh. (2000). *Psikologi Industri: Seri Ilmu Sumberdaya Manusia, Edisi 4*. Yogyakarta: Liberty

B. Salisu Jamilu (2015). The Impact Of Compensation On The Job Satisfaction Of Public Sector Construction Workers Of Jigawa State Of Nigeria. *The Business and Management Review* Vol. 6 No. 4, 291.

Basit Abdul, Veronica Sebastian, dan Zubair Hassan (2017). Impact Of Leadership Style On Employee Performance (A Case Study On A Private Organization In Malaysia). *International Journal of Accounting & Business Management* Vol. 5, No.2, 124.

Basuki Rahmat. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Fakultas Teknik Universitas Sebelas Maret Surakarta Dengan Motivasi Sebagai Pemediasi. Solo : Tesis Magister Manajemen Universitas Sebelas Maret.

Dessler, Gary. (1997). Manajemen Personalia, Edisi 3, Terjemahan. Jakarta: Erlangga.

Dhermawan, Anak Agung Ngurah Bagus dan I Gede Adnyana Sudibya, I Wayan Mudiarta Utama. (2012). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*. Vol.6, No.2.

Eugene S, Sharon N. (2015). *The Mediating and Moderating Effects of Motivation in The Relationship Between Perceived Organizational Support and Employee Job Performance*. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. Vol.3, Issue 7.

Everitt & Skrondal (2010). *The Cambridge Dictionary Of: Statistics Fourth Edition*. Hal 225. Cambridge: Cambridge University.

Hasibuan, Malayu S.P. (1994). *Manajemen Sumberdaya Manusia: Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: CV. Haji Masagung.

Hameed, Abdul (2014). *Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan)*. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 5 No.2, 308.

Handoko, Hani T. (1995). *Manajemen personalia dan Sumberdaya Manusia, Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.

Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., Ketchen, D. J., Hair, J. F., Hult, G. T. M., and Calantone, R. J. (2014). Common Beliefs and Reality about Partial Least Squares: Comments on Rönkkö & Evermann (2013), *Organizational Research Methods*, 17(2): hal 182-209.

Hueryren Yeh, Dachuan Hong, (2012). The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance. *The Journal of Human Resource and Adult Learning* Vol.8, Num. 2, December 2012, hal50-59.

Ghozali, Imam, (2011). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Keith, Davis, Jhon W. Newstrom, (1995). Perilaku Dalam Organisasi, Edisi Ketujuh. Jakarta : Erlangga.

Latan, H., & Ghozali, I. (2015). Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris, ed.ke-2. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Lewa, Eka Idham Iip K., Subowo. (2005). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Pertamina (PERSERO) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon. *Kajian Bisnis dan Manajemen. Edisi Khusus on Human Resources*, Hal. 129-140.

Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-hill.

Madura, Jeff. (2001). Pengantar Bisnis, Buku 2, Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.

Mangkunegara, A.A Anwar Prabu (2000). Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mathis, Robert L. & Jackson, John H. (2001). *Manajemen Sumberdaya Manusia, Buku I, Terjemahan, Jakarta: Salemba Empat.*

Moch. As'ad. (1995). *Psikologi Industri. Jakarta: Liberty.*

Naibaho, Hastuti., Firmanto Adi, dan Veryco & Sugiarto. (2010). Pengaruh Lingkungan Kampus terhadap Motivasi Belajar Mahasiswa (Studi Kasus Universitas Pelita Harapan Surabaya). *Jurnal Manajemen Pemasaran, Vol 5, No 1, April 2010:22-26.*

Nurlaila. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: LepKhair.*

Prawirosentono, Suryadi. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan. Yogyakarta: BPFE.*

Ratnaningsih, E., (2009). Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas dengan Motivasi Sebagai Intervening Variable, *Jurnal Ekonomi Janavisi, Hal 126.*

Rivai, Vethzal & Basri. (2005). *Performance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.*

Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi, PT Indeks, Jakarta: Kelompok Gramedia.*

Robbins, Stephen P. (1996). *Perilaku Organisasi Jilid II, Alih Bahasa Hidayana Pujaatmaka. Jakarta: Prenhalindo.*

Sarwono, Sarlito Wirawan. (2005). *Psikologi Lingkungan. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Grasindo.*

Sedarmayanti. (2007). **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja**. Bandung: Penerbit Mandar Maju.

Sedarmayanti, (2011). **Tata Kerja dan Produktivitas Kerja**. Bandung: Mandar Maju.

Setiawan, Ivan Aris dan imam Ghozali. (2006). **Akuntansi Keperilakuan**. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Siagian, Sondang P. (1997), **Manajemen Sumberdaya Manusia**. Jakarta: Bumi Aksara.

Susilo Martoyo. (1992). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta : BPFE.

Sukmawati, Ferina. (2008). **Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Pertamina (PERSERO) UPMS III Terminal Transit Utama Balongan, Indramayu**. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*. Vol. 2 No. 3, November 2008. Hal. 175-194.

Sutrisno, Edy. (2009). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Sutrisno, Edy. (2010). **Budaya Organisasi**. Jakarta: Kencana.

Suwatno dan Priansa. (2011). **Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis**. Bandung: CV. Alfabeta.

Stoner (1995). **Manajemen** (alih bahasa :Alexander Sindoro dan Bambang Sayaka). Jakarta: PT Prenhallinddo hal. 47.

Tampubolon, Biatna. D. (2007). Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001. *Jurnal Standardisasi*. No 9. Hal: 106-115.

Tjahjono, Achmad (1996), "Kompensasi Insentif Sebagai Alat Untuk Memotivasi Anggota Organisasi Dalam Upaya Mencapai Tujuan Organisasi", *Kajian Bisnis*, No. 8, Halaman 34-41, Yogyakarta: STIE Widya Wiwaha.

Uma Sekaran (2006). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat.

Wahyudi, Amin dan Jarot Suryono. (2006). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* Vol. 1 No. 1 Desember 2006 : 1-14.

Werther, W.B. dan Davis, Keith (1992). *Human Resources and Personnel Management*. Fourth Edition. Singapore: McGraw-Hill Book Co.

Profil perusahaan. Diambil 12 April 2018, dari situs World Wide Web : <http://www.tunasgroup.com/informasi-perusahaan/tata-kelola-perusahaan/>

LAMPIRAN 1

Kuesioner

Data Responden

Jabatan : Staff/Supervisor/Manager

Usia :

Jenis Kelamin : L/P

Skala :

- Sangat Setuju (SS) = 5
- Setuju (S) = 4
- Cukup Setuju (CS) = 3
- Tidak Setuju (TS) = 2
- Sangat Tidak Setuju (STS) = 1

NO	PERNYATAAN	S	SS	CS	TS	STS
1.	Saya selalu menunjukkan empati terhadap bawahan saya					
2.	Saya Menjelaskan Misi dengan menarik					
3.	Saya sangat optimis dengan pekerjaan saya					
4.	Saya selalu berusaha meningkatkan image perusahaan					
5.	Saya selalu memberi bawahan saya peluang untuk sukses					
6.	Saya mendapatkan gaji pokok yang layak					
7.	Saya mendapatkan insentif yang memadai					
8.	Saya mendapatkan bonus yang memadai					
9.	Saya mendapatkan asuransi kesehatan yang baik					
10.	Saya mendapatkan cuti yang sesuai					
11.	Saya mendapatkan wisata yang memadai					

12.	Saya mendapatkan pensiunan yang layak					
13.	Saya mendapatkan peluang promosi yang baik					
14.	Saya mendapatkan penghargaan atas kinerja saya					
15.	Saya merasa puas dengan gaji saya					
16.	Saya merasa puas dengan promosi jabatan					
17.	Saya merasa senang dengan rekan kerja saya					
18.	Saya merasa senang dengan atasan saya					
19.	Saya merasa senang dengan pekerjaan saya					
20.	Saya menjual diatas target perusahaan setiap bulan					
21.	Saya selalu terperinci dengan pekerjaan saya					
22.	Saya memiliki pengetahuan yang baik terhadap pekerjaan saya					
23.	Saya sangat kreatif dalam bekerja					
24.	Saya sangat setia terhadap perusahaan saya					
25.	Saya memiliki kesadaran yang tinggi terhadap pekerjaan saya					
26.	Saya semangat dalam melaksanakan tugas-tugas saya					
27.	Saya ramah terhadap semua orang di kantor					



LAMPIRAN 2

TABULASI DATA

Kepe_A	Kepe_B	Kepe_C	Kepe_D	Kepe_E	Komp_A	Komp_B	Komp_C	Komp_D
5	5	4	5	5	4	4	4	4
3	3	4	5	3	4	5	5	4
4	4	3	3	4	5	3	3	4
3	3	3	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	5	5	3	3	3
4	4	3	3	3	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	3	4	4	3
4	4	5	5	4	3	4	4	4
4	4	5	5	5	5	4	4	5
5	4	3	4	3	5	4	4	5
5	4	4	4	4	3	5	4	3
3	4	4	4	4	3	5	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	4	2	4	2	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	2
5	5	5	5	5	5	4	4	4
4	3	3	3	3	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	3	3	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3
3	4	4	4	4	3	4	4	4
2	4	4	4	4	3	3	4	4
5	4	5	5	4	4	2	4	4
4	4	5	4	4	5	5	4	5
5	4	5	3	5	5	4	4	5
4	4	4	4	5	4	5	4	5
5	5	5	5	5	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	5	5	5
4	4	4	4	4	3	4	3	3
5	5	5	4	3	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4	5	5	5
3	5	5	4	4	5	5	4	4
4	5	4	5	4	4	3	5	5
3	5	5	4	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	3	5	5
5	5	5	5	5	3	4	4	4
4	5	5	5	5	4	5	5	5

4	4	5	4	4	4	4	5	5
3	4	5	4	4	3	4	4	5
4	4	4	4	4	3	3	4	5
5	5	3	3	5	5	4	4	4
5	3	5	5	3	5	5	5	3
5	4	4	4	4	3	5	3	5
3	4	5	5	5	3	5	4	4
2	3	4	4	4	4	3	4	5
3	2	5	5	5	3	2	3	4
4	4	4	3	4	4	3	2	5
4	4	5	4	5	5	4	4	4
4	5	3	3	3	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	5	3
5	5	4	5	5	5	4	4	4
4	4	5	4	5	4	5	5	4
4	5	4	4	4	4	4	4	5
4	4	5	5	5	3	4	5	4
3	4	4	5	4	3	4	4	5
5	4	4	4	4	4	3	4	4
5	5	5	5	3	5	5	4	4
5	4	4	4	4	3	5	5	5
5	4	5	5	4	3	5	4	4
4	4	5	4	4	4	5	4	5
5	4	5	3	5	3	4	4	5
4	4	4	4	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	4	4	4
4	3	3	3	3	3	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	3	3
5	5	5	4	3	5	4	4	4
5	4	4	5	4	3	5	5	5
3	5	5	4	4	3	5	4	4
4	5	4	5	4	4	3	5	5
3	5	5	4	5	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	4	3	4	3
4	4	5	4	4	4	4	4	4
3	4	5	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	3	3	5	5	5	4	4
5	3	5	5	3	3	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	5	5
3	4	5	5	5	3	5	5	3
2	3	4	4	4	4	4	5	5

3	2	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	5	5
4	4	5	4	5	4	4	5	5

Komp_E	Komp_F	Komp_G	Komp_H	Komp_I	Kepu_A	Kepu_B	Kepu_C	Kepu_D
4	3	3	3	4	3	4	4	4
5	5	3	3	4	3	4	3	3
5	3	5	4	5	4	5	4	4
3	4	5	5	4	5	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5	4	4
4	5	5	4	4	4	4	5	5
3	3	3	3	3	3	3	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	5
4	4	3	4	3	5	3	4	4
5	4	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	3
4	3	4	3	5	3	5	4	4
4	4	3	3	3	3	3	4	4
4	4	4	3	4	5	4	4	4
4	4	4	3	3	3	3	4	2
4	2	3	3	4	3	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	3	4	3	4	3	3
3	3	3	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3
3	3	4	5	4	5	4	4	4
4	4	3	3	3	3	3	4	4
4	4	3	3	3	5	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	4	5	4	4
4	4	5	5	5	5	5	4	4
3	5	3	3	4	3	4	4	4
4	5	3	4	4	4	4	4	4
5	5	3	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	3	4	4	4
4	3	3	3	4	3	4	3	3
5	4	5	4	5	4	5	4	4
4	4	5	5	4	5	4	4	4
5	4	4	5	5	5	5	4	4
4	5	5	4	4	4	4	5	5
4	4	3	3	3	3	3	4	4
5	5	3	3	4	3	4	4	4
5	5	3	4	4	4	4	5	4

4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	3	4	3	5	3	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	4
3	5	5	5	5	5	5	4	3
5	3	4	3	5	3	5	4	4
4	4	3	3	3	3	3	4	4
5	5	4	3	4	5	4	4	4
4	4	4	3	3	3	3	4	2
5	5	3	3	4	3	4	4	4
3	4	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	3	4	3	4	3	3
3	3	3	4	4	5	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	4
5	5	3	3	4	3	4	5	4
4	5	3	4	5	5	3	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	3	4	3	5	3	5	4
5	4	5	5	5	5	5	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	3
5	3	4	3	5	3	5	4	4
4	4	3	3	3	3	3	4	4
5	4	4	3	4	5	4	4	4
4	4	4	3	3	3	3	4	5
3	5	3	3	4	3	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	3	4	3	4	3	3
3	3	3	4	4	5	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	4	3
4	3	4	3	5	3	5	4	4
5	4	3	3	3	3	3	4	4
4	4	4	3	4	5	4	4	4
2	3	4	3	3	3	3	4	2
4	3	3	3	4	3	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5
3	4	5	3	4	3	4	3	3
4	3	3	4	4	5	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4	3
4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	4	4
4	3	4	2	3	3	4	3	4
5	3	5	5	5	3	3	3	3
5	5	5	5	3	5	4	4	5
5	5	5	5	5	3	3	4	3
4	4	4	3	3	3	5	5	5

5	5	3	5	3	5	4	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5

Kepu_E	Kin_A	Kin_B	Kin_C	Kin_D	Kin_E	Kin_F	Kin_G	Kin_H
3	3	4	4	4	4	4	4	3
3	3	4	3	4	4	3	3	3
4	5	5	4	5	5	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	5	5	4	4	4
4	5	4	5	4	4	5	5	4
4	3	3	4	3	3	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	5	5
3	3	3	4	3	3	4	4	3
5	5	5	4	5	5	4	4	5
5	5	5	4	5	5	4	3	5
5	4	5	4	5	5	4	4	5
3	3	3	4	3	3	4	4	3
3	4	4	4	4	4	4	4	3
3	4	3	4	3	3	4	2	3
3	3	4	4	4	4	4	4	3
4	5	5	5	5	5	5	5	4
4	5	4	3	4	4	3	3	4
3	3	4	4	4	4	4	4	3
3	4	4	3	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	3	4	4	3
3	3	3	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	4	4	5
5	5	5	4	5	5	4	4	5
3	3	4	4	4	4	4	4	3
3	3	4	4	4	4	4	4	3
4	3	3	4	3	3	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	4	4	4	4	4	4	3
3	3	4	3	4	4	3	3	3
4	5	5	4	5	5	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	5	5	4	4	4
4	5	4	5	4	4	5	5	4
4	3	3	4	3	3	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	3

3	3	4	4	4	4	5	4	3
5	4	4	4	4	4	4	5	5
3	3	3	5	3	3	5	4	3
5	5	5	5	5	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	3	5
5	4	5	4	5	5	4	4	5
3	3	3	4	3	3	5	4	3
3	4	4	4	4	4	4	4	5
3	4	3	4	3	3	4	5	5
3	3	4	4	4	4	5	4	3
4	5	5	5	5	5	5	5	4
4	5	4	3	4	4	3	3	4
3	3	4	4	4	4	5	4	3
5	5	5	4	5	5	5	4	5
3	3	4	5	4	4	4	4	5
3	3	4	5	4	4	5	4	5
5	4	4	5	4	4	4	5	5
3	3	3	4	3	3	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	4	3	5
5	4	5	4	5	5	4	4	5
5	3	3	5	5	3	5	5	3
3	4	4	4	4	4	4	4	5
3	4	3	4	3	3	4	5	5
3	3	4	4	4	4	4	4	3
4	5	5	5	5	5	5	5	4
4	5	4	3	4	4	3	3	4
3	3	4	4	4	4	4	4	3
5	5	5	4	5	5	4	3	5
5	4	5	5	5	5	4	4	5
3	3	3	4	3	3	4	5	3
3	4	4	5	4	4	4	4	3
3	4	3	4	3	3	4	2	3
3	3	4	4	4	4	4	4	3
4	5	5	5	5	5	5	5	4
4	5	4	3	4	4	3	3	4
3	3	4	4	4	4	4	4	3
4	3	4	5	5	5	3	3	3
5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	3	5	5	3	3	5	5
3	4	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4
3	4	5	5	5	5	5	5	5

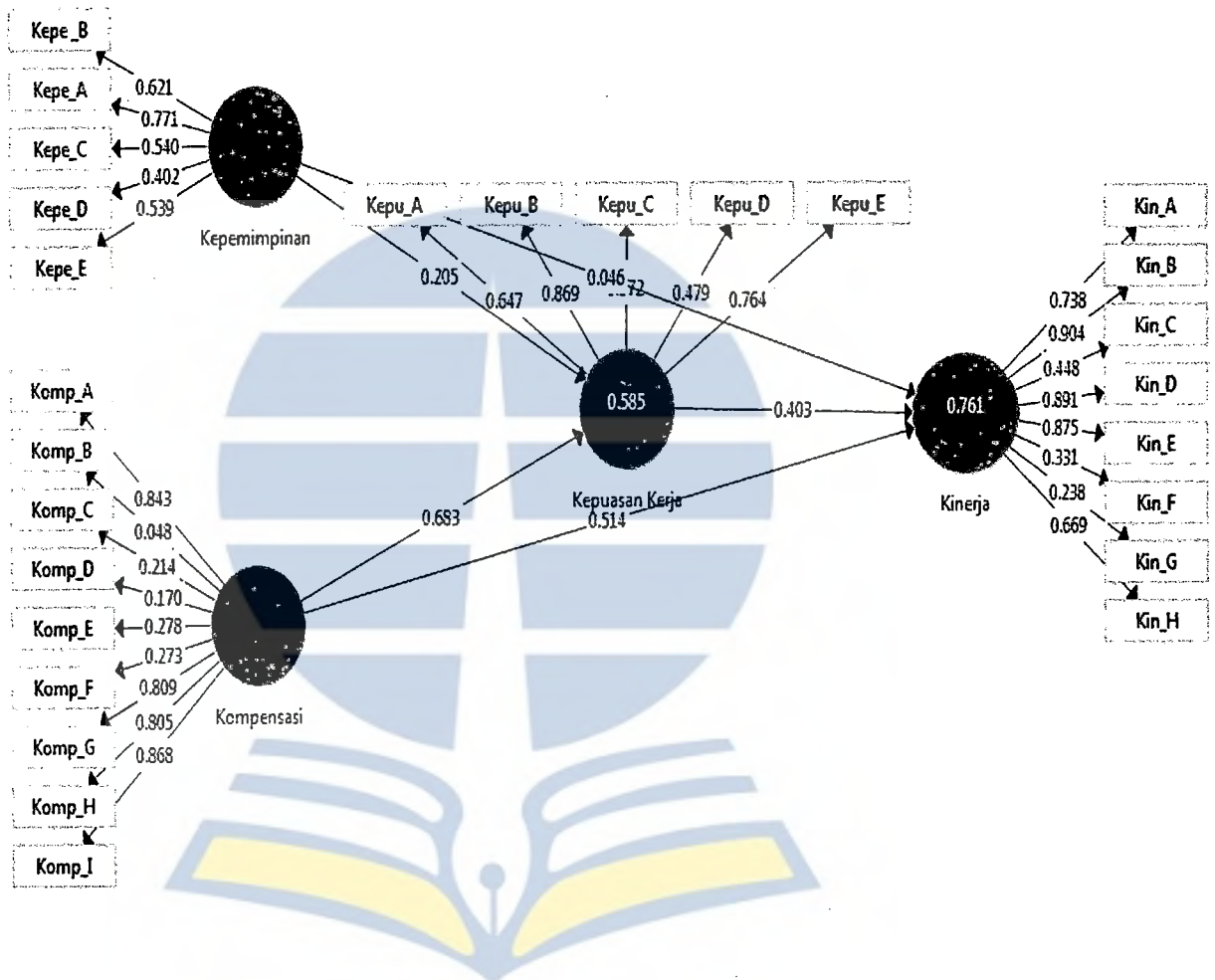
5	5	5	5	4	3	5	3	5	3
5	5	5	3	5	5	5	5	5	3
5	4	3	5	5	3	3	5	5	3



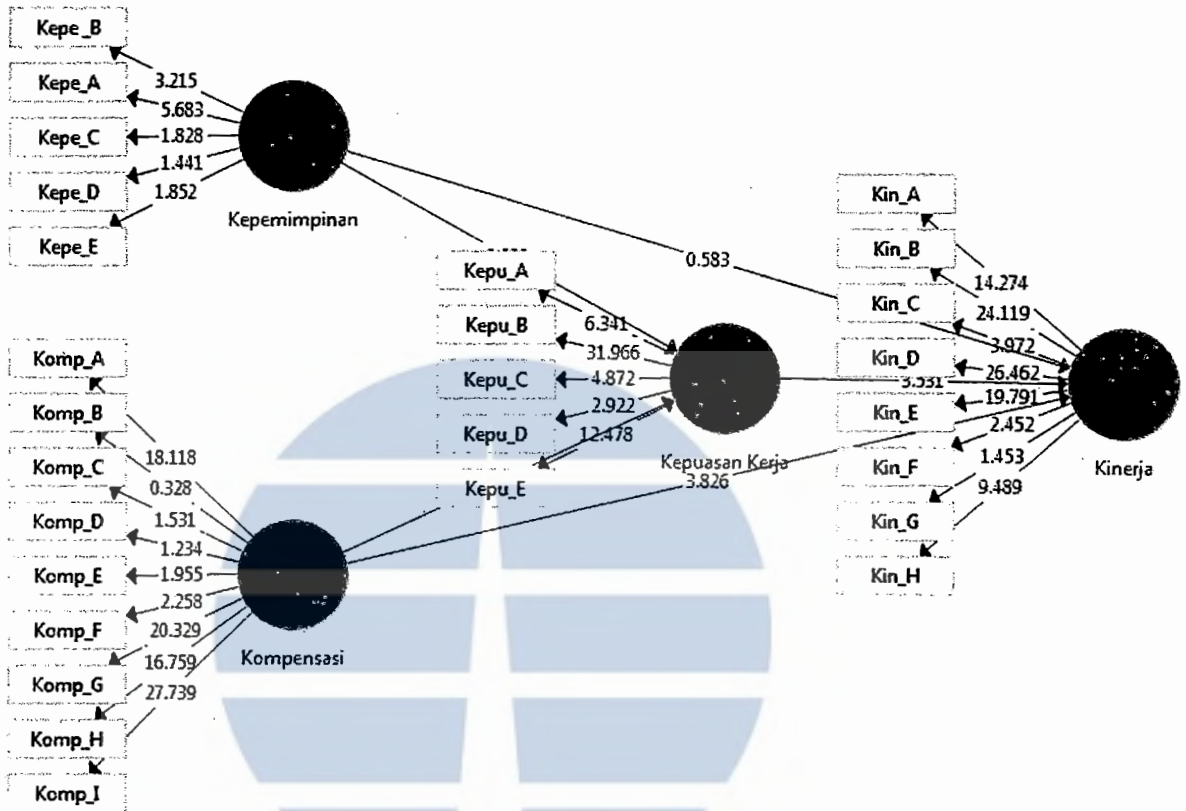
LAMPIRAN 3

HASIL OLAH DATA

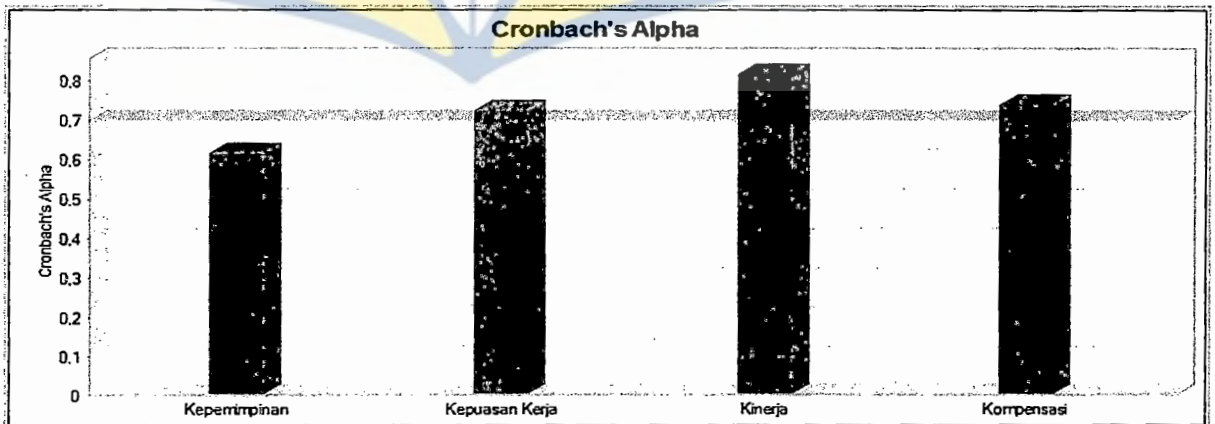
1. Nilai Koefisien



2. T-value



3. Chronbach Alpha



	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan	0.615	0.639	0.716	0.345
Kepuasan Kerja	0.726	0.813	0.805	0.463
Kinerja	0.818	0.893	0.859	0.467
Kompensasi	0.741	0.872	0.755	0.333

4. Diskriminan Validity

	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja	Kompensasi
Kepe_B	0.621	0.196	0.092	0.209
Kepe_A	0.771	0.351	0.383	0.277
Kepe_C	0.540	0.151	0.135	0.029
Kepe_D	0.402	0.050	0.053	-0.061
Kepe_E	0.539	0.225	0.100	0.115
Kepu_A	0.150	0.647	0.397	0.546
Kepu_B	0.387	0.869	0.828	0.758
Kepu_C	0.246	0.572	0.323	0.286
Kepu_D	0.303	0.479	0.244	0.105
Kepu_E	0.257	0.764	0.648	0.515
Kin_A	0.095	0.645	0.738	0.704
Kin_B	0.280	0.695	0.904	0.708
Kin_C	0.277	0.436	0.448	0.311
Kin_D	0.380	0.726	0.891	0.802
Kin_E	0.301	0.619	0.875	0.731
Kin_F	0.169	0.273	0.331	0.083
Kin_G	0.244	0.261	0.238	0.081
Kin_H	0.196	0.508	0.669	0.503
Komp_A	0.285	0.586	0.633	0.843
Komp_B	0.079	0.031	0.053	0.048
Komp_C	0.008	0.071	0.125	0.214
Komp_D	0.006	-0.009	0.089	0.170
Komp_E	-0.092	0.114	0.208	0.278
Komp_F	-0.155	0.106	0.063	0.273
Komp_G	0.093	0.575	0.732	0.809
Komp_H	0.224	0.667	0.571	0.805
Komp_I	0.361	0.681	0.815	0.868

5. Loading Factor and T-statistics

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepe_B <- Kepemimpinan	0.621	0.571	0.193	3.215	0.001
Kepe_A <- Kepemimpinan	0.771	0.747	0.136	5.683	0.000
Kepe_C <- Kepemimpinan	0.540	0.437	0.295	1.828	0.068
Kepe_D <- Kepemimpinan	0.402	0.311	0.279	1.441	0.150
Kepe_E <- Kepemimpinan	0.539	0.452	0.291	1.852	0.065
Kepu_A <- Kepuasan Kerja	0.647	0.633	0.102	6.341	0.000
Kepu_B <- Kepuasan Kerja	0.869	0.869	0.027	31.966	0.000
Kepu_C <- Kepuasan Kerja	0.572	0.557	0.117	4.872	0.000
Kepu_D <- Kepuasan Kerja	0.479	0.458	0.164	2.922	0.004
Kepu_E <- Kepuasan Kerja	0.764	0.762	0.061	12.478	0.000
Kin_A <- Kinerja	0.738	0.734	0.052	14.274	0.000
Kin_B <- Kinerja	0.904	0.897	0.037	24.119	0.000
Kin_C <- Kinerja	0.448	0.447	0.113	3.972	0.000
Kin_D <- Kinerja	0.891	0.887	0.034	26.462	0.000
Kin_E <- Kinerja	0.875	0.866	0.044	19.791	0.000
Kin_F <- Kinerja	0.331	0.318	0.135	2.452	0.015
Kin_G <- Kinerja	0.238	0.229	0.164	1.453	0.147
Kin_H <- Kinerja	0.669	0.662	0.070	9.489	0.000
Komp_A <- Kompensasi	0.843	0.831	0.047	18.118	0.000
Komp_B <- Kompensasi	0.048	0.049	0.146	0.328	0.743
Komp_C <- Kompensasi	0.214	0.203	0.140	1.531	0.126
Komp_D <- Kompensasi	0.170	0.157	0.138	1.234	0.218
Komp_E <- Kompensasi	0.278	0.268	0.142	1.955	0.051
Komp_F <- Kompensasi	0.273	0.262	0.121	2.258	0.024
Komp_G <- Kompensasi	0.809	0.805	0.040	20.329	0.000
Komp_H <- Kompensasi	0.805	0.798	0.048	16.759	0.000
Komp_I <- Kompensasi	0.868	0.866	0.031	27.739	0.000

6. T-statistics Variabel

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	0.205	0.214	0.089	2.289	0.023

Kepemimpinan -> Kinerja	0.046	0.054	0.079	0.583	0.560
Kepuasan Kerja -> Kinerja	0.403	0.427	0.114	3.531	0.000
Kompensasi -> Kepuasan Kerja	0.683	0.691	0.080	8.566	0.000
Kompensasi -> Kinerja	0.514	0.486	0.134	3.826	0.000

7. R-Square

	R Square	R Square Adjusted	
Kepuasan Kerja	0.585	0.575	
Kinerja	0.761	0.753	

Artinya pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi kepada kepuasan kerja sebesar 58.5%

Pengaruh Kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 76.1%

8. Effect Size/ Koefisien Hubungan

Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	0.205	0.214	0.089	2.289	0.023
Kepemimpinan -> Kinerja	0.046	0.054	0.079	0.583	0.560
Kepuasan Kerja -> Kinerja	0.403	0.427	0.114	3.531	0.000
Kompensasi -> Kepuasan Kerja	0.683	0.691	0.080	8.566	0.000
Kompensasi -> Kinerja	0.514	0.486	0.134	3.826	0.000

Pengaruh Tidak langsung

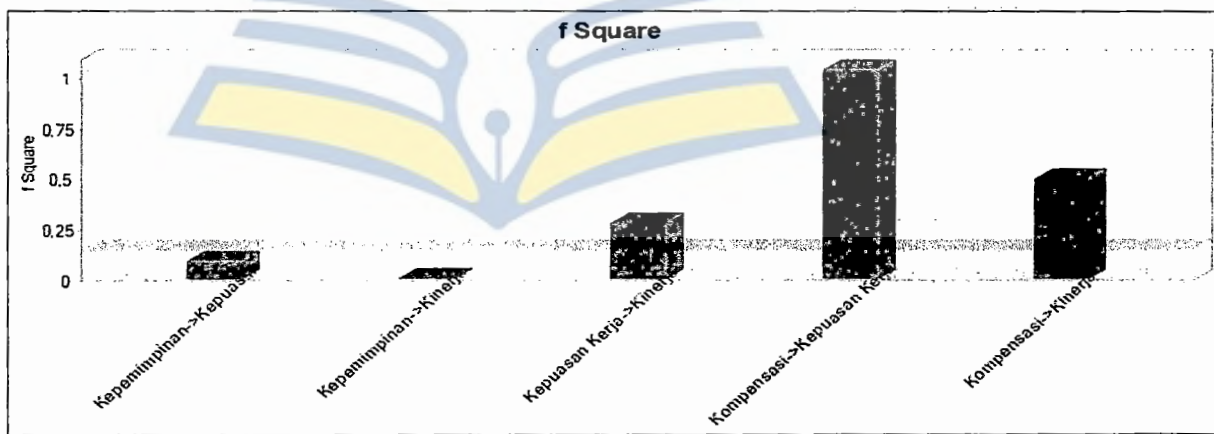
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja -> Kinerja	0.082	0.087	0.037	2.226	0.026
Kompensasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja	0.275	0.298	0.097	2.831	0.005

9. Goodness of fit

	Saturated Model	Estimated Mo...
SRMR	0.137	0.137
d_ULS	7.142	7.142
d_G1	4.746	4.746
d_G2	4.503	4.503
Chi-Square	1,290.537	1,290.537
NFI	0.364	0.364

10. F²

	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja	Kompensasi
Kepemimpinan		0.093	0.008	
Kepuasan Kerja			0.282	
Kinerja				
Kompensasi		1.042	0.502	



11. Relevansi prediksi (Q^2):

