

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING
PADA KLINIK MATA SURABAYA**

Ratih Rahayu^{1*)}, Prof.Dr.H.Eddy Yunus,ST.,MM², Dr. Meithiana
Indrasari, ST.,MM³, Dr. Liostien R.R Ulyy Tampubolon, MM⁴

^{1*,2,3,4)}Program Studi Magister Manajemen,
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dr. Soetomo
Jalan Semolowawu no 84 Surabaya, Indonesia

Email: ratihchenk@gmail.com, Phone: 082142927139

*English Title: The Influence of Leadership Style and Compensation
on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening
Variable in Surabaya Eye Clinic*

Abstrak Jenis penelitian ini kausal komparatif dengan pendekatan kuantitatif.. Tujuan penelitian untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan melalui Kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Metode pengumpulan data adalah kuesioner atau angket. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampel insidental. Populasi yang menjadi objek penelitian adalah karyawan Klinik Mata Surabaya dengan sampel sebanyak 75 orang. Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi linier untuk hipotesis 1, 2, 3, 4 dan 5, analisis jalur dan uji sobel .untuk hipotesis 6 dan 7 melalui program SPSS 20.0 *for windows*. Berdasarkan hasil penelitian dengan taraf signifikansi 5% diperoleh kesimpulan: (1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,49 dan t hitung (4,808) > t tabel (1,667); (2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai r sebesar 0,437 dan t hitung (4,148) > t tabel (1,667); (3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai r sebesar 0,282 dan t hitung (2,510) > t tabel (1,667); (4) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai r sebesar 0,284 dan t hitung (2,532) > t tabel (1,667); (5) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai r sebesar 0,364 , dan t hitung (3,339) > t tabel (1,667) pada taraf signifikansi 5%; (6) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening dengan nilai r sebesar 0,383 dan t hitung (2,0834) > t tabel (1,667); (7) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variable intervening dengan nilai r sebesar 0,39 dan t hitung (2,07021) > t tabel (1,667).

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan; Kompensasi; Kepuasan Kerja; KinerjaKaryawan

Abstract This research is a type of comparative causal research with a quantitative approach carried out at the Surabaya Eye Clinic. This research aims to determine whether or not there is an influence of leadership style and compensation on employee performance through job satisfaction as an intervening variable. The data collection method in this research is a questionnaire. The sampling technique used was an incidental sampling technique. The population that was the object of research were employees of the Eye Clinic in Surabaya with a sample of 75 employees. Hypothesis testing was carried out using linear regression analysis for hypotheses 1, 2, 3, 4 and 5, path analysis and Sobel test for hypotheses 6 and 7 using the SPSS program 20.0 for windows. Based on the research results with a significance level of 5%, the conclusions were obtained: (1) There is a positive and significant influence of Leadership Style on Job Satisfaction with a correlation coefficient (r) of 0.49 and t count (4.808) $>$ t table (1.667); (2) There is a positive and significant influence of compensation on job satisfaction with an r value of 0.437 and t count (4.148) $>$ t table (1.667); (3) There is a positive and significant influence of Leadership Style on Employee Performance with an r value of 0.282 and t count (2.510) $>$ t table (1.667); (4) There is a positive and significant influence of compensation on employee performance with an r value of 0.284 and t count (2.532) $>$ t table (1.667); (5) There is a positive and significant influence of Compensation on Job Satisfaction with an r value of 0.364, and t count (3.339) $>$ t table (1.667) at a significance level of 5%; (6) There is a positive and significant influence of Leadership Style on Employee Performance with Job Satisfaction as an intervening variable with an r value of 0.383 and t count (2.0834) $>$ t table (1.667); (7) There is a positive and significant influence of Compensation on Employee Performance with Job Satisfaction as an intervening variable with an r value of 0.39 and t count (2.07021) $>$ t table (1.667).

Keywords: Leadership Style; Compensation; Job satisfaction; Performance Employee

PENDAHULUAN

Dewasa ini perusahaan terus berkembang mengikuti perkembangan zaman yang ada dalam segala bidang. Perusahaan harus mampu bertahan agar dapat menghadapi persaingan yang ketat. Perusahaan tidak dapat memperkirakan dengan mudah apa yang akan terjadi di hari esok karena segalanya menjadi serba tidak menentu. Dalam dunia bisnis yang terus berubah dan kompetitif, peran Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suksesnya sebuah perusahaan tidak bisa dianggap remeh.

Menurut Ananta Herdiasa (2023) SDM adalah kunci untuk membuka pintu menuju kesuksesan yang berkelanjutan. Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2020) menyatakan manajemen sumber daya manusia adalah kombinasi dari kebijakan, praktik dan sistem yang mempengaruhi kebiasaan, tingkah laku dan kinerja karyawan dalam aktivitas berorganisasi.

Kinerja pada Umumnya dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan sumber daya yang ada, Budiasa (2021). Menurut Nurjaya (2021) menyatakan bahwa *kinerja* adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain gaya kepemimpinan, perilaku seorang pemimpin akan menjadi ciri khas pemimpin dan organisasi tersebut. Saat pemimpin menemukan ciri khas atau gaya dalam memimpin yang tepat maka dapat menggunakannya sebagai sarana untuk membaca kelemahan dan kelebihan pegawai, sehingga menjadikan hal tersebut sebagai sarana dalam membangun, menggerakkan dan memberikan arahan pegawai atas potensi yang dimiliki

guna mencapai tujuan organisasi Wardani, (2020). Tidak hanya itu, pemimpin juga diperlukan untuk memacu semangat dan membantu menemukan ketertarikan pegawai dalam melakukan pekerjaan yang sedang dilakukan sehingga berpengaruh pada kinerja

pegawai.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai ialah kompensasi yang diberikan organisasi. Dessler (2020) *kompensasi* pegawai adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada pegawai dan muncul dari pekerjaan. Menurut Akbar (2021) kompensasi adalah semua bentuk pengembalian (return) finansial dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh pegawai sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan dan mempertahankan karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan selain Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi yaitu kepuasan kerja. Menurut Z.Azhari (2021) Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja dan kinerja memiliki hubungan yang sangat erat. Padmanabhan (2021) menjelaskan Kepuasan karyawan yang tinggi biasanya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Klinik Mata Surabaya harus senantiasa memperhatikan masalah sumber daya

manusia dengan serius dalam rangka upaya meningkatkan kualitas kliniknya. Kurangnya perhatian manajemen terhadap aspek-aspek Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Kepuasan kerja menyebabkan kurang maksimalnya kinerja karyawan dan akibatnya kinerja perusahaan secara keseluruhan akan menurun. Klinik Mata Surabaya, masih menerapkan gaya kepemimpinan yang bersifat otoriter, dimana gaya kepemimpinan yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan. Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan penentuan kebijakan masih sangat minim. Hal ini terlihat dengan masih jarangnyanya karyawan yang diikutsertakan dalam rapat, sehingga keluhan yang dirasakan serta saran dari karyawan tidak tersalurkan dengan baik. Menurut Mulyadi dan Widi Winarso (2020), Kepemimpinan Otokrati Pemimpin dengan kepemimpinan otokratis merupakan pemimpin yang dominan dalam berbagai tindakan dan juga keputusan yang diambil. Kekuasaan pemimpin sangat mutlak dan hampir tidak ada celah untuk para bawahan memberikan masukan. Gaya kepemimpinan ini biasa hadir dalam organisasi militer di mana kekuasaan pemimpin amat mutlak serta adanya pemisahan tegas antara atasan dan juga bawahan.

Selain itu konsep penerapan kompensasi pada Klinik Mata Surabaya masih kurang tepat, dimana sistem kompensasi pada Klinik Mata Surabaya yang diberlakukan juga hanya terbatas pada gaji pokok dan tunjangan. Sistem pemberian hadiah, bonus dan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi belum diterapkan oleh manajemen. Hal ini memberikan dampak karyawan kurang termotivasi untuk berprestasi dan bekerja dengan baik, karyawan hanya bekerja sekadar memenuhi kewajiban terhadap perusahaan.

Gaya kepemimpinan dan sistem kompensasi yang diberlakukan oleh manajemen Klinik Mata Surabaya diduga membawadampak, yaitu tingkat kepuasan kerja karyawan yang belum maksimal. Banyak karyawan yang merasa kurang puas dengan kepemimpinan dan kompensasi yang ada. Kepuasan kerja karyawan yang rendah akan menyebabkan karyawan merasa tidak nyaman dalam bekerja, tingkat ketidakhadiranyang tinggi, banyak karyawan yang mengundurkan diri, prestasi kerja yang menurun

yang pada akhirnya kinerja karyawan akan menurun. Menurut Handoko (2020), menyatakan kepuasan kerja (Job satisfaction) merupakan pandangan karyawan terhadap pekerjaan mereka berupa perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Rendahnya kinerja karyawan, yang mana dapat mengakibatkan Klinik tidak mampu

mengembangkan usaha dan bersaing dengan maksimal.

Untuk itu, penelitian terhadap aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti gaya kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja, penting untuk dilakukan. Penelitian ini akan memberikan informasi tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan kemudian secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan Klinik Mata Surabaya. Melihat keadaan tersebut di atas, maka penulis dapat mengangkat sebuah penelitian yang berjudul : "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Klinik Mata Surabaya"

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Gaya Kepemimpinan

Zaharuddin (2021) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya.

Gaya kepemimpinan merupakan strategi atau cara yang diambil oleh seorang pemimpin dalam bersikap dan bertindak laku dengan maksud untuk mempengaruhi bawahannya agar berperilaku sesuai dengan arahan atau petunjuk pemimpin untuk mencapai tujuan tertentu. Pemimpin harus menyesuaikan gaya atau cara kepemimpinannya dengan bawahan yang dipimpinnya.

Jenis - Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2020) membagi gaya kepemimpinan sebagai berikut yaitu

1. Kepemimpinan otoriter, Kepemimpinan ini dimana kekuasaan atau wewenang sebagian besar terdapat pada pimpinan. Jika pimpinan menganut sistem sentralisasi maka pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya pada pimpinan.
2. Kepemimpinan partisipatif, Kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan dimana ia digunakan apabila dilakukan dengan menggunakan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan.
3. Kepemimpinan Delegatif Pada gaya kepemimpinan ini pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan. Sehingga bawahan dalam melakukan pengambilan keputusan dan kebijaksanaan mempunyai ruang. Pemimpin tidak ambil ahli secara teknis, ia hanya mengontrol. Sintani, dkk (2022) menunjukkan bahwa fungsi seorang pemimpin dalam suatu organisasi terbagi menjadi empat kelompok yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan/memimpin, dan pengendalian. Menurut Terry, pemimpin tipe otoriter biasanya cenderung bekerja dengan serius, teliti dan cermat. Menurut Darmawati (2022) kehadiran seorang pemimpin dimaksudkan untuk memberikan pengaruh, dukungan, dan motivasi bagi anggota atau bawahannya untuk melaksanakan tugasnya dengan penuh semangat guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator Gaya kepemimpinan merupakan alat ukur atau acuan untuk mengetahui fleksibilitas dan efektifitas kepemimpinan tiap individu. Adapun indikator

gaya kepemimpinan menurut Menurut Sari dan Putra (2019) yaitu ,Kemampuan mengambil keputusan, Kemampuan, Kemampuan Mengendalikan Bawahan, Kemampuan Mengendalikan Emosi

Pengertian Kompensasi

Kompensasi diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai sebuah bentuk penghargaan atau rasa terima kasih dan balas jasa. Pemberian kompensasi dapat memberikan pengaruh yang positif kepada karyawan, memunculkan motivasi kerja, semangat kerja dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Peningkatan kinerja karyawan akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Akbar, (2021) kompensasi adalah semua bentuk pengembalian (return) finansial dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh pegawai sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian.

Menurut Hasibuan (2020) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Berdasarkan uraian dan penjelasan tentang kompensasi dari para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung baik berupa pendapatan secara materi atau non materi sebagai imbal jasa atas kontribusi, kerja, pengabdian terhadap perusahaan atau organisasi.

Jenis-jenis Kompensasi

Michael dan Harold (2019) membagi kompensasi dalam tiga jenis, yaitu:

a. Kompensasi Material

Tidak hanya berbentuk uang, seperti gaji, bonus, dan komisi, melainkan segala bentuk penguat fisik (physical reinforcer), misalnya fasilitas parkir, telepon dan ruang kantor yang nyaman, serta berbagai macam bentuk tunjangan misalnya pensiun, asuransi kesehatan.

b. Kompensasi Sosial

Berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini misalnya status, pengakuan sebagai ahli di bidangnya, penghargaan atas prestasi, promosi, kepastian masa jabatan, rekreasi, pembentukan kelompok-kelompok pengambilan keputusan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan permasalahan perusahaan.

c. Kompensasi Aktivitas

Merupakan kompensasi yang mampu mengkompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukainya dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu. Bentuk kompensasi aktivitas dapat berupa "kekuasaan" yang dimiliki seorang pegawai untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan rutinnnya sehingga tidak timbul kebosanan kerja, pendelegasian wewenang, tanggung jawab (otonomi), partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta training pengembangan kepribadian.

Indikator–indikator Kompensasi

Menurut Simamora dalam Dahlia (2022) terdapat empat indikator kompensasi, yaitu :a). Gaji / Upah , b). Insentif , c). Tunjangan , d). Fasilitas

Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2020) tujuan pemberian kompensasi antara lain yaitu sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, motivasi, stabilitas karyawan, dan disiplin. Berikut penjelasannya :

a). Ikatan Kerja Sama., b). Kepuasan Kerja. , c). Motivasi. , d). Stabilitas Karyawan. , e). Disiplin. , f). Pengaruh Serikat Buruh, g) Pengaruh Pemerintah

Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan menurut Siagian dalam Fachrezi hakim dan Hazmanan Khair (2020) menjelaskan definisi kinerja karyawan ialah “Sebuah hasil pekerjaan yang dicapai dalam waktu tertentu”. Sedarmayanti dalam Burhannudin, dkk (2019) menyatakan kinerja karyawan adalah “capaian seseorang atau kelompok dalam satu organisasi dalam merampungkan tugas dan tanggung jawabnya guna mencapai cita-cita organisasi secara sah, tanpa melanggar hukum, serta bermoral dan beretika”. Lilyana, De Yusa, dan Yatami (2021) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai dengan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan dalam jangka waktu tertentu. Nurjaya (2021) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.

Dari beberapa definisi kinerja karyawan yang diberikan oleh beberapa ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut oleh atasan atau pimpinannya berdasarkan perannya di dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Kinerja karyawan akan sangat mempengaruhi produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Produktivitas perusahaan akan rendah apabila kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut rendah, dan sebaliknya perusahaan akan menjadi produktif dan semakin berkembang jika kinerja karyawannya tinggi. Kinerja karyawan akan sangat mempengaruhi hasil kerjanya

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Afandi (2021) ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu kemampuan, kepribadian dan minat kerja, kejelasan dan penerimaan seseorang pekerja, tingkat motivasi pekerja, kompetensi, fasilitas kerja, budaya kerja, kepemimpinan, disiplin kerja. Mangkunegara (2020) berpendapat bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu :

1. Faktor Kemampuan (Ability)

Dalam dunia kerja, untuk dapat mencapai kinerja yang baik, pegawai, karyawan atau pekerja harus memiliki kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. Misalnya karyawan bagian mesin harus mengetahui seluk beluk mesin atau otomotif begitu juga dengan karyawan di bagian keuangan harus mengetahui dan menguasai ilmu keuangan

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja yang menggerakkan dirinya secara terarah untuk mencapai tujuan kerjanya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Motivasi karyawan untuk bekerja biasanya terbentuk karena adanya alasan-alasan tertentu, misalnya untuk memperoleh gaji, hadiah, dan lain sebagainya

Penilaian Kinerja

Pengukuran dan penilaian terhadap kinerja karyawan perlu dilakukan. Hal ini untuk mengetahui tingkat tinggi rendahnya kinerja karyawan dalam perusahaan, sehingga dapat diketahui dengan pasti kondisi karyawan, seperti karyawan yang berprestasi, karyawan yang kinerjanya rendah dan yang paling utama adalah manajemendapat segera mengambil keputusan untuk mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kinerja karyawan.

Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Chusminah & Haryati (2019) penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat tentang perilaku dan kinerja anggota-anggota organisasi. Nur'Aini (2020) mengatakan bahwa pada dasarnya penilaian kinerja ini merupakan proses pengamatan (observasi) terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilaksanakan oleh seorang karyawan. Dimana Indikator dan Kriteria Penilaian Kinerja menurut Fauzi dan Hidayat (2020) faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja yaitu: 1) Kemampuan dan keahlian, 2) Kepribadian, 3) Motivasi Kerja, 4) Budaya Organisasi, 5) Kepuasan Kerja, 6) Lingkungan Kerja, 7) Komitmen.

Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Zulaikhah (2020) Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi. Dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan proses pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya layak untuk dinilai.

Pengertian Kepuasan Kerja

Hasibuan (2021) mengatakan bahwa *kepuasan kerja* adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Handoko (2020) mendefinisikan kepuasan kerja adalah pendapatan karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja. Menurut Edy Sutrisno (2019) Kepuasan Kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Dengan kata lain, kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai keadaan emosi yang menyenangkan pada pekerjaannya, sedangkan sebaliknya yaitu ketidakpuasan dapat diartikan sebagai keadaan emosional yang tidak menyenangkan pada

pekerjaannya sehingga menghambat atau menghalangi pencapaian nilai pekerjaan seseorang.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Edy Sutrisno (2019), faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja adalah: Kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, manajemen Perusahaan, pengawasan sekaligus atasannya, faktor instrinsik dari pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, fasilitas seperti rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Indikator Kepuasan Kerja Karyawan

Indikator kepuasan kerja berperan sangat penting bagi karyawan. Karena indikator kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang diketahui karyawan dari segi apa karyawan merasakan puas atau tidaknya dalam bekerja. Adapun indikator kepuasan kerja menurut Rast & Tourani (2012) dalam Sunanda (2020) antara lain gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan sekerja, atasan, promosi, lingkungan Kerja

Manfaat Kepuasan Kerja

Menurut Nitisemito (2019) berpendapat bahwa apabila suatu perusahaan mampu mempengaruhi kepuasan kerja, maka perusahaan tersebut akan memperoleh banyak manfaat yang diantaranya adalah Pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan akan dapat dikurangi, absensi dapat diperkecil, perpindahan karyawan dapat diperkecil, produktivitas kerja dapat ditingkatkan

METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Rancangan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan analisis yang digunakan adalah analisis statistik dengan analisis regresi. Penelitian ini dirancang dalam bentuk penelitian survey. Penelitian survey didefinisikan sebagai penelitian yang dilakukan dengan merekrut peserta, mengumpulkan data, dan memanfaatkan berbagai metode instrumentasi guna mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan perilaku dan preferensi dari sampel individu tentang karakteristik, tindakan atau pendapat sekelompok besar orang melalui tanggapan mereka terhadap pertanyaan Jarrett dan Krug (2021)

Lokasi dan Waktu penelitian

merupakan tempat di mana peneliti melakukan penelitian untuk memperoleh data-data yang diperlukan. Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Klinik Mata di Surabaya, Jalan Jemursari No 108 Surabaya. Waktu penelitian dilaksanakan pada Juni-Nopember 2023

Identifikasi Variabel

Di dalam melaksanakan penelitian, istilah variabel merupakan istilah yang tidak dapat ditinggalkan. Variabel adalah gejala-gejala yang menunjukkan variasi, baik dalam jenisnya, maupun dalam tingkatannya. Menurut Ulfa (2021) variabel merupakan segala

sesuatu yang akan menjadi objek pengamatan penelitian, dimana didalamnya terdapat faktor-faktor yang berperan dalam peristiwa yang akan diteliti. Ada 3 jenis variabel dalam penelitian ini :

1 . Variabel Bebas (Independen variabel)

Menurut Ig.Dodiet Aditya Setyawan (2018) Variable ini sering disebut sebagai Variabel Stimulus, Predictor, Variabel Pengaruh, Variabel Perlakuan, Kausa, Treatment, Risiko, atau Variable Bebas Variabel Bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya. Dalam penelitian ini yang merupakan variabel bebasnya yaitu Gaya Kepemimpinan (X1) dan Kompensasi (X2)

2. Variable Terikat

Menurut Ig.Dodiet Aditya Setyawan (2018) Variabel terikat sering disebut sebagai variabel output, kriteria, konsekuen atau variabel efek. Variabel ini merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini yang merupakan variabel terikatnya yaitu Kinerja Karyawan (Y).

3 Variabel Intervening

Variabel Intervening merupakan sebuah variabel yang menjadi mediasi antara hubungan variabel bebas (independen) dengan variabel terikat (dependen). Dalam penelitian ini, merupakan variabel intervening yaitu Kepuasan Kerja (M)

Sampel dan Populasi

Jenis instrumen yang digunakan dalam penelitian ini antara lain lembar angket, ceklis (*check-list*) atau daftar centang. Penelitian ini menggunakan angket tertutup dalam bentuk skala sikap dari Likert, berupa pertanyaan atau pernyataan yang jawabannya berbentuk skala deskriptif. Menurut Sugiyono (2013), skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Populasi

Menurut Sugiyono (2022), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini adalah Klinik Mata Surabaya .

Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono (2022) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu.. Anggota populasi yang diambil sebagai sampel harus mampu mewakili seluruh anggota populasi sehingga hasil penelitian terhadap populasi tetap menghasilkan kesimpulan yang valid. Untuk menghitung besarnya sampel, maka peneliti menggunakan rumus Slovin menurut Sugiyono (2019). Dimana diperoleh sebanyak 75 sampel berdasarkan sampling random, dimana peneliti memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan syarat yang ada dalam populasi itu sendiri.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data Primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti. Sugiyono (2013) menyatakan bahwa sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer diperoleh melalui kuesioner yang disebarikan kepada responden. Setelah data yang dibutuhkan telah terkumpul, maka langkah selanjutnya adalah mengolah, menganalisis dan memproses data untuk diperoleh kesimpulan dari penelitian ini. Analisis data dilakukan dengan pendekatan kuantitatif

Teknik pengumpulan data

yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengumpulkan data-data yang dibutuhkan oleh peneliti melalui dua tahap, yaitu :

1. Studi Kepustakaan (Library Research)

Metode pengumpulan data kepustakaan adalah sebuah metode pengambilan data sekunder dari Klinik Mata Surabaya serta dari kajian literatur yaitu dengan cara dokumentasi. Data ini diambil dari berbagai buku, jurnal dan data sekunder yang lain.

2. Studi Lapangan (Field research)

Metode pengumpulan data melalui studi lapangan yang dilakukan dengan melakukan pengamatan secara langsung tentang kondisi Klinik Mata Surabaya, dengan melakukan wawancara dan penyebaran kuesioner kepada karyawan.

Penelitian lapangan dilakukan dengan cara :

a. Wawancara

Wawancara adalah sebuah cara pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan secara langsung oleh pewawancara (interviewer) kepada narasumber (interview) yang telah memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Teknik ini biasanya digunakan untuk mengadakan komunikasi dengan narasumber penelitian sehingga peneliti dapat memperoleh data-data yang diperlukan. Teknik wawancara dalam penelitian kualitatif adalah wawancara secara mendalam dimana data yang diperoleh merupakan data primer yaitu data yang langsung berasal dari subyek penelitian melalui

serangkaian tanya jawab dengan pihak-pihak yang bersangkutan serta pokok permasalahan Moleong (2013).

b. Kuesioner

Kuesioner adalah sebuah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan dan pernyataan tertulis kepada responden untuk menjawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang sangat efisien bila peneliti tahu dengan pasti variable yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden yang cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas. Kuesioner dapat berupa pertanyaan-pertanyaan tertutup atau terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung (Sugiyono, 2009). Bobot yang digunakan dalam setiap pernyataan adalah:

- Sangat setuju
- Setuju
- Tidak setuju
- Sangat tidak setuju

Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif ini digunakan untuk memberikan gambaran/deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian yang berasal dari jawaban responden. Analisis ini memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis dan skewness (kemencengan distribusi) (Ghozali (2011).

2. Uji Asumsi Klasik

Menurut Ghozali (2021) uji asumsi klasik terdiri dari uji, Multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, uji normalitas dan uji linearitas.

a) Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen. Pengujian ada tidaknya Multikolinieritas dalam model regresi dapat dilihat dengan melihat nilai *tolerance* dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Nilai yang umum digunakan untuk menunjukkan Multikolinieritas yaitu nilai *tolerance* $\leq 0,10$ atau nilai VIF ≥ 10 Ghozali (2009). Jika nilai VIF tidak lebih dari 10 dan nilai *tolerance* tidak kurang dari 0.1, maka dapat dikatakan terbebas dari Multikolinieritas.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah terdapat ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain di dalam model regresi. Model regresi dikatakan baik apabila homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Homoskedastisitas yaitu apabila *variance* dari residual pengamatan satu ke pengamatan lainnya tetap. Apabila berbeda, disebut heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji glejser. Menurut Gujarati dalam Ghozali (2019) uji glejser dilakukan untuk meregres nilai *absoluter residual* terhadap variabel independen. Untuk menentukan terjadi heteroskedastisitas atau tidak adalah dengan melihat nilai Sig. atau signifikansi yang dihasilkan dari uji regresi tersebut. Kriteria yang digunakan adalah apabila nilai Sig. yang dihasilkan lebih dari 0,05, maka terbebas dari asumsi heteroskedastisitas, sebaliknya jika nilai Sig. kurang dari 0,05 maka terjadi asumsi heteroskedastisitas.

c). Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terdapat distribusi normal antara variabel terikat dan variabel bebas. Apabila distribusi data normal atau mendekati normal, berarti model regresi adalah baik. Pengujian untuk menentukan data terdistribusi normal atau tidak, dapat menggunakan uji statistik nonparametrik. Uji statistik non-parametrik yang digunakan adalah uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov (1-Sample K-S)*. Apabila hasilnya menunjukkan nilai probabilitas signifikan di atas 0,05, maka variabel terdistribusi normal.

d). Uji Linearitas

Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau masih salah. Apakah fungsi yang digunakan dalam suatu studi empiris

sebaiknya berbentuk linear, kuadrat atau kubik. Untuk melakukan uji linearitas digunakan program SPSS. Selanjutnya, lihat kolom Sig. pada baris *Linearity* di *Anova Table*, jika nilainya $< 0,05$ maka bersifat linear, sehingga dapat disimpulkan memenuhi syarat linearitas.

Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dan untuk menguji pengaruh variabel mediasi (variabel *intervening*) dalam memediasi variabel independen terhadap variabel dependen peneliti menggunakan beberapa analisis, yaitu analisis regresi sederhana (H1, H2, H3, H4, dan H5) dan analisis jalur serta uji Sobel (H6 dan H7).

1. Analisis Regresi Sederhana

Regresi sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen Sugiyono (2013). Analisis regresi sederhana digunakan untuk menguji hipotesis pertama sampai hipotesis kelima. Langkah-langkah dalam analisis regresi sederhana adalah sebagai berikut :

$$Y = a + bx$$

Keterangan :

Y : Subjek dalam variabel dependen yang diprediksikan : Harga Y ketika harga X = 0

b : Angka arah atau koefisien regresi

X : Subjek pada variabel independen yang mempunyai nilai tertentu,

2. Koefisien korelasi dan determinasi

Mencari tahu nilai koefisien korelasi bertujuan untuk mengetahui apakah variabel X mempunyai pengaruh positif atau negatif terhadap variabel Y. Cara yang digunakan dalam penilaian koefisien korelasi adalah dengan melihat r hitung atau nilai R pada tabel *Model Summary* pada output SPSS setelah dilaksanakan analisis regresi. Apabila r hitung bernilai positif maka pengaruh yang terjadi adalah pengaruh positif dan sebaliknya apabila nilai r adalah negatif maka pengaruh yang terjadi adalah pengaruh negatif. Nilai koefisien determinasi atau R² merupakan nilai yang menunjukkan sejauh mana variabel Y dapat dijelaskan oleh variabel X. R² (*R Square*) dapat dilihat pada tabel *Model Summary* pada hasil regresi dengan SPSS. Jumlah yang tertera dikalikan 100 yang berarti dalam bentuk persentase. Selanjutnya, hasil yang tertera dalam R² yang sudah dalam bentuk persentase berarti nilai yang menunjukkan sejauh mana variabel Y dapat dijelaskan oleh variabel X. Sisanya (100-R² (dalam bentuk persentase)) merupakan nilai yang menunjukkan bahwa variabel Y dijelaskan oleh variabel lain, selain variabel X.

3. Uji regresi secara parsial

Untuk mengetahui apakah hipotesis (H1, H2, H3, H4 dan H5) yang telah ditetapkan diterima atau ditolak, maka dilakukan pengujian secara statistik dengan menggunakan uji statistik t, uji dilakukan dengan rumus :

$$\begin{aligned} t &= r(\sqrt{n-2}) \\ &= (\sqrt{1-r^2}) \end{aligned}$$

Keterangan :

t : t hitung, r : koefisien korelasi, n : jumlah ke-n

(Sugiyono (2013) , Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel secara individu dalam menerangkan variasi variabel terikat. Jika t hitung lebih kecil daripada t tabel dengan taraf signifikansi 5% maka mempunyai pengaruh yang tidak signifikan. Sebaliknya, apabila t hitung lebih besar atau sama dengan t tabel pada taraf signifikansi 5% maka mempunyai pengaruh yang signifikan. Selain itu, untuk menentukan hipotesis diterima atau tidak dan untuk menentukan signifikansi pengaruh yang terjadi dapat dilakukan dengan cara melihat nilai Sig. atau signifikansi yang ada dalam tabel *coefficients* hasil olah data. Apabila nilai Sig. Lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis diterima dengan signifikan. Sebaliknya, jika nilai Sig. lebih besar dari 0,05 maka pengaruh yang terjadi tidak signifikan.

Analisis Jalur dan Uji Sobel

Analisis jalur dan uji sobel digunakan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dan untuk menguji pengaruh variabel mediasi (variabel *intervening*) dalam memediasi variabel independen terhadap variabel dependen. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi berganda, atau dengan kata lain analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori Ghazali (2011).

1) Analisis Jalur

Analisis jalur hanya digunakan untuk menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner, sehingga untuk melakukan pembuktian hipotesis ke 6 dan ke 7 digunakan uji sobel.

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural, yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang di hipotesiskan. Dalam penelitian ini persamaan yang digunakan dalam analisis jalur sebagai berikut :

Persamaan regresi :

Hipotesis VI (1) $KEP = a + a GK + e1$ Persamaan regresi :

Hipotesis VI

$$(1) KEP = a + a GK + e1$$

$$(2) KIN = a + c GAYA_KEP + b KEP + e2$$

Hipotesis VII

$$(1) KEP = a + a KOM + e1$$

$$(2) KIN = a + c KOM + b KEP + e2$$

2). Uji Sobel

Selanjutnya, untuk menentukan pengaruh mediasi yang terjadi bersifat signifikan atau tidak, diperlukan uji sobel. Analisis jalur akan menghasilkan koefisien yang menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung variabel-variabel penelitian. Besarnya pengaruh langsung ditunjukkan dengan angka koefisien keluaran dari SPSS sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien ($p2 \times p3$). Untuk mengetahui pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien signifikan atau tidak, maka dilakukan uji sobel. Uji sobel dilakukan dengan cara : Hitung standar error dari koefisien *indirect effect* ($Sp2p3$) dengan rumus :

$$Sp_{2p3} = \sqrt{p_{32}sp_{22} + p_{22}sp_{33} + sp_{22}sp_{33}}$$

(Ghozali (2011) Berdasarkan hasil perhitungan dari Sp_{2p3} , selanjutnya dapat dihitung nilai t statistik pengaruh mediasi dengan rumus :

$$t = \frac{p_{2p3}}{Sp_{2p3}}$$

(Ghozali, 2011: 255) Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel dan jika nilai hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh mediasi yang signifikan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Obyek yang diteliti ini merupakan sebuah Klinik Pelayanan Kesehatan Mata yaitu yang bernama Klinik Mata Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui beberapa hal, yang pertama pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja, yang kedua pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan yang ketiga pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada Klinik Mata Surabaya. Responden dalam penelitian ini yaitu karyawan Klinik Mata Surabaya yang diambil secara random sampling sebanyak 75 orang karyawan.

Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang diamati dalam penelitian ini meliputi usia/umur, jenis kelamin, status jabatan dan lama kerja.

1. Usia/Umur

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia/Umur

Umur	Frekwensi	Prosentase(%)
≤ 25 tahun	24	32%
26 - 30	15	20%
31 - 35	12	16%
36 - 40	6	8%
41 - 45	13	17.33%
≥ 46 tahun	5	6.67 %
Jumlah	75	100%

Sumber : Data Primer 2023

Tabel di atas menunjukkan bahwa sampel responden penelitian karyawan Klinik Mata Surabaya yang berusia kurang dari atau sama dengan 25 tahun yakni sebanyak 24 orang (32%), sampel responden penelitian karyawan Klinik Mata Surabaya yang berusia antara 26 sampai 30 tahun sebanyak 15 orang (20%), sampel responden penelitian karyawan Klinik Mata Surabaya yang berusia antara 31 sampai 35 tahun sebanyak 12 orang (16%), sampel responden penelitian karyawan Klinik Mata Surabaya yang berusia antara 36 sampai 40 tahun sebanyak 6 orang (8%), sampel responden penelitian karyawan hotel yang berusia antara 41 sampai 45 tahun sebanyak 5 orang (17.33%), dan untuk sampel responden penelitian karyawan Klinik Mata yang berusia lebih dari atau sama dengan 46 tahun sebanyak 5 orang (6.67%).

Berdasarkan data di atas maka dapat disimpulkan mayoritas responden dalam penelitian ini berusia ≤ 25 tahun sebanyak 24 orang dengan persentase 32%. Sedangkan responden dengan jumlah paling sedikit adalah responden yang berumur ≥ 46 tahun dengan persentase 6.67%.

2. Jenis Kelamin

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekwensi	Prosentase (%)
Laki-laki	34	45.33%
Perempuan	41	54.67%
Jumlah	75	100%

Sumber : Data Primer 2023

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui data tentang jenis kelamin responden penelitian. Responden penelitian terdiri dari laki-laki sebanyak 21 orang dengan persentase 35% dan perempuan berjumlah 39 orang dengan persentase 65%. Berdasarkan data tabel di atas, mayoritas responden adalah perempuan dengan persentase 65%.

3. Lama Kerja

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

Usia/Umur	Frekuensi	Persentase (%)
≤ 1 tahun	30	40%
1 – 5 tahun	27	36%
6 – 10 tahun	15	16%
11 – 15	6	8%

tahun		
>15 tahun	0	0%

Sumber : Data Primer 2023

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden penelitian karyawan Klinik Mata Surabaya yang telah bergabung dan bekerja di Klinik Mata Surabaya kurang dari atau sama dengan setahun sebanyak 30 orang, responden penelitian karyawan Klinik Mata Surabaya yang telah bergabung dan bekerja antara 1 sampai 5 tahun sebanyak 27 orang, responden penelitian karyawan Klinik Mata Surabaya yang telah bergabung dan bekerja antara 6 sampai 10 tahun sebanyak 15 orang, responden penelitian karyawan Klinik Mata Surabaya yang telah bergabung dan bekerja antara 11 sampai 15 tahun sebanyak 6 orang dan tidak ada responden yang telah bergabung dan bekerja lebih dari 15 tahun

Detesis Masing-masing Variabel

Detesis kategori variabel menggambarkan tanggapan responden mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Data hasil penelitian kemudian dikategorikan ke dalam 3 kelompok kategori. Pengkategorian tersebut didasarkan pada nilai rerata dan simpangan baku pada masing-masing variabel penelitian. Tiga kategori kecenderungan menurut Anas (2006), yaitu

Baik = $M + 1SD < X$

Cukup baik = $M - 1SD \leq X \leq M +$

1SD
Kurang baik = $X < M -$
1SD

Penjelasan untuk pengkategorian masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Kinerja Karyawan

Variabel kinerja karyawan diukur dengan menggunakan angket yang terdiri dari 13 butir pernyataan yang diberikan kepada 75 karyawan. Penilaian ini menggunakan model skala likert dengan 4 alternatif jawaban, dimana diperoleh skor tertinggi adalah 52 dari skor tertinggi yang mungkin dicapai sebesar $(4 \times 13) = 52$ dan skor terendah adalah 34 dari skor terendah yang mungkin dicapai $(1 \times 13) = 13$. dari skor tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan program SPSS diperoleh mean sebesar 38,8267, median sebesar 39, mode sebesar 39, dan standar deviasi sebesar 3,16814. Identifikasi kecenderungan mengenai tinggi rendahnya kinerja karyawan dalam penelitian ini menggunakan penentuan mean atau rata-rata ideal dan standar deviasi ideal yang diperoleh dengan rumus sebagai berikut :

Mean ideal (Mi)

= $\frac{1}{2}$ (skor tertinggi + skor terendah)

= $\frac{1}{2}$ (52 + 34)

= $\frac{1}{2}$ (86) =43

Standar deviasi ideal (SDi)

= $\frac{1}{6}$ (skor tertinggi– skor terendah)

= $\frac{1}{6}$ (52 – 34)

$$= 1/6 (18) = 3$$

Kelompok tinggi

$$= Mi + 1 SD_i < X$$

$$= 43 + (1) 3 < X$$

$$= 46 < X$$

Kelompok sedang

$$= Mi - 1 SD_i \leq X < Mi + 1 SD_i$$

$$= 43 - (1) 3 \leq X < 43 + (1) 3$$

$$= 40 \leq X \leq 46$$

Kelompok rendah

$$= X < Mi - 1 SD_i$$

$$= X < 43 - (1) 3 = X < 40$$

Mengacu pada kategorisasi yang telah dihitung tersebut maka distribusi kategori kecenderungan kinerja karyawan dapat dilihat pada table berikut ini :

Tabel 4. Kategori Kecenderungan Kinerja Karyawan

No	Kelas Interval	Frekwensi		Kategori
		Abs	Relatif (%)	
1	46 < X	2	2.67	Tinggi
2	40 ≤ X ≤ 46	16	21.33	Sedang
3	X < 40	57	76	Rendah

Sumber : Data Primer 2023

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui kategori kecenderungan kinerja karyawan. Kinerja karyawan kategori rendah memiliki persentase yang paling tinggi yaitu 76% dibandingkan dengan kategori kecenderungan yang lain. Sedangkan kategori yang lain memiliki persentase yang berbeda yaitu tinggi 2.67%, dan sedang 21.33%. Berdasarkan table kategori kecenderungan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan Klinik Mata Surabaya yang digunakan sebagai sampel penelitian adalah cenderung rendah.

Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja diukur dengan angket yang terdiri dari 27 butir pernyataan. Penilaian ini menggunakan model skala likert dengan 4 alternatif jawaban, dimana diperoleh skor tertinggi adalah 108 dari skor tertinggi yang mungkin dicapai sebesar $(4 \times 27) = 108$ dan skor terendah adalah 63 dari skor terendah yang mungkin dicapai $(1 \times 27) = 27$. Dari skor tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan program SPSS dan diperoleh mean sebesar 82,6933, median sebesar 81, mode sebesar 81, dan standar deviasi sebesar 7,96949.

Maka distribusi kategori kecenderungan kepuasan kerja dapat dilihat pada table berikut ini :

Tabel 5. Kategori Kecenderungan Kepuasan Kerja

No	Kelas	Frekwensi		Kategori
	Interval	Absolut	Relatif	
1	$93 < X$	6	8%	puas
2	$78 \leq X \leq 93$	57	76%	Cukup puas
3	$X < 78$	12	16%	Tidak puas
TOTAL		75	100	

Sumber : Data Primer 2023

Tabel di atas menunjukkan kepuasan kerja karyawan, kategori cukup puas memiliki persentase paling tinggi yaitu 76%. Sedangkan kategori yang lain memiliki persentase 8% untuk kategori puas dan 16% untuk kategori tidak puas. Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan karyawan Klinik Mata Surabaya yang digunakan sebagai sampel penelitian berada pada level cukup puas, dengan persentase 76%

Gaya Kepemimpinan

Variabel gaya kepemimpinan diukur dengan angket yang terdiri dari 15 butir pernyataan. Penilaian ini menggunakan model skala likert dengan 4 alternatif jawaban, dan diperoleh skor tertinggi sebesar 72 dari skor tertinggi yang mungkin dicapai sebesar $(4 \times 18) = 72$ dan skor terendah adalah 39 dari skor terendah yang mungkin dicapai $(1 \times 18) = 18$ dari skor tersebut kemudian dianalisis sehingga diperoleh hasil mean sebesar 56,2933, median sebesar 55, mode sebesar 54, dan standar deviasi sebesar 6,59601.

Identifikasi kecenderungan mengenai tinggi rendahnya gaya kepemimpinan dalam mean atau rata-rata ideal dan standar deviasi ideal, langkah-langkah dan rumus yang digunakan sebagai berikut :

Mean ideal (M_i)

$$= \frac{1}{2} (\text{skor tertinggi} + \text{skor terendah})$$

$$= \frac{1}{2} (72 + 39)$$

$$= \frac{1}{2} (92) = 55,5$$

Standar deviasi ideal (SD_i)

$$= \frac{1}{6} (\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah})$$

$$= \frac{1}{6} (72 - 39)$$

$$= \frac{1}{6} (28) = 5,5$$

Kelompok baik

$$= M_i + 1 SD_i < X$$

$$= 55.5 + (1) 5.5 < X$$

$$= 61 < X$$

Kelompok Cukup Baik

$$= M_i - 1 SD_i \leq X \leq M_i + 1 SD_i$$

$$= 55.5 - (1) 5 \leq X \leq 55.5 + (1) 5$$

$$= 50 \leq X \leq 61$$

Kelompok Tidak Baik

$$= X < M_i - 1 SD_i$$

$$= X < 55.5 - (1) 5$$

$$= X < 50$$

Mengacu pada kategorisasi yang telah dihitung tersebut maka distribusi kategori kecenderungan gaya kepemimpinan dapat dilihat pada table berikut ini:

Tabel 6. Kategori Kecenderungan Gaya Kepemimpinan

No	Kelas Interval	Frekwensi		Kategori
		Absolutive	Relatif	
1	61 < X	11	14.67%	baik
2	50 ≤ X ≤ 61	59	78.67%	Cukup baik
3	X < 50	5	6.67%	Tidak baik
Total		75	100%	

Sumber : Data primer 2023

Tabel diatas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kategori cukup baik memiliki persentase yang paling tinggi yaitu 78.67%. Sedangkan kategori baik sebesar 14.67%, dan kategori yang paling rendah adalah kategori tidak baik dengan diambil kesimpulan bahwa responden menilai gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Klinik Mata Surabaya cenderung cukup baik

Kompensasi

Variabel kompensasi diukur dengan angket yang terdiri dari 14 butir pernyataan. Penilaian ini menggunakan model skala likert dengan 4 alternatif jawaban, dimana diperoleh skor tertinggi adalah 56 dari skor tertinggi yang mungkin dicapai sebesar (4 x 14) = 56 dan skor terendah adalah 28 dari skor terendah yang mungkin dicapai (1 x 14) = 14 dari skor tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan program SPSS diperoleh mean sebesar 41,16, median sebesar 42, mode sebesar 42, dan standar deviasi sebesar 3,90440.

Identifikasi kecenderungan mengenai tinggi rendahnya kompensasi dalam penelitian ini menggunakan penentuan mean atau rata-rata ideal dan standar deviasi ideal. Untuk harga mean ideal (Mi) dan standar deviasi ideal (SDi) diperoleh dengan

rumus sebagai berikut :

Mean ideal (Mi)

$$= \frac{1}{2} (\text{skor tertinggi} + \text{skor terendah})$$

$$= \frac{1}{2} (55 + 28)$$

$$= \frac{1}{2} (83) = 41.5$$

Standar deviasi ideal (SDi)

$$= \frac{1}{6} (\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah})$$

$$= \frac{1}{6} (55 - 28)$$

$$= \frac{1}{6} (27) = 4.5$$

Kelompok tinggi

$$= Mi + 1 SDi < X$$

$$= 41.5 + (1)4.5 < X = 46 < X$$

Kelompok sedang

$$= Mi - 1 SDi \leq X \leq Mi + 1 SDi$$

$$= 41.5 - (1)4.5 \leq X \leq 41.5 + (1)4.5 = 37 \leq X \leq 46$$

Kelompok rendah

$$= Mi - 1 SDi < X$$

$$= 41.5 - (1)4.5 < X = 37 > X$$

Berdasarkan perhitungan kategorisasi di atas maka kategori kecenderungan kompensasi bisa dilihat pada tabel berikut:

Tabel 7. Kategori Kecenderungan Kompensasi

No	Kelas Interval	Frekwensi		Kategori
		Absolute	Relatif (%)	
1	$46 < X$	5	6.67%	Tinggi
2	$37 \leq X \leq 46$	64	85.33%	Sedang
3	$37 > X$	6	8%	rendah
Tota I		75	100	

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui kecenderungan kompensasi. Kompensasi dengan kategori sedang memiliki persentase yang paling tinggi yaitu 85.33%, jauh lebih besar jika dibandingkan dengan kategori kecenderungan yang lain. Sedangkan kompensasi dengan kategori tinggi dan rendah memiliki persentase masing - masing yaitu tinggi 6.67%, dan rendah 8%. Berdasarkan perhitungan dan tabel di atas maka dapat disimpulkan kompensasi yang diterapkan oleh Klinik Mata Surabaya yang berperan sebagai sampel penelitian berada pada level sedang, yaitu dengan persentase 85.33%.

Analisis Model dan Pembuktian Hipotesis

Analisis Regresi Linier Berganda

Uji Asumsi Klasik

1 Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen. Pengujian ada tidaknya Multikolinieritas dalam model regresi dapat dilihat dengan melihat nilai *tolerance* dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Nilai yang umum digunakan untuk menunjukkan Multikolinieritas yaitu nilai *tolerance* $\leq 0,10$ atau nilai VIF ≥ 10 (Ghozali, 2009). Jika nilai VIF tidak lebih dari 10 dan nilai *tolerance* tidak kurang dari 0.1, maka dapat dikatakan terbebas dari Multikolinieritas.

Berdasarkan uji Multikolinieritas yang dilakukan terhadap variabel gaya kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan diperoleh data seperti yang ada dalam tampilan tabel di atas. Hasil perhitungandari SPSS menunjukkan variabel independen yang memiliki nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 Hasil perhitungan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) juga menunjukkan tidak ada variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10,00. Jadi, dapat disimpulkan bahwa tidak ada Multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi yang digunakan dalam penelitian ini.

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah terdapat ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan kepengamatan yang lain di dalam model regresi. Model regresi dikatakan baik apabila homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Homoskedastisitas yaitu apabila *variance* dari residual pengamatan satu kepengamatan lain tetap. Jika berbeda, disebut heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji glejser. Untuk menguji ada tidaknya heteroskedastisitas, yaitu dengan membandingkan signifikansi setiap variabel independen dalam output SPSS dengan tingkat signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 0,05 atau 5%. Apabila nilai signifikansi yang dihasilkan pada setiap variabel kurang dari 0,05 maka mengindikasikan terjadi heteroskedastisitas. Sebaliknya jika signifikansi yang dihasilkan lebih dari 0,05, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas melalui uji glejser dapat diketahui bahwa nilai signifikansi setiap variabel independen berada di atas atau lebih tinggi dibandingkan dengan nilai signifikansi yang digunakan yaitu 0,05. Oleh karenanya, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada variabel independen yang digunakan pada penelitian ini.

3. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terdapat distribusi normal antara variabel terikat dan variabel bebas. Apabila

distribusi data normal atau mendekati normal, berarti model regresi adalah baik. Pengujian untuk

menentukan data terdistribusi normal atau tidak, digunakan cara uji statistik non-parametrik. Uji statistik non-parametrik yang digunakan adalah uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov (1-Sample K-S)*.

4. Uji Linearitas

Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Apakah fungsi yang digunakan dalam suatu studi empiris sebaiknya berbentuk linear, kuadrat atau kubik. Untuk menentukan terjadi linearitas atau tidak adalah dengan cara melihat kolom Sig. pada baris *Linearity* di *Anova Table*, jika nilainya $< 0,05$ maka bersifat linear

Berdasarkan uji linearitas melalui program SPSS dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja menghasilkan nilai signifikansi di bawah 0,05, maka dapat disimpulkan data berbentuk fungsi linear.

Pengujian Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara atas permasalahan yang dirumuskan dan akan diteliti dalam penelitian. Oleh karena itu, perlu adanya pembuktian terhadap kebenaran hipotesis yang telah dirumuskan tersebut. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini pada dasarnya menggunakan dua teknik dasar, yaitu teknik analisis regresi sederhana dan teknik analisis jalur yang merupakan penjabaran dari analisis regresi berganda. Analisis regresi sederhana digunakan untuk melakukan uji hipotesis terhadap hipotesis pertama, kedua, ketiga, keempat dan kelima. Selanjutnya, untuk teknik analisis jalur digunakan untuk menguji hipotesis keenam dan ketujuh.

Untuk mempermudah dalam melakukan perhitungan pengujian hipotesis digunakan istilah/singkatan sebagai berikut :

- a. KIN = Kinerja Karyawan
- b. KEP = Kepuasan Kerja
- c. GK = Gaya Kepemimpinan
- d. KOM = Kompensasi

Penjelasan tentang hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Uji Hipotesis 1

Pengujian hipotesis pertama dilakukan dengan analisis regresi sederhana ,yang hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 8: Ringkasan Hasil Regresi Hipotesis 1

Variabel	Hargar & r2		Harga t		Sig	Koefisien	Konstanta
	r	r2	t hitung	t tabel			
GK- KEP	0,515	0,265	5,128	1,667	0,000	0,622	47,693

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan perhitungan uji hipotesis yang menghasilkan data seperti pada tampilan di atas dapat ditentukan :

1) Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan garis regresi dapat dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut :

$$\text{KEP} = 0,622\text{GK} + 47,693$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien GK sebesar 0,622, yang berarti apabila Gaya Kepemimpinan (GK) meningkat 1 poin maka Kepuasan Kerja (KEP) akan meningkat sebesar 0,622 poin. Persamaan di atas memberikan gambaran bahwa apabila Gaya Kepemimpinan semakin positif atau semakin baik akan menambah atau meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan.

Sebagai contoh: apabila $\text{GK} = 1$, maka $\text{KEP} = (0,622 \times 1) + 47,693 = 48,315$, dan apabila GK naik menjadi 2, maka $\text{KEP} = (0,622 \times 2) + 47,693 = 48,937$. Berdasarkan contoh tersebut, dapat disimpulkan semakin baik Gaya Kepemimpinan, maka tingkat Kepuasan Kerja karyawan akan naik atau meningkat, begitu juga sebaliknya.

2) Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil analisis data dapat diketahui nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,515 dan koefisien determinasi (r²) sebesar 0,265. Koefisien korelasi bertujuan untuk mengetahui apakah variabel Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh

positif atau negatif terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan data diketahui besarnya koefisien korelasi adalah 0,515, hal ini berarti bahwa variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

karyawan. Semakin baik Gaya Kepemimpinan maka akan semakin baik pula Kepuasan Kerja karyawan. Nilai r^2 atau koefisien determinasi sebesar 0,265 berarti 26,5% perubahan pada variabel Kepuasan Kerja karyawan (KEP) dapat diterangkan oleh variabel Gaya Kepemimpinan (GK). Gaya Kepemimpinan hanya mempengaruhi Kepuasan Kerja karyawan sebesar 26,5%, sedangkan sisanya sebesar 73,5% dijelaskan oleh variabel lain.

3) Menguji Signifikansi

Pengujian signifikansi bertujuan untuk mengetahui signifikansi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Uji signifikansi variabel Gaya Kepemimpinan dilaksanakan dengan melihat nilai signifikansi (Sig) yang diperoleh dari olah data dengan program SPSS. Kriteria yang digunakan adalah apabila nilai Sig. lebih kecil dari 0,05 maka pengaruh yang terjadi adalah signifikan, sebaliknya jika nilai Sig. lebih dari 0,05, maka tidak signifikan. Berdasarkan output olah data dapat diketahui nilai Sig. sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja adalah signifikan. Berdasarkan data hasil perhitungan dan beberapa tahapan di atas maka dapat diketahui bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja karyawan adalah positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyebutkan kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dapat terbukti dan dapat diterima.

Uji Hipotesis 2

Pengujian hipotesis kedua dilakukan dengan analisis regresi sederhana, yang hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 9: Ringkasan Hasil Regresi Hipotesis 2

Variabel	Harga r & r ²		Harga t		Sig	Koefisien	Konstanta
	r	r ²	t hitung	t tabel			
KOM-KEP	0,437	0,191	4.148	1.667	0,000	0,891	45.999

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan perhitungan yang menghasilkan data seperti pada tampilan di atas dapat ditentukan :

1) Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan garis regresi dapat dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut:

$$KEP = 0,891KOM + 45,999$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien KOM sebesar 0,891, yang berarti apabila Kompensasi (KOM) meningkat 1 poin maka Kepuasan Kerja (KEP) akan meningkat sebesar 0,891 poin. Persamaan di atas memberikan gambaran bahwa apabila Kompensasi semakin positif atau semakin baik akan menambah atau mempertinggi Kepuasan Kerja karyawan.

Sebagai contoh : apabila $KOM = 1$, maka $KEP = (0,891 \times 1) + 45,999 = 46.89$, dan apabila KOM naik menjadi 2, maka $KEP = (0,891 \times 2) + 45,999 = 47.781$. Berdasarkan contoh tersebut, dapat disimpulkan ketika Kompensasi naik atau ditingkatkan, maka Kepuasan Kerja karyawan juga akan naik atau meningkat, begitu juga sebaliknya.

2) Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil perhitungan data diketahui besarnya r hitung adalah 0,437, hal ini berarti bahwa variabel Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Semakin baik atau semakin tinggi Kompensasi maka akan semakin baik pula Kepuasan Kerja karyawan. Sedangkan koefisien determinasi yang dihasilkan adalah sebesar 0,191. Nilai r^2 atau koefisien determinasi sebesar 0,191 berarti 19,1% perubahan pada variabel Kepuasan Kerja karyawan (KEP) dapat diterangkan oleh variabel Kompensasi (KOM) dan sisanya sebesar 80.9% dijelaskan oleh variabel lain.

3) Menguji Signifikansi

Berdasarkan output olah data dapat diketahui nilai Sig. sebesar 0,000, lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja adalah signifikan. Berdasarkan data hasil perhitungan dan beberapa tahapan di atas maka dapat diketahui bahwa pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan adalah positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyebutkan kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dapat terbukti dan dapat diterima.

Uji Hipotesis 3

Pengujian hipotesis ketiga dilakukan dengan analisis regresi sederhana, yang hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 10: Ringkasan Hasil Regresi Hipotesis 2

Variabel	Harga r & r ²		Harga t		Sig	Koefisien	Konstanta
	r	r ²	t hitung	t tabel			
GK-KIN	0,286	0,082	2.554	1.667	0,013	0,138	31.084

--	--	--	--	--	--	--	--

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan perhitungan yang menghasilkan data seperti pada tampilan di atas dapat ditentukan:

1) Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan garis regresi dapat dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut : $KIN = 0,138GK + 31,084$. Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien GK sebesar 0,138, yang berarti apabila Gaya Kepemimpinan (GK) meningkat 1 poin maka Kinerja Karyawan (KIN) akan meningkat sebesar 0,138 poin. Persamaan di atas memberikan gambaran bahwa apabila Gaya Kepemimpinan semakin positif atau semakin baik akan menambah atau mempertinggi Kinerja Karyawan. Sebagai contoh, apabila $GK = 1$, maka $KIN = (0,138 \times 1) + 31,084 = 31,222$, dan apabila GK naik menjadi 2, maka $KIN = (0,138 \times 2) + 31,084 = 31,36$. Berdasarkan contoh tersebut, dapat disimpulkan semakin baik Gaya Kepemimpinan diterapkan, maka Kinerja Karyawan juga akan naik atau meningkat, begitu juga sebaliknya.

2) Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil perhitungan data diketahui besarnya r hitung adalah 0,286, hal ini berarti bahwa variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Semakin baik Gaya Kepemimpinan maka akan semakin baik atau tinggi Kinerja Karyawan. Sedangkan untuk nilai atau koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,082 berarti 8,2% perubahan pada variabel Kinerja Karyawan (KIN) dapat diterangkan oleh variabel Gaya Kepemimpinan (GK), sedangkan sisanya sebesar 91,8% dijelaskan oleh variabel lain.

3) Menguji Signifikansi

Berdasarkan perhitungan data dapat diketahui nilai Sig. sebesar 0,013, lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan adalah signifikan. Berdasarkan data hasil perhitungan dan beberapa tahapan di atas maka dapat diketahui bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan adalah positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyebutkan Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dapat terbukti dan dapat diterima.

Uji Hipotesis 4

Pengujian hipotesis keempat dilakukan dengan analisis regresi sederhana, yang hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 11. Ringkasan Hasil Regresi Hipotesis 4

Variabel	Harga r & r ²		Harga t		Sig	Koefisien	Konstanta
	r	r ²	t hitung	t tabel			
KOM-KIN	0,284	0,081	2.532	1.667	0,013	0,231	29,337

Sumber : Data Primer Diolah, (2023)

Berdasarkan perhitungan, menghasilkan data seperti pada tampilan di atas dapat ditentukan:

1) Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan garis regresi dapat dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut :

$$KIN = 0,231KOM + 29,337$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien KOM sebesar 0,231, yang berarti apabila Kompensasi (KOM) meningkat 1 poin maka Kinerja Karyawan (KIN) akan meningkat sebesar 0,231 poin. Persamaan di atas memberikan gambaran bahwa apabila Kompensasi semakin positif atau semakin baik akan menambah atau mempertinggi Kinerja Karyawan. Sebagai contoh : apabila KOM = 1, maka KIN = (0,231 x 1) + 29,337 = 29.568, dan apabila KOM naik menjadi 2, maka KIN = (0,231 x 2) + 29,337 = 29.799. Berdasarkan contoh tersebut, dapat disimpulkan ketika Kompensasi naik atau ditingkatkan, maka Kinerja Karyawan juga akan naik atau meningkat, begitu juga sebaliknya.

2) Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil perhitungan data diketahui besarnya r hitung adalah 0,284, hal ini berarti bahwa variabel Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Semakin baik atau semakin tinggi Kompensasi maka akan semakin baik pula Kinerja Karyawan. Sedangkan untuk nilai r² atau koefisien determinasi sebesar 0,081, berarti 8,1% perubahan pada variabel Kinerja Karyawan (KIN) dapat diterangkan oleh variabel Kompensasi (KOM) sedangkan sisanya

sebesar 91,9% dijelaskan oleh variabel lain.

3) Menguji Signifikansi

Berdasarkan output perhitungan dapat diketahui nilai Sig. sebesar 0,013, lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan adalah signifikan.

Berdasarkan data hasil perhitungan dengan dan beberapa tahapan di atas maka dapat diketahui bahwa pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan adalah positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis keempat yang menyebutkan kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dapat terbukti dan dapat diterima.

Uji Hipotesis 5

Pengujian hipotesis kelima dilakukan dengan analisis regresi sederhana, yang hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 12. Ringkasan Hasil Regresi Hipotesis 5

Variabel	Harga r & r2		Harga t		Sig	Kf	Konts
	r	r2	t hitung	t tabel			
KEP-KIN	0,364	0,132	3.339	1.667	0,001	0,145	26.862

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan perhitungan, menghasilkan data seperti pada tampilan di atas dapat ditentukan :

1) Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan garis regresi dapat dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut : $KIN = 0,145KEP + 26,862$ Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien KEP sebesar 0,145, yang berarti apabila Kepuasan Kerja (KEP) meningkat 1 poin maka Kinerja Karyawan (KIN) akan meningkat sebesar 0,145 poin. Persamaan di atas memberikan gambaran bahwa apabila Kepuasan Kerja semakin positif atau semakin baik akan menambah atau mempertinggi Kinerja Karyawan. Sebagai contoh : apabila $KEP = 1$, maka $KIN = (0,145 \times 1) + 26,862 = 27,007$, dan apabila KEP naik menjadi 2, maka $KIN = (0,145 \times 2) + 26,862 = 27,152$. Berdasarkan contoh tersebut, dapat disimpulkan ketika

Kepuasan Kerja naik atau tinggi, maka Kinerja Karyawan juga akan naik atau tinggi, begitu juga sebaliknya.

2) Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil perhitungan data diketahui besarnya r hitung adalah 0,364, hal ini berarti bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Semakin baik atau semakin tinggi Kepuasan Kerja maka akan semakin baik pula Kinerja Karyawan. Sedangkan untuk nilai r^2 sebesar 0,132. Nilai r^2 atau koefisien determinasi sebesar 0,132 berarti 13,2% perubahan pada variabel Kinerja Karyawan (KIN) dapat diterangkan oleh variabel Kepuasan Kerja (KEP). Kepuasan Kerja hanya mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 13,2%, sedangkan sisanya sebesar 86,8% dijelaskan oleh variabel lain.

3) Menguji Signifikansi

Berdasarkan output perhitungan olah data dapat diketahui nilai Sig. sebesar 0,001, lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah signifikan. Berdasarkan data hasil perhitungan dan beberapa tahapan di atas maka dapat diketahui bahwa pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah positif dan signifikan. Dengan demikian,

hipotesis kelima yang menyebutkan Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dapat terbukti dan dapat diterima.

Uji Hipotesis 6

Perhitungan koefisien jalur diawali dengan membuat dua persamaan struktural, yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan. Persamaan tersebut yaitu :

$$(1) \text{KEP} = a + a \text{GK} + e_1$$

$$(2) \text{KIN} = a + c \text{GK} + b \text{KEP} + e_2$$

Hasil output untuk persamaan regresi pertama (1):

Tabel 13. Ringkasan Hasil Uji Regresi GK*KEP

Model	Unstandardized Coefficients		Harg a t		Sig	Harga r dan r2	
	B	Std. Error	t hitung	t tabel		R	R Square
(Constan)	47,693	6.872	6.940	1.667	0.000	0.515	0.265
GK	0.622	0.121	5.128		0.000		

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan output SPSS di atas dapat dibuat persamaan regresi pertama

yaitu : $KEP = 0,622GK + 47,693$ Hasil output untuk persamaan regresi kedua (2):

Tabel 14. Ringkasan Hasil Uji Regresi GK*KEP*KIN

Model	Unstandardized Coefficients		Harg a t		Sig	Harga r dan r2	
	B	Std . Error	t hitung	t tabel		R	R Square
(Const an)	25.498	3.820	6.675	1.667	0.000	0.382	0.146
GK	0.065	0.061	1.061		0.292		
KEP	0.117	0.050	2.319		0.023		

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan output SPSS di atas dapat dibuat persamaan regresi kedua yaitu $KIN = 0,065GK + 0,117KEP + 25,498$. Hasil output SPSS memberikan nilai *unstandardized beta* Gaya Kepemimpinan pada persamaan (1) sebesar 0,622 dan signifikansi 0,000 yang berarti gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja. Nilai koefisien *unstandardized beta* 0,622 merupakan nilai *path* atau p_2 . Pada output SPSS persamaan regresi (2) nilai *unstandardized beta* untuk gaya kepemimpinan 0,065 dan kepuasan kerja 0,117. Nilai *unstandardized beta* gaya kepemimpinan 0,065 merupakan nilai jalur *path* p_1 dan kepuasan kerja sebesar 0,117 merupakan nilai jalur *path* p_3 .

$P_1 : 0,065$ $P_2 : 0,622$ $P_3 : 0,117$

$e_1 : \sqrt{1 - 0,265} = \sqrt{0,735} = 0,85732141$
 $e_2 : \sqrt{1 - 0,146} = \sqrt{0,854} = 0,92412120$

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat berpengaruh langsung ke kinerja karyawan dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari gaya kepemimpinan ke kepuasan kerja (sebagai *intervening*) lalu kemudian ke kinerja karyawan. Perhitungan besarnya pengaruh langsung, pengaruh tak langsung dan pengaruh total gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

Pengaruh langsung GK ke KIN = p_1
 0,065 Pengaruh tak langsung GK ke KEP ke KIN = $p_2 \times p_3$
 $p_3 = 0,072774$ Total pengaruh =
 $p_1 + (p_2 \times p_3) = 0,137774$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat diketahui besarnya pengaruh antar variabel baik pengaruh langsung, tak langsung maupun pengaruh total. Pengaruh tak langsung GK terhadap KIN melalui KEP sebesar 0.072774 lebih besar dari pengaruh langsung GK terhadap KIN, sehingga KEP memperkuat pengaruh GK terhadap KIN. Pengaruh mediasi (pengaruh tak langsung) yang ditunjukkan oleh hasil perkalian koefisien ($p_2 \times p_3$) signifikan atau tidak diuji dengan menggunakan *sobel test* sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 & \text{Mencari standard error dari koefisien } \textit{indirrect effect} (Sp_2p_3)Sp_2p_3 = \\
 & = \sqrt{p_3 sp_2 + p_2 sp_3 + sp_2 sp_3} \\
 & = \sqrt{(0,117) (0,121) + (0,622) (0,05) + (0,121) (0,05)} \\
 & = \sqrt{(0.013689)(0.014641) + (0.386884)(0.0025) + (0.014641)(0.0025)} \\
 & = \sqrt{(0.000200420649) + (0.00096721) + (0.0000366025)} \\
 & = \sqrt{0.001204233149} \\
 & = \sqrt{0.03470206260440436701852704212409}
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil Sp_2p_3 di atas dapat dihitung nilai t statistik atau nilai t hitungnya, yaitudengan cara :

$$\begin{aligned}
 t \text{ hitung} : \frac{P_2P_3}{Sp_2p_3} &= \frac{0.072774}{0.0347020626044043670185274212409} \\
 &= 2.0971087750491108640012092571442 \\
 &\text{di bulatkan menjadi } 2,0971
 \end{aligned}$$

Oleh karena nilai t hitung = 2,0971 lebih besar dari nilai t tabel dengan tingkat signifikansi 5% yaitu sebesar 1,667 maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0.072774 signifikan yang berarti terdapat pengaruh mediasi. Berdasarkan data hasil perhitungan dan beberapa tahapan di atas maka dapat diketahui bahwa hipotesis keenam dapat terbukti dan dapat diterima.

Uji Hipotesis 7

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan :

$$(1) \text{ KEP} = a + a \text{ KOM} + e_1$$

$$(2) \text{ KIN} = a + c \text{ KOM} + b \text{ KEP} + e_2$$

Hasil SPSS di bawah ini untuk persamaan regresi yang pertama (1) :

Tabel 15: Ringkasan Hasil Uji Regresi KOM*KEP

Model	Unstandardized Coefficients		Harga t		Sig	Harga r dan r2	
	B	Std. Error	t hitung	t tabel		R	R Square
(Constan)	45.999	8.885	5.177		0.000		
KOM	0.891	0.215	4.148	1.667	0.000	0.437	0.1998

Sumber : Data Primer Diolah

Persamaan regresi yang terbentuk dari data di atas yaitu:

$$\text{KEP} = 0,891\text{KOM} + 45,999$$

Sedangkan untuk persamaan regresi yang kedua (2) diperoleh:

**Tabel 16. Ringkasan Hasil Uji Regresi
KOM*KEP*KIN**

Model	Unstandardized Coefficients		t		Sig	R dan R Square	
	B	Std. Error	t hitung	t tabel		R	R Square
(Constan)	23.917	4.257	5.618	1.667	0.000	0.390	0.152
KOM	0.126	0.098	1.282		0.204		
KEP	0.118	0.048	2.457		0.016		

Sumber : Data Primer Diolah

Persamaan regresi yang terbentuk dari data di atas yaitu : $\text{KIN} = 0,126\text{KOM} + 0,118\text{KEP} + 23,917$ Hasil output SPSS memberikan nilai unstandardized beta kompensasi pada persamaan (1) sebesar 0,891 dan signifikan pada 0,000 yang berarti kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja. Nilai koefisien unstandardized beta 0,891 merupakan nilai path atau p_2 . Pada output SPSS persamaan regresi (2) nilai unstandardized beta untuk kompensasi 0,126 dan kepuasan kerja 0,118. Nilai unstandardized beta kompensasi 0,126 merupakan nilai jalur path p_1 dan kepuasan kerjasebesar 0,118 merupakan nilai jalur path p_3 .

$$p_1 : 0,126 \quad p_2 : 0,891 \quad p_3 : 0,118$$

$$e_1 : \sqrt{1 - 0,191} = \sqrt{0,809} = 0.899444272871$$

$$e_2 : \sqrt{1 - 0,152} = \sqrt{0,848} = 0.92086915465771$$

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa kompensasi dapat berpengaruh langsung ke kinerja karyawan dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari kompensasi ke kepuasan kerja (sebagai *intervening*) lalu kemudian ke kinerja karyawan. Perhitungan besarnya pengaruh langsung, pengaruh tak langsung dan

pengaruh total kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

$$\begin{array}{r}
 \text{Pengaruh langsung KOM ke KIN} = p1 \quad = 0,126 \\
 \text{Pengaruh tak langsung KOM ke KEP ke KIN} = \underline{p2 \times p3} \\
 \quad \quad \quad \quad \quad \quad \quad \quad = 0.105138 \\
 \hline
 \text{Total pengaruh} \quad \quad \quad = p1+(p2 \times p3) \\
 \quad \quad \quad \quad \quad \quad \quad \quad = 0.231138
 \end{array}$$

Besarnya pengaruh langsung KOM ke KIN lebih besar daripada pengaruh tak langsung KOM ke KIN melalui KEP. Untuk mengetahui pengaruh tak langsung atau mediasi yang ditunjukkan oleh hasil perkalian koefisien ($p2 \times p3$) signifikan atau tidak, diuji dengan menggunakan *sobeltest* sebagai berikut :

Mencari standard error dari koefisien *indirect effect* ($Sp2p3$) $Sp2p3$:

$$\begin{aligned}
 &= \sqrt{p3 \text{ sp}2 + p2 \text{ sp}3 + \text{sp}2 \text{ sp}3} \\
 &= \sqrt{(0,118) (0,215) + (0,891) (0,048) + (0,215) (0,048)} \\
 &= \sqrt{(0.013924)(0.046225) + (0.793881)(0.002304) + (0.046225)(0.002304)} \\
 &= \sqrt{(0.0006436369) + (0.001829101824) + (0.0001065024)} \\
 &= \sqrt{0.0025792411245} \\
 &= 0.05078622966
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil $Sp2p3$ di atas dapat dihitung nilai t statistik atau nilai t hitungnya, yaitu dengan cara :

t hitung :

$$\begin{aligned}
 &= \frac{p2}{\frac{p3}{Sp2 \times Sp3}} \\
 &= \frac{0.1051382}{0.05078622966} \\
 &= 2.07021
 \end{aligned}$$

Oleh karena nilai t hitung = 2.07021 lebih besar dari nilai t tabel dengan tingkat signifikansi 5% yaitu sebesar 1,667 maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0.1051382 signifikan yang berarti terdapat pengaruh mediasi. Berdasarkan data hasil perhitungan dan beberapa tahapan di atas maka dapat diketahui bahwa hipotesis keenam dapat terbukti dan dapat diterima.

PEMBAHASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Pengujian hipotesis pertama menunjukkan nilai koefisien korelasi 0,515 dan nilai t hitung menunjukkan nilai 5,128 lebih besar dari nilai t tabel (1,667), dengan signifikansi 0,000 hal ini berarti bahwa pengaruh yang terjadi pada kedua variabel ini adalah positif dan signifikan, sehingga hipotesis pertama dapat diterima.

Pemimpin yang baik dan efektif akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman bagi karyawan. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi akan mampu menciptakan suasana kerja yang baik dalam perusahaan sehingga akan memberikan pengaruh yang positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat dengan tepat mengarahkan tujuan organisasi dengan aspek-aspek/tujuan yang diharapkan individu atas pekerjaannya, mampu menciptakan kondisi atau lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja tanpa adanya tekanan baik dari rekannya ataupun dari manajemen di atasnya. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi perilaku kerja seperti kepuasan karyawan. Gaya kepemimpinan memberikan pengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja melalui kecermatannya dalam menciptakan pekerjaan dan lingkungan kerja yang menarik, pembagian tanggung jawab serta penerapan peraturan dengan baik. Semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan maka semakin baik atau tinggi kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini berlawanan dengan penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2009) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengujian hipotesis pertama dalam penelitian ini mendukung penelitian Baihaqi (2010) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Pengujian hipotesis kedua menunjukkan nilai koefisien korelasi 0,437 dan nilai t hitung menunjukkan nilai 4,148 dengan signifikansi 0,000 hal ini berarti bahwa pengaruh yang terjadi pada kedua variabel ini adalah positif dan signifikan, sehingga hipotesis kedua dapat diterima.

Kompensasi akan memberikan dorongan karyawan untuk terus berprestasi. Karyawan akan merasa usaha yang dilakukannya dalam bekerja untuk perusahaan dibayar atau dihargai setimpal dengan kompensasi yang diterimanya sehingga karyawan akan merasa puas. Sebaliknya, apabila perusahaan tidak menerapkan sistem kompensasi secara adil dan baik maka karyawan akan merasa dirugikan. Semakin baik adil dan tinggi kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepadakaryawannya maka karyawan akan semakin puas dan senang, kepuasan kerja karyawan akan meningkat.

Hasil uji hipotesis kedua ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kusumaningtyas dan Suddin (2012) yang menjelaskan bahwa kompensasi baik finansial maupun nonfinansial terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Mega Cluster Surakarta.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

Pengujian hipotesis ketiga menunjukkan nilai koefisien korelasi 0,286 dan nilai t hitung menunjukkan nilai 2,554 dengan signifikansi 0,013 hal ini berarti bahwa pengaruh yang terjadi pada kedua variabel ini adalah positif dan signifikan, sehingga

hipotesis ketiga dapat diterima.

Pemimpin melalui gaya kepemimpinan yang diterapkannya akan mempengaruhi kinerja bawahannya. Pemimpin mampu menciptakan kondisi atau keadaan lingkungan kerja yang memberikan rangsangan bagi karyawan untuk bekerja dengan maksimal. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan keadaan akan menciptakan iklim kerja yang baik. Dengan terciptanya iklim kerja yang baik maka karyawan akan bersemangat bekerja. Pemimpin melalui gaya atau caranya memberikan arahan-arahan kepada karyawan untuk bekerja dengan maksimal sesuai dengan target-target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Selain memberikan arahan, pemimpin jugamampu memberikan dorongan semangat kepada karyawan untuk bekerja dengan baik. Semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan atau pimpinan, maka kinerja karyawan akan semakin baik pula.

Hasil uji hipotesis ketiga ini memberikan hasil yang sama dengan penelitian Baihaqi (2010) dan Kusumawati (2008) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga sesuai atau mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Risqon dan Purwadi (2012) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.

Pengujian hipotesis keempat menunjukkan nilai koefisien korelasi 0,284 dan nilai t hitung menunjukkan nilai 2,532 dengan signifikansi 0,013 hal ini berarti bahwa pengaruh yang terjadi pada kedua variabel ini adalah positif dan signifikan, sehingga hipotesis keempat dapat diterima.

Kompensasi dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompensasi memegang peranan penting dalam menciptakan kinerja pegawai/karyawan. Kompensasi yang diberikan perusahaan secara adil dan wajar akan memberikan sebuah dorongan positif kepada karyawan. Kompensasi akan mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung. Kompensasi yang baik akan mendorong karyawan berkegiatan lebih baik, misalnya dengan adanya hadiah bagi karyawan yang berprestasi atau bonus bagi karyawan yang bekerja dengan baik. Maka karyawan akan selalu memperbaiki diri untuk meningkatkan kualitas kerjanya. Semakin baik, adil dan wajar kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan, maka karyawan akan semakin meningkatkan kerjanya.

Hasil pengujian hipotesis keempat ini membuktikan bahwa pengaruh yang terjadi adalah signifikan sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dito (2010) yang menjelaskan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga adanya peningkatan pemberian kompensasi akan meningkatkan kinerja karyawan. Pratiwi, Kuswinarno dan Faidal (2013) juga menyimpulkan bahwa kompensasi, yang terdiri dari kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung dan kompensasi nonfinansial terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Bangkalan.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Pengujian hipotesis kelima menunjukkan nilai koefisien korelasi 0,364 dan nilai t hitung menunjukkan nilai 3,339 dengan signifikansi 0,001 hal ini berarti bahwa pengaruh yang terjadi pada kedua variabel ini adalah positif dan signifikan, sehingga hipotesis kelima dapat diterima.

Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mampu bekerja

dengan baik tanpa adanya beban atau tekanan. Bekerja menjadi hal yang menyenangkan. Karyawan yang merasa puas baik dengan lingkungan kerja, sikap atasan maupun dengan sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan, akan berusaha bekerja dengan maksimal dan meningkatkan kinerjanya serta berusaha untuk berprestasi. Semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan maka akan semakin tinggi juga kinerja dari karyawan tersebut.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu dapat dilihat bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Produktivitas dapat ditingkatkan melalui peningkatan kepuasan kerja, karena kepuasan kerja memberikan pengaruh yang nyata kepada para karyawan yaitu diantaranya munculnya semangat dan disiplin kerja. Hasil uji hipotesis ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Engko (2008), Brahmasari dan Suprayetno (2009) dan Tobing (2009) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan

Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*. Gaya kepemimpinan dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan yaitu melalui kepuasan kerja sebagai perantara atau mediasi. Besarnya pengaruh langsung ditunjukkan dengan nilai path 1 yaitu sebesar 0,065 sedangkan pengaruh tak langsungnya sebesar 0.072774. Berdasarkan data tersebut diketahui bahwa pengaruh tak langsung lebih besar daripada pengaruh langsungnya. Posisi kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* atau perantara untuk gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan memperkuat pengaruh yang sudah ada.

Pengujian hipotesis keenam menunjukkan nilai koefisien korelasi 0,382 dan nilai t hitung menunjukkan nilai 2,0971 dengan signifikansi 0,0375. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa hubungan mediasi adalah positif dan signifikan, sehingga hipotesis keenam yang menyatakan Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel *intervening* dapat diterima.

Gaya kepemimpinan yang tepat akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan, hubungan kerja yang baik antara karyawan dengan atasan, hilangnya kesenjangan sosial antar lini dalam perusahaan, yang akan menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi semua pihak termasuk karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila bekerja dengan kondisi atau situasi yang baik sesuai dengan harapan karyawan tersebut. Setelah kepuasan kerja karyawan terpenuhi dengan baik, akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang baik akan berpengaruh terhadap meningkatnya kepuasan kerja karyawan dan selanjutnya setelah karyawan merasa puas maka kinerja karyawan tersebut akan meningkat. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi karena gaya kepemimpinan yang tepat akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang bersangkutan.

Terbuktinya hipotesis ini sejalan dengan penelitian Mariam (2009) yang menyimpulkan bahwa pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif, dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif.

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

Kompensasi dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan yaitu melalui kepuasan kerja sebagai perantara atau mediasi. Besarnya pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah 0,126 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan 0.105138. Berdasarkan data tersebut diketahui bahwa pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tak langsungnya, akan tetapi perbedaan yang terjadi tidak terlalu besar. Setelah dilaksanakan pengujian hipotesis 7 dapat diketahui nilai koefisien korelasi sebesar 0,390 dan t hitung sebesar 2.07021 dengan nilai signifikansi 0,0385. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa hubungan mediasi adalah positif dan signifikan, sehingga hipotesis ketujuh yang menyatakan kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel *intervening* dapat diterima.

Kompensasi dari organisasi berupa penghargaan (*reward*) yang tinggi pada pekerjanya akan menimbulkan kepuasan kerja karena mereka merasa bahwa organisasi telah memperhatikan kebutuhan dan pengharapan kerja karyawan. Kompensasi yang diberikan secara adil dan layak sesuai dengan beban kerja karyawan, akan diterima dengan baik oleh karyawan, karena karyawan akan merasa puas. Pemberian kompensasi akan memberikan dorongan kepada karyawan untuk bekerja secara maksimal, untuk lebih berprestasi dan mencapai target kerja yang telah ditentukan. Ketika karyawan telah puas dengan kompensasi yang diterimanya baik kompensasi dalam bentuk finansial seperti gaji, bonus atau tunjangan maupun nonfinansial yang berupa hadiah, penghargaan maupun promosi jabatan maka karyawan akan berusaha meningkatkan kinerjanya. Kompensasi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan ketika karyawan merasa puas atau tidak puas dengan kompensasi yang diberikan. Kinerja karyawan akan maksimal dan terus meningkat apabila karyawan merasa puas dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, dan begitu juga sebaliknya kinerja karyawan akan menurun apabila karyawan kecewa dengan kompensasi dari perusahaan. Kompensasi yang diberikan secara adil akan membuat karyawan puas dan pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut.

Jadi dengan demikian, kinerja karyawan akan meningkat atau menurun sesuai dengan tingkat kepuasan kerja karyawan pada kompensasi yang diberikan oleh perusahaan.

Hasil pengujian hipotesis ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rahmawati (2009), Dito (2010) dan Ruvendi (2005).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data melalui pembuktian ketujuh hipotesis yang diajukan pada penelitian ini mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel *intervening* (studi pada Klinik Mata Surabaya), maka penelitian ini menyimpulkan bahwa ketujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini semuanya diterima. Sehingga kesimpulan dari penelitian ini adalah:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan terbukti dengan nilai koefisien korelasi yaitu 0,515 dan nilai t hitung sebesar 5,128 dengan signifikansi 0,000.
2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan terbukti dengan nilai koefisien korelasi yaitu 0,437 dan nilai t hitung sebesar 4,148 dengan signifikansi 0,000.

3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti dengan nilai koefisien korelasi yaitu 0,286 dan nilai t hitung sebesar 2,554 dengan signifikansi 0,013.
4. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti dengan nilai koefisien korelasi yaitu 0,284 dan nilai t hitung sebesar 2,532 dengan signifikansi 0,013.5. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti dengan nilai koefisien korelasi yaitu 0,364 dan nilai t hitung sebesar 3,339 dengan signifikansi 0,001.
6. Gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti dengan nilai koefisien korelasi 0,382 dan nilai t hitung sebesar 2,0971 dengan signifikansi 0,0375.
7. Kompensasi melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,390, t hitung sebesar 2,07021 dan signifikansi sebesar 0,0385.

Keterbatasan

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat mempengaruhi hasil penelitian. Keterbatasan tersebut adalah sebagai berikut

1. Kinerja karyawan merupakan hal yang kompleks. Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja, akan tetapi masih banyak faktor lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini yang dapat mempengaruhi tinggi atau rendahnya kinerja karyawan.
2. Penelitian ini hanya terbatas dengan 75 sampel, sedangkan pada kenyataannya karyawan Klinik Pelayanan Kesehatan Mata sangat banyak di Surabaya dan tidak diketahui dengan pasti jumlahnya. Oleh karena itu, hasil dari penelitian ini dimungkinkan kurang representatif dan tidak mampu mewakili pendapat karyawan Klinik Mata secara keseluruhan yang berperan sebagai populasi.
3. Penelitian hanya terbatas pada gaya kepemimpinan dan kompensasi secara umum, tidak menjelaskan mengenai pengaruh setiap dimensi pada gaya kepemimpinan dan kompensasi.
4. Kurangnya pemahaman dari responden terhadap pernyataan dalam kuesioner serta kurangnya sikap kepedulian dan keseriusan responden dalam menjawab semua pernyataan yang ada.
5. Penelitian ini menggunakan metode survey melalui kuesioner dan peneliti tidak melakukan wawancara atau ikut terlibat secara langsung dalam aktivitas operasional Klinik, sehingga kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh peneliti.
6. Penelitian ini hanya difokuskan pada karyawan Klinik Mata Surabaya saja, sehingga memungkinkan adanya perbedaan hasil dan kesimpulan apabila penelitian dilakukan pada objek yang berbeda.
7. Masalah subjektivitas dari responden dapat mengakibatkan hasil penelitian inirentan terhadap biasanya jawaban responden.

SARAN

A. Saran Praktis Bagi Perusahaan

- a. Klinik Mata Surabaya perlu meningkatkan peran pemimpin atau manajemen atas untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawannya. Pemimpin perlu memperbesar peran serta karyawan dalam pengambilan keputusan, dengan cara mengajak atau mengikutsertakan karyawan dalam rapat secara rutin, meminta saran dan masukan dari karyawan.
- b. Kompensasi harus diberlakukan secara adil dan wajar sesuai dengan beban kerja yang diberikan kepada karyawan. Selain itu, perlu adanya kompensasi nonfinansial seperti bonus, promosi, tunjangan-tunjangan di luar gaji pokok dan kompensasi nonfinansial lainnya sebagai media untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
- c. Fasilitas-fasilitas pendukung seperti tempat ibadah dan fasilitas kerja perlu diberikan kepada karyawan, sehingga karyawan mampu bekerja secara maksimal.
- d. Klinik Mata Surabaya sebaiknya lebih memperhatikan karyawan karyawan yang berprestasi yaitu dengan memberikan penghargaan, bonus, hadiah atau promosi jabatan sebagai tanda apresiasi perusahaan terhadap karyawan.
- e. Perusahaan perlu menciptakan hubungan kerja yang baik dan kondusif, baik antarsesama karyawan maupun antara karyawan dengan manajemen di atasnya.
- f. Klinik Mata Surabaya perlu memperhatikan kinerja karyawan terutama dalam hal kualitas dan kuantitas hasil kerja serta dalam hal efisiensi waktu kerja.

B. Saran Akademis

1. Bagi Penelitian Selanjutnya

- a. Penelitian selanjutnya dapat dilaksanakan dengan mengembangkan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini ke dalam dimensi yang lebih spesifik, seperti gaya kepemimpinan dapat dijabarkan dalam gaya kepemimpinan otoriter, demokrasi, militeristis dan sebagainya, sedangkan untuk kompensasi dapat dijabarkan dengan kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial.
- b. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, seperti motivasi, disiplin kerja, komitmen, lingkungan kerja dan sebagainya.
- c. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dalam mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai perantara atau variabel *intervening* untuk skala yang lebih besar baik dari sisi sampel maupun dari jenis perusahaannya.

2. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

- a. Setelah dilakukan penelitian ini, diharapkan sebagai acuan dalam pengembangan metode belajar yang lebih efektif dan inovatif agar mahasiswa berkonsentrasi dalam belajar.
- b. Hasil penelitian ini disarankan dapat memberikan ilmu pengetahuan dan menambah informasi bagi perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai keterkaitan variabel gaya kepemimpinan, pemberian kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan

REFERENSI

- Cahyani, I., & Yunus, E. (n.d.). *The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance Through Employee Satisfaction as An Intervening Variable in PGGEMPOLKREP-PTPN X*.
- Indrasari Meithiana. (n.d.). *Kepuasan kerja dan kinerja karyawan tinjauan dari dimensi iklim organisasi, kreatifitas individu, dan karakteristik pekerjaan*. Retrieved February 8, 2024, from <http://repository.unitomo.ac.id/549/>
- PENGARUH DISIPLIN, MOTIVASI KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI TENAGA KERJA OUTSOURCING (TKO) PADA SATUAN KERJA PUSAT PROGRAM TRANSFORMASI BANK INDONESIA Acep. (n.d.).** www.jurnal.stiebi.ac.id
- Setiyanto, A., & Indrasari, M. (n.d.-a). Pengaruh gaya kepemimpinan, kerjasama tim, komunikasi, dan kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai kantor kesyahbandaran utama tanjung perak. In *SOETOMO BUSINESS REVIEW* (Vol. 1, Issue 1).
- Yunus, M., & Mochlasin, M. (2021). Bagaimana motivasi kerja Islam memoderasi pengaruh lingkungan kerja, pengalaman kerja, dan reward terhadap kinerja karyawan? *Journal of Management and Digital Business*, 2 (2), 116–127. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v2i2.293>
- Soetomo Surabaya, U., Syamsudin, N., Raditya Purnomo, B., & Yunus, E. (2018). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, LINGKUNGAN KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA DOSEN MEITHIANA INDRASARI* 1. In *AKADEMIKA* (Vol. 16, Issue 1).
- Simangunsong, P. J., Wahyuni, N., Souchi, D. A., Asdani, R. W., Chandra Siahaan, P. B., Siagian, M., & Simanjuntak, M. R. (2020). KINERJA PERAWAT DI RUANG RAWAT INAP RSUD SARAH KOTA MEDAN DITINJAU DARI GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI KEPALA RUANGAN. *JURNAL KEPERAWATAN DAN FISIOTERAPI (JKF)*, 3(1), 118–124. <https://doi.org/10.35451/jkf.v3i1.536>
- Mirza, D. F., Goretti, D. M., & Haloho, T. A. A. (2020). PENGARUH KOMUNIKASI KERJA, STRES KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. STAR MEDIA INTERNUSA MEDAN. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 6.
- Puspitawati, D., & Mujiati, N. W. (2023). MOTIVASI KERJA MEMEDIASI PENGARUH WORK- LIFE BALANCE TERHADAP KEPUASAN KERJA DI KANTOR CAMAT KECAMATAN MENGWI. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 12(5), 460. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2023.v12.i05.p02>

- Alkaf, A. R., Yunus, E., & Ady, S. U. (2024). Employee Performance Model: Analysis of Training, Organizational Culture and Work Environment by Mediating Work Discipline. *SEISENSE Journal of Management*, 7(1), 35–50. <https://doi.org/10.33215/ng8fxg53>
- Simamora, G. H., Nadapdap, K., & Rajagukguk, T. (2020). PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN PENILAIAN KINERJA TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI PADA BALAI BESAR KARANTINA PERTANIAN BELAWAN. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 6.
- Yunus, E. (n.d.). *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan* PENGARUH KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KPPBC TIPE MADYAPABEAN TANJUNG PERAK SURABAYA.
- Disiplin Kerja, P., Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Kerja Pt Jasa Marga Surabaya Mojokerto, L., Surya Permana, D., Yunus, E., & SurabayaMojokerto, M. (n.d.). *SOETOMO BUSINESS REVIEW*.
- Izzati Putri, D., & Yunus, E. (n.d.). *SOETOMO BUSINESS REVIEW* PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA (STUDI KASUS PADA BIRO ADMINISTRASI PEMBANGUNAN PROVINSI JAWA TIMUR).
- Ekonomi, F., Bisnis, D., & Surabaya, S. (n.d.). *SOETOMO BUSINESS REVIEW* Pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada sekretariat badan pengembangan sumber daya manusia provinsi jawa timur Victoria Nezhiah Nikijuluw, Meithiana Indrasari.
- Amin q, B., Rianna Roosida Uly Tampuboon, L., & Widayat, E. (2021). The Existence of Trade Union on the Implementation of Outsourcing Worker Policy in the Rights of Labour: Case from Indonesia. *Journal of Public Policy and Administration*, 5(1), 24. <https://doi.org/10.11648/j.jppa.20210501.14>
- Tampubolon, L. R. R. U., Sayidah, N., & Amiq, B. (2023). The Role of Labor Unions in Determining Minimum Wage in Indonesia. *International Journal of Professional Business Review*, 8 (7), e02625. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i7.2625>