

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP
KEPUASAN KERJA MELALUI MOTIVASI KERJA PADA
PT PLN (Persero) UNIT INDUK PEMBANGKITAN
SUMATERA BAGIAN UTARA**

TESIS

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara**

Oleh :

**DEWI SURYANI HARAHAHAP
NPM : 1720030020**



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2019**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : **DEWI SURYANI HARAHAP**
NPM : 1720030020
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI MOTIVASI KERJA PADA PT PLN (Persero) UNIT INDUK PEMBANGKITAN SUMATERA BAGIAN UTARA**

Disetujui untuk disampaikan Kepada

Panitia Ujian Tesis

Medan, Maret 2019

UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP.

II. MUIS FAUZI RAMBE, S.E.,M.M

PENGESAHAN

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP
KEPUASAN KERJA MELALUI MOTIVASI KERJA PADA
PT PLN (Persero) UNIT INDUK PEMBANGKITAN
SUMATERA BAGIAN UTARA**

DEWI SURYANI HARAHAP

NPM : 1720030020

Program Studi : Magister Manajemen

“Tesis ini Telah Dipertahankan di Hadapan Panitia Penguji, yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M) Pada Hari Rabu, Tanggal 20 Maret 2019”

Panitia Penguji

1. **Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP**
Pembimbing I

2. **II. MUIS FAUZI RAMBE, S.E, M.M**
Pembimbing II

3. **Dr. JUFRIZEN, S.E, M.Si**
Penguji

4. **DR. HAZMANAN KHAIR, S.E, M.BA**
Penguji

5. **Dr. SJAHRIL EFFENDY P, M.Si, MA, M.Psi, M.H**
Penguji

1.

2.

3.

4.

5.

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya



PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa :

1. Karya tulis saya, Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapat gelar akademik magister, baik Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini merupakan murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri dengan tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan dan bimbingan dari Tim Pembimbing dan Tim Penguji
3. Dalam karya tulis Tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat ditulis atau dipublikasikan oleh orang lain kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan Daftar Pustaka.
4. Pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Medan, 20 Maret 2019

Yang membuat pernyataan,

A green rectangular stamp with the text "PETERAI SMP/MTs" at the top, a Garuda emblem on the right, and the number "27AFFE64268123" in the center. Below the number are three zeros and the word "SERUPAI". A handwritten signature in black ink is written over the stamp.

Dewi Suryani Harahap

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP
KEPUASAN KERJA MELALUI MOTIVASI KERJA PADA
PT PLN (Persero) UNIT INDUK PEMBANGKITAN
SUMATERA BAGIAN UTARA**

**DEWI SURYANI HARAHAP
1720030020**

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara.

Metode penelitian yang dilakukan adalah penelitian eksploratif, dimana variabel diukur dengan skala likert. Metode pengumpulan data dilakukan berupa daftar pertanyaan (*questionnaire*). Penelitian dilakukan dengan menggunakan sampel validitas sebanyak 30 orang yang diambil dari total populasi yaitu 145 orang, sedangkan untuk sampel penelitian menggunakan sampel jenuh. Pengolahan data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 24 dengan analisis deskriptif, uji asumsi klasik dan analisis data menggunakan path analisis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara. (2) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara. (3) Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara. (4) Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara. (5) Motivasi Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara. (6) Kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja tanpa dimediasi oleh Motivasi Kerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara. (7) Kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja tanpa dimediasi oleh Motivasi Kerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja

**THE EFFECT OF LEADERSHIP AND COMPENSATION ON JOB
SATISFACTION INTERVENING BY WORK MOTIVATION
AT PT PLN (Persero) UNIT INDUK PEMBANGKITAN
SUMATERA BAGIAN UTARA**

**DEWI SURYANI HARAHAP
1720030020**

ABSTRACT

The aim of this research was to find out and analyze the effect of Leadership and Compensation on Job Satisfaction intervening by Work Motivation at PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara.

The research method is used exploratory research, where the variable is measured by a Likert scale. The method of data collection is through by a questionnaire. The research was conducted using a sample of validity as many as 30 people from a total population of 145 people, while for research samples using saturated samples. Data processing uses SPSS version 24 software with descriptive analysis, classic assumption test and data analysis using path analysis.

The results research showed that (1) Leadership had a significant effect on Work Motivation at PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara. (2) Compensation has a significant effect on Work Motivation at PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara. (3) Leadership has a significant effect on Job Satisfaction at PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara. (4) Compensation has no significant effect on Job Satisfaction at PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara. (5) Work Motivation has no significant effect on Job Satisfaction at PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara. (6). Leadership effect on Job Satisfaction directly without being intervening by Work Motivation at PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara. (7) Compensation has an effect on Job Satisfaction directly without being intervening by Work Motivation at PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara.

Keyword : Leadership, Compensation, Work Motivation, Job Satisfaction

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada kita semua terutama kepada penulis, dan sholawat beriring salam disampaikan kepada Nabi Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Penulisan tesis ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Judul yang penulis ajukan adalah: **“Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara”**.

Dalam penyusunan dan penulisan tesis ini penulis tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan pengarahan dari berbagai pihak, untuk itu penulis mengucapkan rasa hormat dan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam pembuatan tesis ini, untuk itu penulis berterima kasih kepada:

1. Teristimewa untuk Ayahanda H. Madah Putra Harahap, Ibunda Hj. Rosmidar Harahap, kedua Abang saya Anjung Parhon Harahap, S.T dan Inkam Sari Harahap. Kakak saya dr. Neka Naisyah Harahap dan kedua Adik saya Wahyu Rizki Harahap dan Wasliyah Harahap yang tersayang dan tercinta yang tiada henti-hentinya memberikan dukungan dan dorongan moril maupun materil kepada penulis dengan doa restu yang sangat mempengaruhi dalam

kehidupan penulis, kiranya Allah SWT membalasnya dengan segala berkah dan hidayah-Nya.

2. Bapak Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sekaligus dosen pembimbing I yang banyak membantu, membimbing dan mengarahkan penulis dalam mengerjakan tesis ini dengan sebaik mungkin.
4. Bapak Dr. Sjahril Effendy P., M.Si., M.A., M.Psi., M.H, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sekaligus dosen penguji yang selalu membimbing dan mengarahkan penulis dalam mengerjakan tesis ini dengan sebaik mungkin.
5. Bapak Zulaspan Tupti, SE, M.Si, selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak H. Muis Fauzi Rambe, S.E., M.M, selaku dosen pembimbing II yang banyak membantu, membimbing dan mengarahkan penulis dalam mengerjakan tesis ini dengan sebaik mungkin.
7. Bapak Dr. Jufrizen, S.E., M.Si, selaku dosen penguji yang selalu membimbing dan mengarahkan penulis dalam mengerjakan tesis ini dengan sebaik mungkin.
8. Bapak Dr. Hazmanan Khair, S.E., M.BA, selaku dosen penguji yang selalu membimbing dan mengarahkan penulis dalam mengerjakan tesis ini dengan sebaik mungkin.

9. Kakak Tuty Haryanti, Kakak Rina Anggraina, S.Sos, Abang Fauzi Kamal, S.H, Abang Sahdat Almaturidi, S.H., M.Kn, Abang M. Ilham Bagus Syuhada, S.Pd, yang selalu mensupport penulis dalam mengerjakan tesis ini.
10. Bapak dan Ibu Dosen dan seluruh Staff Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
11. Seluruh staff karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara yang telah membantu dan memberi arahan untuk memperoleh data perusahaan.
12. Terima kasih juga kepada sahabat-sahabat tersayang dan tercinta Fitri Mustika, Anggi Meidia Dita, Fitri Hartati, Lolla Melinno Citra, Hendro Tamali, Winda Wardani, Tri Hardianti Sinaga, Nur Jannah Harahap, Pipit Sudarmadi, Tri Hardianti, Sri Mala Sari, Danny Wijaya Sitepu, Junial Muharsab Pospos, Guntara Alfrianza, Muhammad Hidayat, Muhammad Yusuf, yang telah memberikan semangat dan motivasi kepada penulis dalam menyusun tesis ini.
13. Terima kasih juga yang sebesar-besarnya buat kakak Helfira Maghnefit, kakak Lolasari Novelly Hutabarat dan Abangda Said Dedi Chandra, Abangda Syalimono Siahaan, Abangda Wisnu Rinaldi, Abangda Indra Marjaya, Abangda Muhammad Iqbal, Abangda Nugraha Pratama, Abangda Muhammad Fadly, Abangda Harpen Maulana Lubis, Abangda Japirman Purba dan seluruh teman-teman Magister Manajemen yang selalu membimbing, mengarahkan dan memotivasi penulis dengan sebaik mungkin dalam segala hal dan dalam penyusunan tesis ini.

Dengan rendah hati penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, karena itu penulis mohon maaf atas segala kesalahan dan hal-hal yang kurang berkenan di hati pembaca. Kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan tesis ini. Akhir kata penulis ucapkan terima kasih dan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Medan, Maret 2019
Penulis

Dewi Suryani Harahap
NPM: 1720030020

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	11
C. Batasan Masalah.....	12
D. Rumusan Masalah	12
E. Tujuan Penelitian.....	13
F. Manfaat Penelitian.....	14
BAB II LANDASAN TEORITIS	16
A. Uraian Teoritis.....	16
1. Kepuasan Kerja	16
a. Pengertian Kepuasan Kerja	16
b. Arti penting Kepuasan Kerja.....	17
c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	19
d. Indikator Kepuasan Kerja	20
2. Motivasi Kerja.....	22
a. Pengertian Motivasi Kerja.....	22
b. Arti penting Motivasi Kerja	23
c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja	26
d. Indikator Motivasi Kerja	29
3. Kepemimpinan	32
a. Pengertian Kepemimpinan	32
b. Arti penting Kepemimpinan.....	33
c. Macam-macam Gaya Kepemimpinan.....	35
d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan.....	40
e. Indikator Kepemimpinan	42

4. Kompensasi	48
a. Pengertian Kompensasi	48
b. Arti penting Kompensasi.....	49
c. Sistem Pembayaran Kompensasi	57
d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi.....	59
e. Indikator Kompensasi	63
B. Kerangka Konseptual	65
C. Hipotesis.....	73
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	74
A. Pendekatan Penelitian	74
B. Defenisi Operasional	74
C. Tempat dan Waktu Penelitian	76
D. Populasi dan Sampel	77
E. Teknik Pengumpulan Data	78
F. Uji Instrumen.....	79
G. Uji Asumsi Klasik	84
H. Teknik Analisis Data.....	86
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	90
A. Hasil Penelitian	90
1. Deskriptif Responden.....	90
2. Deskriptif Variabel Penelitian.....	94
3. Uji Asumsi Klasik	102
4. Analisis Data	107
B. Pembahasan.....	115
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	123
A. Kesimpulan.....	123
B. Saran.....	124
DAFTAR PUSTAKA	126

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Defenisi Operasional Variabel	75
Tabel 3. 2 Rencana Kegiatan Penulisan Tesis	77
Tabel 3. 3 Unit Kerja UIKSBU	78
Tabel 3. 4 Skala Likert	79
Tabel 3. 5 Hasil Pengujian Validitas Kepuasan Kerja	80
Tabel 3. 6 Hasil Pengujian Validitas Motivasi Kerja.....	81
Tabel 3. 7 Hasil Pengujian Validitas Kepemimpinan	81
Tabel 3. 8 Hasil Pengujian Validitas Kompensasi	82
Tabel 3. 9 Hasil Pengujian Reliabilitas	83
Tabel 4. 1 Responden Menurut Jenis Kelamin	90
Tabel 4. 2 Responden Menurut Usia.....	91
Tabel 4. 3 Responden Menurut Pendidikan	92
Tabel 4. 4 Responden Menurut Bidang.....	93
Tabel 4. 5 Responden Menurut Masa Kerja.....	94
Tabel 4. 6 Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja.....	95
Tabel 4. 7 Jawaban Responden Variabel Motivasi Kerja	97
Tabel 4. 8 Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan.....	99
Tabel 4. 9 Jawaban Responden Variabel Kompensasi.....	101
Tabel 4. 10 Hasil Pengujian Multikolinearitas.....	104
Tabel 4. 12 Hasil Pengujian Koefisien Regresi 1	107
Tabel 4. 13 Hasil Pengujian Adjusted R Square 1	107
Tabel 4. 14 Hasil Pengujian Koefisien Regresi 2	108
Tabel 4. 15 Hasil Pengujian Adjusted R Square 2.....	109
Tabel 4. 16 Hasil Pengujian Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja.....	110
Tabel 4. 17 Hasil Pengujian Kompensasi terhadap Motivasi Kerja.....	110
Tabel 4. 18 Hasil Pengujian Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja	111
Tabel 4. 19 Hasil Pengujian Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja.....	112
Tabel 4. 20 Hasil Pengujian Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....	113

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Pradigma Berpikir	73
Gambar 3. 1 Analisis Jalur	87
Gambar 4. 1 Hasil Pengujian Normalitas.....	103
Gambar 4. 2 Hasil Pengujian Heteroskedasitas	105
Gambar 4. 3 Diagram Jalur Persamaan I	108
Gambar 4. 4 Diagram Jalur Persamaan II	109

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Era globalisasi ditandai dengan terbukanya persaingan yang ketat di segala bidang. Dalam menghadapi berbagai tantangan di era globalisasi, organisasi-organisasi harus mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki keahlian khusus, sehingga mampu meningkatkan keunggulan kompetitifnya. (Sari & Wahyono, 2014). Menurut Edison, dkk (2018:10) Manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi.

Perkembangan sebuah perusahaan ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan. Menurut Gaol (2014:44) “Sumber daya manusia adalah orang, individu-individu, dan kelompok-kelompok yang membantu organisasi menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa”. Sumber daya manusia memiliki peran sangat penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Menurut Bangun (2012:4) mengatakan bahwa, “SDM memiliki peran penting dalam mencapai tujuan perusahaan”. Pendapat mengenai pentingnya sumber daya manusia di dalam sebuah perusahaan juga dikemukakan oleh Straub dan Attner dalam Gaol (2014:44) yaitu manusia merupakan sumber daya yang paling penting dari sebuah organisasi. Manusia memberikan bakat, keahlian, pengetahuan, dan pengalaman untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Menurut

Nawawi dalam Gaol (2014:44) sumber daya manusia (SDM) adalah motor penggerak organisasi. (Afifah & Musadieg, 2017).

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor terpenting dalam suatu perusahaan. Peran serta sumber daya manusia yang terampil, kreatif dan inovatif akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. (Septerina & Irawati, 2018). Sumber daya manusia sebagai salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi, disisi lain juga sebagai makhluk yang mempunyai pikiran, perasaan, kebutuhan dan harapan-harapan tertentu. Keadaan ini menjadikan sumber daya manusia sebagai aset yang harus ditingkatkan efisiensi dan produktivitasnya. Untuk mencapai hal tersebut, maka hal penting yang patut diperhatikan dalam pemeliharaan hubungan tersebut antara lain adalah kepuasan kerja pegawainya. (Hayati, 2016). Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Bangun (2012:11) yaitu pengintegrasian yang mencakup motivasi kerja dan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah hasil persepsi para karyawan tentang seberapa baik pekerjaan seseorang memberikan segala sesuatu yang dipandang sebagai suatu yang penting melalui hasil kerjanya. Istilah kepuasan kerja merujuk pada sikap (reaksi emosional) seorang individu terhadap pekerjaannya. Sunyoto (2012:210) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja karyawan akan menghasilkan kinerja yang baik dan meningkat. Hal itu sangat berdampak positif bagi

perusahaan karena memberikan manfaat-manfaat yang dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya. (Septerina & Irawati, 2018).

Kepuasan kerja merupakan faktor penting bagi karyawan dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan karyawan terkait pekerjaannya. (Afifah & Musadieg, 2017). Kepuasan kerja bersifat individu yang memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda dengan nilai-nilai yang berlaku pada dirinya, karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung kreatif dan inovatif yang membantu perusahaan untuk tumbuh, berkembang, dan akan membawa perubahan positif bagi perusahaan. Sebaliknya, ketika karyawan tidak puas dalam bekerja dapat ditunjukkan dengan sejumlah cara seperti karyawan mengeluh, menjadi tidak patuh, dan menghindari sebagian tanggungjawab kerja mereka. (Putra & Mujiati, 2016).

Kepuasan kerja merupakan fenomena yang sering diangkat dan dibicarakan dalam berbagai diskusi dan pertemuan-pertemuan ilmiah, kepuasan kerja memberikan efek terhadap output dari sebuah proses dalam organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi akan tercapai apabila faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kepuasan kerja tersedia dengan baik. Kepuasan kerja bukanlah satu variabel yang berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang bersumber dari dalam organisasi maupun yang bersumber pada diri pegawai itu sendiri. (Yakub, 2017). Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja yaitu: jenis pekerjaan, rekan kerja, tunjangan, perlakuan yang adil, keamanan kerja, peluang menyumbang gagasan, gaji, dan kesempatan berkembang. (Lantara, 2017). Sedangkan Robbins & Judge (2011:108)

menyatakan faktor-faktor yang mengukur kepuasan kerja adalah sifat pekerjaan, pengawasan, bayaran saat ini, peluang promosi dan rekan kerja.

Menurut Kaswan (2017:192) Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang akan sesuatu dengan apa yang benar-benar diterima, sehingga tingkat kepuasan kerja pegawai secara individu berbeda-beda. Perbedaan ini disebabkan karena masing-masing individu memiliki perbedaan baik dalam nilai yang dianutnya, sikap, perilaku maupun motivasi untuk bekerja. Kepuasan kerja akan mengarahkan pegawai untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik dan sebaliknya ketidakpuasan akan menurunkan kinerja pegawai.

Kepuasan kerja dapat dicapai apabila karyawan produktif dalam bekerja dan harapan karyawan dapat dipenuhi oleh perusahaan. Jika pemimpin atau rekan kerja tidak saling mendukung atau saling tidak memperdulikan satu sama lain maka pekerjaan yang dilaksanakan tidak akan berjalan dengan baik dan akan menimbulkan masalah dan secara otomatis kepuasan kerja karyawan sudah pasti menurun. Pemimpin dan rekan kerja sebaiknya saling memahami dan memotivasi satu sama lain agar tercipta hubungan kerja yang baik. Hubungan kerja yang baik akan menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara masih ada karyawan yang merasa bahwa promosi jabatan yang didapatkan tidak sesuai dengan prestasi kerja yang dilakukan dan karyawan juga tidak suka diawasi dalam bekerja sehingga kepuasan kerja yang dirasakan karyawan menurun, kemudian masih ada beberapa karyawan yang merasa tidak mendapatkan tunjangan-tunjangan kerja seperti

insentif, tunjangan kesehatan dan lain-lain sehingga menyebabkan menurunnya kepuasan kerja pada diri karyawan.

Kepuasan kerja tidak dapat dipisahkan oleh motivasi kerja yang seringkali merupakan harapan bagi karyawan, gambaran yang akurat tentang hubungan ini adalah bahwa motivasi kerja dapat menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi, kepuasan kerja akan tinggi apabila keinginan dan kebutuhan karyawan dalam bekerja terpenuhi maka motivasi kerja akan terwujud dengan baik. Menurut Hasibuan (2016:95) Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan gairah kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan berintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan yang diinginkan. Motivasi juga merupakan kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang dapat mendorong seseorang untuk mencapai tujuan yang diinginkan. (Rozzaid, Herlambang, & Devi, 2015).

Pada dasarnya manusia mau melakukan sesuatu karena adanya suatu dorongan baik dari dalam dirinya ataupun dari luar untuk memenuhi kebutuhannya. Dorongan tersebut dinamakan motivasi. Mangkunegara (2017:93) menyatakan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. Motivasi berarti pemberian motif, penimbulkan motif atau hal yang menimbulkan dorongan. Peran pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi dan didukung oleh keterampilan dan pengetahuan dalam melaksanakan pekerjaan sangat diperlukan. Hal ini berarti bahwa salah satu faktor penentu tingkat keberhasilan organisasi adalah motivasi kerja pegawai. (Yakub, 2017).

Motivasi adalah sesuatu kekuatan yang mampu menggerakkan batin untuk bertindak. Kerja atau bekerja adalah melakukan gerakan untuk menghasilkan sesuatu. Motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan nonmoneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal. Motivasi dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal yaitu: Lingkungan kerja, Pemimpin dan kepemimpinannya, Tuntutan perkembangan organisasi atau tugas, Dorongan atau bimbingan atasan, dan Kompensasi. Faktor Intern yaitu: Pembawaan individu, Tingkat pendidikan, Pengalaman masa lampau, Keinginan atau harapan masa depan. (Wicaksono & Hermani, 2017).

Motivasi yang efektif perlu diberikan kepada para karyawan. Sehingga karyawan tidak selalu mengeluh tentang hal-hal sepele, tidak melanggar setiap aturan yang diberikan perusahaan dan juga tidak saling menyalahkan sesama karyawan. Maka dari itu perlunya memberikan motivasi dengan cara meningkatkan kerja keras karyawan, dan semangat kerja karyawan agar tercapainya tujuan perusahaan.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara masih ada beberapa karyawan yang kurang bekerja keras sehingga karyawan merasa jenjang karir nya belum terpenuhi. Kemudian masih ada karyawan yang malas, kurang teliti dan kurang tepat waktu dalam melakukan pekerjaan sehingga menyebabkan motivasi kerja karyawan menurun.

Organisasi adalah suatu perkumpulan sosial yang terdiri dari beberapa orang dengan sadar secara bersama-sama bekerja terus-menerus untuk mencapai maksud dan tujuan. Selain itu organisasi sendiri, harus ada kepemimpinan yang menjadi tolak ukur pusat dari perhatian beberapa orang, karena apabila tidak terdapat suatu pemimpin dalam sebuah organisasi maka tujuan dari organisasi akan susah untuk dapat diraihinya. Kepemimpinan ialah suatu sifat yang digunakan agar bisa mempengaruhi orang atau kelompok untuk mencapai maksud dan tujuan di dalam sebuah komunitas apapun juga, seperti organisasi juga membutuhkan pemimpin-pemimpin yang mampu mewujudkan dari visi serta misi untuk tujuan yang lebih baik di masa depan. (Christanto, Febryan, 2017).

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu proses di mana seorang pimpinan memotivasi anggota karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi. Model kepemimpinan yang sangat berpengaruh dan sangat diperlukan dalam suatu organisasi. Organisasi memerlukan figur seorang pimpinan yang nantinya akan mampu memberikan masukan, menjelaskan perilaku yang diinginkan, sekaligus bisa memberikan apresiasi berupa barang ataupun pujian, yang sangat berpengaruh dalam kepuasan kerja yang didapat oleh pegawai itu sendiri. (Christanto, Febryan, 2017).

Peran pemimpin dalam segala situasi organisasi merupakan faktor yang sangat strategis. Pemimpin dengan gaya kepemimpinannya akan berpengaruh pada strategi organisasi, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Pemimpin harus dapat mengelola pola pikir pegawainya untuk menaati dan melaksanakan setiap pekerjaan sesuai dengan norma dan aturan yang berlaku. Faktor kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung terhadap strategi organisasi, yaitu pada saat merencanakan (membuat kebijakan dan mengambil keputusan), implementasi (pelaksanaan kerja) dan evaluasi (kinerja organisasi secara keseluruhan). (Sari & Wahyono, 2014).

Kinerja yang baik dari bawahan dapat diperoleh dengan gaya kepemimpinan dan motivasi pemimpin yang baik pula. Kinerja merupakan cara yang diperoleh dari kedua hal tersebut dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang dan suatu hal penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kepuasan kerja itu sendiri akan dapat tercipta salah satunya dengan adanya hubungan timbal balik yang positif antara pimpinan dan bawahan, sehingga bawahan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang terpenting dari organisasi kerja. Salah satu ciri yang membedakan antara organisasi atau perusahaan yang berhasil dengan organisasi yang tidak berhasil adalah kepemimpinan yang efektif. Gaya kepemimpinan yang ada pada seorang pemimpin sangat berpengaruh dan berperan aktif dalam penciptaan iklim kerja. Para karyawan akan melaksanakan fungsi dan tugasnya dengan baik apabila tercermin pada proses penerimaan terhadap model atau gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin mereka. Secara tidak langsung suatu model atau gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin sangat berpengaruh

dominan karena hal tersebut dapat memberikan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan. (Wijaya, Hamid, & Utami, 2017).

Seorang pemimpin harus dapat bersikap adil dan memahami apa yang diinginkan oleh bawahannya. Sebaiknya perusahaan menerapkan semua gaya kepemimpinan yang berbeda-beda sesuai dengan kondisi yang ada pada perusahaan agar dapat menangani segala macam situasi yang berbeda-beda pula. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara terlihat masih ada karyawan yang merasa bahwa pimpinan kurang tegas dalam mengambil keputusan dan kurang memberikan arahan, serta kurang harmonis dalam menjalin hubungan dengan karyawan. Pimpinan juga kurang melakukan pengawasan dan kurang bertanggung jawab setiap ada permasalahan terhadap karyawan.

Motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. Salah satu cara yang dapat ditempuh oleh organisasi untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui kompensasi. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kerja yang telah dilakukan. (Lamingrum, 2016). Pemberian kompensasi ini bisa berbentuk finansial maupun non finansial, kompensasi finansial langsung terdiri dari, bayaran yang diperoleh karyawan dalam bentuk gaji, upah, bonus dan komisi. Kompensasi tidak langsung yang disebut juga dengan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi non finansial terdiri dari kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan

fisik dimana orang tersebut bekerja. (Soeriawibawa, Kusumawati, & Siswanto, 2017).

Pemberian kompensasi kepada karyawan secara tepat akan membuat mereka termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya dengan giat sehingga hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi karyawan tersebut. Agar kepuasan kerja tersebut dapat tercapai perusahaan hendaknya memperhatikan apa yang menjadi kewajiban perusahaan. Perusahaan wajib memberikan imbalan kepada karyawannya secara merata dan adil sesuai dengan pekerjaannya. (Septerina & Irawati, 2018). Kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena besar kecilnya kompensasi merupakan ukuran terhadap prestasi kerja karyawan, maka apabila sistem kompensasi yang di berikan perusahaan cukup adil untuk karyawan, akan mendorong karyawan untuk lebih baik dalam melakukan pekerjaannya dan lebih bertanggung jawab atas masing-masing tugas yang diberikan perusahaan. (Soeriawibawa, Kusumawati, & Siswanto, 2017).

Menurut Hasibuan (2016:118) Besar kecilnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya. Jika balas jasa yang diterimanya semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikimatannya semakin banyak pula. Dengan demikian kepuasan kerjanya semakin baik. (Rozzaid, Herlambang, & Devi, 2015). Tujuan kompensasi dilakukan perusahaan antara lain untuk menghargai prestasi karyawan, menjamin keadilan diantara karyawan, mempertahankan pegawai, memperoleh karyawan yang lebih bermutu, dan sistem

kompensasi haruslah memotivasi para karyawan. (Soeriawibawa, Kusumawati, & Siswanto, 2017).

Kompensasi sebaiknya diberikan kepada para karyawan sesuai dengan beban kerja yang dilakukan oleh karyawan agar karyawan semangat dalam bekerja dan loyal pada pekerjaan yang dibebankan pada mereka. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara terkait kompensasi masih terdapat beberapa karyawan yang merasa pemberian insentif belum sesuai dengan harapan dan beban kerja yang dilakukan oleh karyawan. Karyawan juga masih ada yang merasa bahwa gaji yang diterima karyawan belum sesuai dengan latar belakang pendidikan dan masa kerja mereka.

Secara teoritis sebagaimana diuraikan diatas, sebenarnya masih banyak lagi variabel-variabel lain yang mempengaruhi kepuasan kerja dan motivasi kerja. Namun dalam kesempatan ini penulis tertarik untuk meneliti beberapa variabel-variabel diantaranya yaitu kepemimpinan dan kompensasi, oleh karena itu berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian guna menyusun tesis ini dengan judul: **“Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan penelitian yang dilakukan maka ditemukan identifikasi masalah dalam penulisan ini yaitu sebagai berikut:

1. Masih terdapat karyawan yang merasa kurang puas dalam bekerja karena insentif yang diberikan tidak sesuai dengan beban kerja karyawan.
2. Pemberian motivasi yang dilakukan masih belum maksimal sehingga masih ada karyawan yang belum semangat dalam melaksanakan pekerjaannya dan masih terlihat beberapa karyawan yang malas, kurang teliti dan tidak disiplin dalam bekerja.
3. Masih terdapat karyawan yang merasa bahwa pimpinan kurang tegas dalam mengambil keputusan dan kurang memberikan arahan, serta kurang harmonis dalam menjalin hubungan dengan karyawan.
4. Masih ada karyawan yang merasa bahwa pemberian kompensasi yang berupa insentif belum sesuai dengan beban kerja dan masa kerja karyawan.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagaimana diuraikan diatas adalah sebagai berikut: Jenis pekerjaan, rekan kerja, tunjangan, perlakuan yang adil, keamanan kerja, peluang menyumbang gagasan, gaji, dan kesempatan berkembang dan masih banyak faktor lainnya lagi maka peneliti membatasi masalah pada penelitian ini hanya pada kepemimpinan, kompensasi dan motivasi kerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara.

D. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, maka dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara?
4. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara?
6. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara?
7. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara?

E. Tujuan Penelitian

Dari uraian yang telah dikemukakan diatas, maka tujuan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara.

F. Manfaat Penelitian

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi para pihak yang membacanya, adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan memberikan sumbangan berupa pengembangan ilmu yang berkaitan dengan bidang manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan kepemimpinan, kompensasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai sumber referensi untuk penelitian selanjutnya. Dan bagi peneliti lain, dapat dijadikan bahan perbandingan.

2. Manfaat Praktis

Sebagai bahan masukan bagi pimpinan dan para karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara dan untuk peningkatan kinerja yang lebih baik lagi, sehingga dapat diarahkan dalam peningkatan, kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja dan juga motivasi kerja.

3. Manfaat bagi Penulis

Untuk menambah wawasan dan pengetahuan kepada penulis tentang, kepemimpinan, kompensasi, motivasi kerja dan juga kepuasan kerja yang keseluruhannya merupakan kajian ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Uraian Teoritis

1. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersisi banyak dimana dari sisi yang satu memuaskan dan dari sisi yang lain kurang memuaskan. Kepuasan kerja biasanya hanya meratakan hasil dari perbandingan dengan beberapa keadaan dan tidak ada yang mutlak dan tidak terbatas. Dengan kepuasan kerja seorang karyawan dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Berbagai sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan. Adapun beberapa pengertian kepuasan kerja menurut para ahli sebagai berikut:

Menurut Wibowo (2015:132) Kepuasan kerja adalah merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat pekerjaannya. Sedangkan Davis dalam Mangkunegara (2017:117) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai dalam bekerja. Kemudian Usman (2011:501) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah terpenuhinya seluruh kebutuhan pekerja dalam melaksanakan tugasnya waktu tertentu.

Robbins dalam Hamali (2016:200) menyatakan bahwa:

Kepuasan kerja adalah sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah

penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang diyakini oleh pekerja yang seharusnya diterima.

Sutrisno (2013:75) menyatakan bahwa:

Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Apabila seseorang senang dengan pekerjaannya, maka orang tersebut puas terhadap pekerjaannya.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan emosional yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan yang dirasakan pegawai dalam pekerjaannya yang dapat menghasilkan sesuatu yang memenuhi kebutuhan, keinginan, harapan, dan ambisi pribadinya sehingga ia merasa puas secara lahir batin.

b. Arti penting Kepuasan Kerja

Pentingnya kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaannya sangat mempengaruhi output pekerjaannya. Kepuasan kerja menjadi masalah yang menarik dan penting karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, perusahaan atau organisasi.

Menurut Hamali (2016:201) Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, industri, maupun masyarakat.

- 1) Arti penting kepuasan kerja bagi individu adalah penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup seseorang.
- 2) Arti penting kepuasan kerja bagi industri adalah penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya.
- 3) Arti penting kepuasan kerja bagi masyarakat adalah bahwa masyarakat yang akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia didalam konteks pekerjaan.

Manfaat dari kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2017:124) adalah sebagai berikut: 1) Kepuasan kerja secara umum 2) Komunikasi 3) Meningkatkan sikap kerja 4) Kebutuhan pelatihan.

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

1) Kepuasan kerja secara umum

Keuntungan kerja dapat memberikan gambaran kepada pemimpin mengenai tingkat kepuasan kerja pegawai diperusahaan.

2) Komunikasi

Kepuasan kerja sangat bermanfaat dalam mengkomunikasikan keinginan pegawai dengan pikiran pemimpin.

3) Meningkatkan sikap kerja

Kepuasan kerja dapat bermanfaat dalam meningkatkan sikap kerja pegawai. Hal ini karena pegawai merasa pelaksanaan kerja dan fungsi jabatannya mendapat perhatian dari pihak pemimpin.

4) Kebutuhan pelatihan

Kepuasan kerja sangat berguna dalam menentukan kebutuhan pelatihan tertentu. Pegawai-pegawai biasanya diberikan kesempatan untuk melaporkan apa yang mereka rasakan dari perlakuan pemimpin pada bagian jabatan tertentu.

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dalam hal apapun sangat penting. Kecendrungan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan tidak akan dapat tercapai tanpa adanya kepuasan kerja karyawan. Selain itu karyawan yang tidak mencapai tingkat kepuasan kerja tidak akan mencapai kematangan psikologis dalam dirinya. Mereka cenderung

bermalas-malasan dalam bekerja. Kalau karyawan sudah besikap demikian maka sulit bagi suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan menurut Sutrisno (2013:80) adalah sebagai berikut: 1) Faktor psikologis 2) Faktor sosial 3) Faktor fisik 4) Faktor finansial.

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
- 2) Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan internet aksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
- 3) Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
- 4) Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Menurut Mangkunegara (2017:120) menyatakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya.

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

Dari faktor-faktor tersebut diatas maka diambil kesimpulan bahwa faktor-faktor tersebut sangat mempengaruhi kepuasan kerja yang memiliki peran yang penting bagi perusahaan dalam memilih menempatkan karyawan dalam pekerjaannya.

d. Indikator Kepuasan Kerja

Tingkat kepuasan kerja karyawan dapat diketahui dengan cara mengukur kepuasan kerja karyawan tersebut. Pengukuran kepuasan kerja dapat berguna sebagai penentuan kebijakan organisasi.

Menurut Zainal dkk (2014:623) indikator kepuasan kerja yaitu sebagai berikut: 1) Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang actual dan sebagai control terhadap pekerjaan 2) Supervise 3) Organisasi dan manajemen 4) Kesempatan untuk maju 5) Gaji 6) Rekan kerja 7) Kondisi pekerjaan. Sedangkan menurut menurut Luthans (2006:230) mengungkapkan 6 karakteristik kepuasan kerja yaitu sebagai berikut: 1) Pekerjaan itu sendiri 2) Penggajian 3) Mendapat kesempatan promosi 4) Pengawasan 5) Kelompok kerja 6) Kondisi kerja.

Menurut Robbins dalam Noor (2013:264) ada dua pendekatan yang sering dipakai untuk mengukur tingkat kepuasan kerja seseorang yaitu:

- 1) Pendekatan nilai global tunggal (*single global rating*)
Pendekatan nilai global tunggal (*single global rating*) tidak lebih dari meminta individu-individu untuk menjawab satu pertanyaan, yaitu menanyakan sebuah pertanyaan kepada individu yang ingin diukur kepuasannya.
- 2) Pendekatan skor penjumlahan (*summation score*)
Pendekatan skor penjumlahan (*summation score*) mengenali elemen-elemen utama dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan mengenai masing-masing elemen.

Menurut Mangkunegara (2017:126) mengukur kepuasan kerja dapat digunakan sebagai berikut:

- 1) Pengukuran kepuasan kerja dengan skala indeks deskripsi jabatan
Dalam penggunaannya, pegawai ditanya mengenai pekerjaan maupun jabatannya yang dirasakan sangat baik dan sangat buruk, dalam skala mengukur sikap dari lima area, yaitu kerja, pengawasan, upah, promosi, dan *co-worker*.
- 2) Pengukuran kepuasan kerja dengan berdasarkan ekspresi wajah
Skala ini terdiri dari seri gambar wajah-wajah orang mulai dari sangat gembira, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut.
- 3) Pengukuran kepuasan kerja dengan kuisioner Minnesota
Skala ini terdiri dari pekerjaan yang dirasakan sangat tidak puas, tidak puas, netral, memuaskan, dan sangat memuaskan.

Berdasarkan indikator yang menimbulkan kepuasan kerja tersebut diatas akan dapat dipahami sikap individu terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan adanya perbedaan persepsi pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya.

2. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Setiap organisasi tentu ingin mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, peranan manusia yang terlibat di dalamnya sangat penting. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia yang bekerja di dalam organisasi tersebut, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja, atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi. Beberapa pengertian motivasi menurut ahli yaitu sebagai berikut:

Bangun (2012:313) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku (*to behave*) secara teratur. Sedangkan Manullang (2013:241) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu kekuatan dari dalam atau luar diri manusia untuk mendorong semangat untuk mengejar sesuatu keinginan dan tujuan tertentu.

Sutrisno (2013:146) menyatakan bahwa:

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut.

Wibowo (2015:111) menyatakan bahwa:

Motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan.

Yusuf (2015:264) menyatakan bahwa:

Motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi atau dorongan dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.

b. Arti penting Motivasi Kerja

Pemberian motivasi dengan tepat akan dapat menimbulkan semangat, gairah dan keikhlasan kerja dalam diri seseorang. Meningkatnya kegairahan dan kemauan untuk bekerja dengan sukarela tersebut akan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik, sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja. Sedangkan seseorang yang mempunyai motivasi kerja rendah, mereka akan bekerja seenaknya dan tidak berusaha untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

Adapun tujuan motivasi menurut Sunyoto (2012:17) adalah sebagai berikut: 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan 3) Meningkatkan produktivitas karyawan 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik 8) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan 9) Meningkatkan tingkat

kesejahteraan karyawan 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Sedangkan tujuan motivasi menurut Saydam dalam Kadarisman (2017:291) adalah pada hakikatnya tujuan pemberian motivasi kerja kepada para karyawan adalah untuk: 1) Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan 2) Meningkatkan gairah dan semangat kerja 3) Meningkatkan disiplin kerja 4) Meningkatkan prestasi kerja 5) Meningkatkan rasa tanggung jawab 6) Meningkatkan produktivitas dan efisiensi 7) Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

- 1) Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan

Dalam pemberian motivasi sebenarnya terkandung makna bahwa setiap pegawai perlu diperlakukan dengan segala kelebihan, keterbatasan, dan kekurangan-kekurangannya.

- 2) Meningkatkan gairah dan semangat kerja

Persoalan-persoalan manusia (pegawai) hanya dapat diselesaikan oleh manusia pula, dengan menggunakan data dan alat-alat kemanusiaan. Kondisi mental atau psikis pegawai, amat besar pengaruhnya untuk produktivitas kerja.

- 3) Meningkatkan disiplin kerja

Disiplin kerja pegawai dapat ditumbuhkan karena motivasi yang diberikan organisasi atau pimpinan pada diri pegawai tersebut. Dengan demikian, pimpinan organisasi sebelum memberikan motivasi kepada pegawainya, harus terlebih dahulu memahami apa yang menjadi motif pegawai sehingga

mau bekerja dengan baik. Apa yang mendorongnya supaya pegawai bersedia memberikan waktunya, tenaganya dan pikirannya untuk melaksanakan pekerjaan dalam organisasi yang menjadi tepat kerjanya.

4) Meningkatkan prestasi kerja

Biasanya keinginan untuk berprestasi akan menjadi dambaan yang dapat mendorong pegawai yang bersangkutan untuk melakukan pekerjaan. Pencapaian prestasi dalam melakukan pekerjaan akan menggerakkan pegawai yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya.

5) Meningkatkan rasa tanggung jawab

Seorang pegawai yang bekerja dalam organisasi pada sewaktu-waktu ingin dipercaya memegang tanggung jawab yang lebih besar. Tanggung jawab tersebut bukan saja atas hasil pekerjaan yang baik, tetapi juga tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang mempunyai potensi.

6) Meningkatkan produktivitas dan efisiensi

Dapat dikemukakan bahwa tidak ada pegawai yang senang bekerja ditempat kerja yang membosankan, meresahkan, serta yang membahayakan kondisi jiwa. Kondisi kerja amat menentukan tingkat gairah kerja para pegawainya.

7) Menumbuhkan loyalitas karyawan

Dapat dikemukakan bila motivasi lemah maka loyalitas juga akan merosot. Oleh sebab itu, para pegawai yang mempunyai motivasi tinggi, juga akan mempunyai loyalitas tinggi.

Berdasarkan uraian diatas, pemberian motivasi kerja kepada para karyawan adalah untuk mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan. Jika tujuan dan manfaat dari motivasi telah tercapai oleh karyawan

maka bisa dikatakan bahwa perusahaan semakin dekat dengan keberhasilan perusahaan.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Sutrisno (2013:116) menyatakan faktor-faktor motivasi dibedakan atas faktor intern dan faktor ekstern yang berasal dari karyawan. Adapun penjelasan dari kedua faktor yang mempengaruhi motivasi adalah:

1) Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

- a) Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya.
- b) Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.
- c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan. Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras.

- d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan. Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

Adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, dan perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

- e) Keinginan untuk berkuasa. Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga.

2) Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah:

- a) Kondisi lingkungan kerja. Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan.
- b) Kompensasi yang memadai. Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.
- c) Supervisi yang baik. Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.
- d) Adanya jaminan kerja

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

- e) Status dan tanggung jawab. Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan.
- f) Peraturan yang fleksibel. Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan.

Menurut Herzberg dalam Noor (2013:250) faktor motivasi terbagi atas dua faktor yaitu sebagai berikut:

1) Faktor pemuas (*motivation factor*)

Yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (konsisi intrinstik), antara lain:

- a) Prestasi yang diraih
- b) Pengakuan orang lain
- c) Tanggung jawab
- d) Peluang untuk maju
- e) Kepuasan kerja itu sendiri
- f) Kemungkinan pengembangan karir

2) Faktor pemelihara (*maintenance factor*)

Yang merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Yang dikualifikasikan kedalam faktor ekstrinsik, meliputi:

- a) Kompensasi
- b) Keamanan dan keselamatan kerja
- c) Kondisi kerja
- d) Status
- e) Prosedur perusahaan
- f) Mutu dari supervise teknis dari hubungan interpersonal diantara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan baawahan

Berdasarkan faktor diatas, faktor pendorong dari diri seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut. Apabila ia membutuhkan serta menginginkan sesuatu, maka ia terdorong untuk melakukan aktivitas tertentu untuk memperoleh apa yang dibutuhkan.

d. Indikator Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu. Idealnya, perilaku ini akan diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Newstrom dalam Wibowo (2015:110) indikator motivasi adalah sebagai berikut:

- 1) *Engagement*. *Engagement* merupakan janji pekerja untuk menunjukkan tingkat antusiasme, inisiatif, dan usaha untuk meneruskan.
- 2) *Commitmen*. Komitmen adalah suatu tingkatan dimana pekerja mengikat dengan organisasi dan menunjukkan tindakan *organizational citizenship*.
- 3) *Satisfaction*. Kepuasan merupakan refleksi pemenuhan kontrak psikologis dan memenuhi harapan di tempat kerja.
- 4) *Turnover*. *Turnover* merupakan kehilangan pekerjaan yang di hargai.

Adapun indikator mengenai motivasi menurut Mangkunegara (2017:111) adalah sebagai berikut: 1) Kerja keras 2) Orientasi masa depan 3) Tingkat cita-cita yang tinggi 4) Orientasi tugas dan keseriusan tugas 5) Usaha untuk maju 6) Ketekunan bekerja 7) Hubungan dengan rekan kerja 8) Pemanfaatan waktu.

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

- 1) Kerja keras

Pencapaian prestasi kerja keras sebagai wujud timbulnya motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawab didasarkan atau bekerja keras dalam menjalankan pekerjaan.

- 2) Orientasi masa depan

Didasarkan atas wawasan yang luas memiliki pandangan ke depan yang nyata dan di aplikasikan dalam pekerjaan.

- 3) Tingkat cita-cita yang tinggi

Tingkat cita-cita dan kesuksesan didasarkan atas besarnya dorongan dalam diri sendiri untuk mencapai hal yang maksimal dengan kemampuan yang dimiliki.

- 4) Orientasi tugas dan keseriusan tugas

Orientasi tugas dan keseriusan tugas didasarkan atas pemahaman akan arti pekerjaan yang dijalankan dengan sebaik-baiknya dengan tingkat keseriusan maksimal.

5) Usaha untuk maju

Usaha untuk maju didasarkan atas pandangan yang memotivasi diri untuk selalu memiliki ide dan cara yang lebih baik lagi dalam menjalankan pekerjaan.

6) Ketekunan bekerja

Ketekunan bekerja didasarkan atas sikap dan loyalitas dalam menjalankan pekerjaan tanpa memiliki rasa bosan untuk tetap selalu bekerja dengan baik.

7) Hubungan dengan rekan kerja

Rekan kerja yang saling mendukung akan mendorong naiknya motivasi karyawan dalam bekerja. Motivasi akan timbul dengan sendirinya dimana semakin baiknya hubungan yang diberikan.

8) Pemanfaatan waktu

Waktu yang digunakan wujud oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sebagai motivasi yang tinggi dalam bekerja.

Dalam hal pengukuran motivasi kerja maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu keahlian dalam mengarahkan atau mengendalikan dan menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan akan perilaku yang diinginkan berdasarkan sasaran-sasaran yang sudah ditetapkan untuk mencapai tujuan tertentu.

3. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kegiatan manusia secara bersama-sama selalu membutuhkan kepemimpinan. Jadi harus ada pemimpin demi sukses dan efisiensi kerja. Sebenarnya tidak mudah memberikan definisi kepemimpinan yang sifatnya universal dan diterima oleh semua pihak yang terlibat dalam kehidupan organisasi. Namun untuk sekedar memahami kepemimpinan maka beberapa pengertian kepemimpinan menurut ahli yaitu sebagai berikut:

Kartono (2017:57) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan, atau kelompok, mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Sedangkan Edison dkk (2018:87) mengungkapkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu tindakan yang mempengaruhi orang lain atau bawahannya agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Demikian dengan Suwatno & Priansa (2018:141) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Robbins & Judge (2011:432) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Sedangkan menurut Zainal dkk (2014:65) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah peranan dan juga suatu proses untuk mempengaruhi orang lain.

Berdasarkan pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dalam mengarahkan, mempengaruhi dan mengawasi para bawahannya agar mereka mau bertindak, berperilaku dan berkarya sedemikian

rupa sehingga mampu memberikan pekerjaan yang baik demi mencapainya tujuan perusahaan.

b. Arti penting Kepemimpinan

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula. Untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsi dan tujuannya sebagai seorang pemimpin.

Menurut Sutrisno (2013:219) adapun tujuan dan manfaat kepemimpinan dapat dikategorikan dalam tiga bentuk yaitu sebagai berikut:

- 1) Peranan yang bersifat interpersonal
Dewasa ini telah umum diterima pendapat bahwa salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang manajer ialah keterampilan insan. Keterampilan tersebut mutlak perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang manajer berinteraksi dengan manusia lain, bukan hanya dengan para bawahannya, akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan, yang dikenal dengan istilah *stakeholder*, didalam dan diluar organisasi.
- 2) Peranan yang bersifat informasional
Informasi merupakan asset organisasi yang kritikal sifatnya. Dikatakan demikian karena dewasa ini dan dimasa yang akan datang sukar membayangkan adanya kegiatan organisasi yang dapat terlaksana dengan efisien dan efektif tanpa dukungan informasi yang muthakir, lengkap, dan dapat dipercaya karena diolah dengan baik.
- 3) Peranan pengambilan keputusan
Peranan ini mengambil tiga bentuk suatu keputusan, yaitu sebagai beriku: pertama, sebagai entrepreneur, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus-menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi, untuk mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan meskipun kajian itu sering menuntut terjadinya perubahan dalam organisasi. Kedua, peredam gangguan. Peran lain antar lain kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang apabila tidak ditangani akan berdampak

negative kepada organisasi. Ketiga, pembagi sumber dana dan daya. Tidak jarang orang berpendapat bahwa makin tinggi posisi manajerial seseorang, wewenangpun makin besar.

Menurut Covey dalam Antonio (2007:20) menekankan bahwa seorang pemimpin harus memiliki tujuan sebagai berikut: 1) Perintis (*pathfinding*) 2) Penyelaras (*aligning*) 3) Pemberdaya (*empowering*) 4) Panutan (*modeling*).

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1) Perintis (*pathfinding*)

Bagaimana upaya sang pemimpin memahami dan memenuhi kebutuhan utama para stakeholders-nya, misi dan nilai-nilai yang dianutnya, serta yang berkaitan dengan visi dan strategi, yaitu ke mana perusahaan akan dibawa dan bagaimana caranya agar sampai ke sana.

2) Penyelaras (*aligning*)

Berkaitan dengan bagaimana pemimpin menyelaraskan keseluruhan sistem dalam organisasi perusahaan agar mampu bekerja dan saling sinergis. Sang pemimpin harus memahami betul apa saja bagian-bagian dalam sistem organisasi perusahaan. Kemudian ia menyelaraskan bagian-bagian tersebut agar sesuai dengan strategi untuk mencapai visi yang telah digariskan.

3) Pemberdaya (*empowering*)

Berhubungan dengan upaya pemimpin untuk menumbuhkan lingkungan agar setiap orang dalam organisasi perusahaan mampu melakukan yang terbaik dan selalu mempunyai komitmen yang kuat (*committed*). Seorang pemimpin harus memahami sifat pekerjaan atau tugas yang diembannya. Ia juga harus mengerti dan mendelegasikan seberapa besar tanggung jawab dan otoritas yang harus dimiliki oleh setiap karyawan yang dipimpinnya. Siapa

mengerjakan apa. Untuk alasan apa mereka mengerjakan pekerjaan tersebut. Bagaimana caranya. Dukungan sumber daya apa saja yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut dan bagaimana akuntabilitasnya.

4) Panutan (*modeling*)

Mengungkap bagaimana agar pemimpin dapat menjadi panutan bagi para karyawannya. Bagaimana dia bertanggung jawab atas tutur kata, sikap, perilaku, dan keputusan-keputusan yang diambilnya. Sejauh mana dia melakukan apa yang dikatakannya.

Dari beberapa tujuan dan manfaat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan sangat menentukan keberhasilan sebuah organisasi dalam membangun kapabilitas dan kompetensinya untuk memenangkan persaingan secara berkelanjutan. Maka dari itu pemimpin selalu berupaya untuk mengembangkan apa yang ia lakukan dan selalu menyalakan semangat kepercayaan pada anggota organisasi.

c. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Beberapa ahli mengemukakan pendapat tentang macam-macam gaya kepemimpinan, adalah sebagai berikut:

Gaya kepemimpinan menurut Thoha (2014:49) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori gaya yang ekstrem yaitu:

- 1) Gaya kepemimpinan otokratis, gaya ini dipandang sebagai gaya yang di dasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.
- 2) Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Menurut Hasibuan (2016:170) gaya kepemimpinan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:

- 1) **Kepemimpinan Otoriter**
Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan.
- 2) **Kepemimpinan Partisipatif**
Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.
- 3) **Kepemimpinan Delegatif**
Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap menyerahkan dan mengatakan kepada bawahan inilah pekerjaan yang harus saudara kerjakan, saya tidak peduli, terserah saudara bagaimana mengerjakannya asal pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik. Dalam hal ini bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan.

Gaya kepemimpinan menurut Sutikno (2014:35) mengatakan gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut Tipe Kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaannya

adalah sebagai berikut: 1) Tipe Otokratik 2) Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (*Laissez Faire*) 3) Tipe Paternalistik 4) Tipe Kharismatik 5) Tipe Militeristik 6) Tipe Pseudo-demokratik 7) Tipe Demokratik.

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

1) Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

2) Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (*Laissez Faire*)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

3) Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

4) Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.

5) Tipe Militeristik

Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

6) Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samarsamar.

7) Tipe Demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

Dari berbagai macam gaya kepemimpinan yang telah diuraikan diatas, sebenarnya tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik. Meskipun terdapat beberapa gaya kepemimpinan seperti disebut di atas, tetapi tidak ada gaya yang efektif yang dapat diterapkan pada semua situasi. Setiap situasi yang berbeda

menuntut cara pelaksanaan kepemimpinan yang berbeda pula. Oleh karena itu, seorang pemimpin seharusnya memiliki sifat-sifat dan ciri-ciri kepemimpinan yang baik.

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Melihat fakta riil yang terjadi, ada banyak faktor yang mempengaruhi alur proses kepemimpinan terlebih fakta atau dinamika keorganisasian yang terjadi. Artinya, pemimpin ketika mengaplikasikan gaya atau aktivitas kepemimpinannya sangat tergantung pada pola organisasi yang melingkupinya. Dinamika ini yang dalam melaksanakan aktivitas kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat beragam dikarenakan berbagai macam faktor yang melatar belakangi kepemimpinan.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan menurut McGregor dan kawan-kawan dalam Noor (2013:183) adalah sebagai berikut:

- 1) Peningkatan kompetitif bisnis dan penggunaan sumber daya manusia tepat guna
- 2) Perubahan dalam sistem nilai masyarakat
- 3) Batas standar pendidikan dan pelatihan
- 4) Kemajuan dalam pengetahuan ilmiah dan teknikal
- 5) Perubahan dalam organisasi kerja
- 6) Pengaruh dari serikat dagang
- 7) Tekanan tanggung jawab sosial terbesar terhadap karyawan contohnya pola partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kualitas hidup pekerjaan
- 8) Peraturan pemerintah.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan menurut Setiawan & Muhith (2013:31) yaitu sebagai berikut:

- 1) Faktor kemampuan individu

Dalam kepemimpinan, faktor pribadi yang berupa berbagai kompetensi seorang pemimpin sangat mempengaruhi proses kepemimpinannya. Dalam hal ini, konsepsi kepemimpinan umumnya memusatkan perhatian kepada pribadi pemimpin dengan berbagai kualitas atau kemampuan yang dimilikinya.

2) Faktor jabatan

Seorang pemimpin dalam berperilaku harus selalu mengindahkan dalam posisi mana dia berada. Seorang perwira tinggi tentunya dalam memberikan perintah sangat berbeda gayanya dengan seorang rektor. Hal ini terkait dengan aturan dan norma yang diberlakukan di masing-masing organisasi.

3) Faktor situasi dan kondisi

Situasi khusus selalu membutuhkan tipe kepemimpinan yang khusus pula. Seorang pemimpin dalam hal ini harus memiliki fleksibilitas yang tinggi terhadap situasi dan kondisi yang menyertai para bawahannya. Bila tidak, maka yang akan muncul bukan komitmen (kepatuhan) tetapi resistensi (perlawanan) dari para bawahan yang pada akhirnya berakibat pada tidak efektifnya suatu kepemimpinan.

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh atasan dengan memperhatikan pengembangan bawahannya sesuai dengan kondisi yang ada, yang ditandai dengan kekuatan diri pemimpin, membina hubungan dengan bawahan, dan sensitivitas terhadap situasi yang berkembang.

e. Indikator Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat berpengaruh dalam suatu organisasi dan seorang pemimpin harus memiliki berbagai cara yang digunakan dalam mempengaruhi para pengikutnya.

Menurut Kartono (2017:34) indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut: 1) Kemampuan Mengambil Keputusan 2) Kemampuan Memotivasi 3) Kemampuan Komunikasi 4) Kemampuan Mengendalikan Bawahan 5) Tanggung Jawab 6) Kemampuan Mengendalikan Emosional.

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

1) Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2) Kemampuan Memotivasi

Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3) Kemampuan Komunikasi

Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain

tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4) Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5) Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6) Kemampuan Mengendalikan Emosional

7) Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

Menurut Siagian (2008:121) indikator-indikator yang dapat dilihat adalah sebagai berikut: 1) Iklim saling mempercayai 2) Penghargaan terhadap ide bawahan 3) Memperhitungkan perasaan para bawahan 4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan 5) Perhatian pada kesejahteraan bawahan 6) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan

tugas-tugas yang dipercayakan padanya 7) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional.

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

1) Iklim saling mempercayai

Hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang diharapkan adalah suatu hubungan yang dapat menumbuhkan iklim/suasana saling mempercayai. Keadaan seperti ini akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggungjawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap mau menerima kepemimpinan atasannya.

2) Penghargaan terhadap ide bawahan

Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau instansi akan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya. Seorang bawahan akan selalu menciptakan ide- ide yang positif demi pencapaian tujuan organisasi pada lembaga atau instansi dia bekerja.

3) Memperhitungkan perasaan para bawahan

Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.

4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan

Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai

bawahan. Dalam hubungan tugas keseharian seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.

5) Perhatian pada kesejahteraan bawahan

Seorang pemimpin dalam fungsi kepemimpinan pada dasarnya akan selalu berkaitan dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas. Perhatian adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara yang sopan dan mendukung, memperlihatkan perhatian segi kesejahteraan mereka. Misalkan berbuat baik terhadap bawahan, berkonsultasi dengan bawahan atau pada bawahan dan memperhatikan dengan cara memperjuangkan kepentingan bawahan. Konsiderasi sebagai perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan seringkali ditandai dengan perilaku pemimpin yang cenderung memperjuangkan kepentingan bawahan, memperhatikan kesejahteraan diantaranya dengan cara memberikan gaji tepat pada waktunya, memberikan tunjangan, serta memberikan fasilitas yang sebaik mungkin bagi para bawahannya.

6) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya.

Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memang harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan akan tercapai.

7) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional

Pemimpin dalam berhubungan dengan bawahan yang diandalkan oleh bawahan adalah sikap dari pemimpin yang mengakui status yang disandang bawahan secara tepat dan professional.

Menurut Davis dalam Reksohadiprodjo & Handoko (2008:290), ada 10 ciri utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan dalam pemerintahan antara lain sebagai berikut: 1) Kecerdasan (*Intelligence*) 2) Kedewasaan, sosial dan hubungan sosial yang luas (*Social maturity and breadht*) 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi 4) Sikap-sikap hubungan manusiawi 5) Memiliki pengaruh yang kuat 6) Memiliki pola hubungan yang baik 7) Memiliki sifat-sifat tertentu 8) Memiliki kedudukan atau jabatan 9) Mampu berinteraksi 10) Mampu memberdayakan.

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

1) Kecerdasan (*Intelligence*)

Penelitian-penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya, tetapi tidak sangat bebrbeda.

2) Kedewasaan, sosial dan hubungan sosial yang luas (*Social maturity and breadht*)

Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.

3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik.

4) Sikap-sikap hubungan manusiawi

Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.

5) Memiliki pengaruh yang kuat

Seorang pemimpin harus memiliki pengaruh yang kuat untuk menggerakkan orang lain atau bawahan agar berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela.

6) Memiliki pola hubungan yang baik

Seorang pemimpin sukses mampu menciptakan pola hubungan agar individu, dengan menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap sekelompok orang agar bekerja sama dalam mencapai tujuan yang dikehendaki bersama.

7) Memiliki sifat-sifat tertentu

Seorang Pemimpin sukses memiliki sifat-sifat khusus seperti kepribadian baik, kemampuan tinggi dan kemauan tinggi dan kemauan keras, sehingga mampu menggerakkan bawahannya.

8) Memiliki kedudukan atau jabatan

Seorang pemimpin selalu memiliki kedudukan atau jabatan dalam organisasi, baik di pemerintahan maupun di masyarakat karena kepemimpinan merupakan serangkaian kegiatan pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dari kedudukan jabatan dan gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.

9) Mampu berinteraksi

Seorang pemimpin yang baik akan selalu berinteraksi secara baik dengan sesama pemimpin, bawahan dan masyarakat yang dipimpinnya, dalam situasi dan kondisi apa pun, buruk maupun menyenangkan.

10) Mampu memberdayakan

Seorang pemimpin yang sukses biasanya mampu memberdayakan bawahan dan masyarakat yang dipimpinnya.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada bawahannya dan mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi pula. Dan dapat dipahami bahwa pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional yang melekat pada seorang pemimpin menyangkut sejauh mana para bawahan dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinan.

4. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang sensitif di dalam hubungan kerja. Beberapa pengertian kompensasi menurut para ahli yaitu sebagai berikut:

Menurut Bangun (2012:255) kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Sedangkan menurut Sutrisno (2013:184) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk aktivitas kerja mereka. Lain hal nya dengan pendapat Hasibuan (2016:118) yang menyatakan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut Kasmir (2016:233) kompensasi adalah merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan. Sedangkan menurut Zainal dkk (2014:541) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

b. Arti penting Kompensasi

Banyak perusahaan yang bersaing untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas. Tindakan ini banyak dilakukan oleh banyak organisasi karena semakin besarnya industri tetapi sumber daya manusia yang memiliki keahlian dan pengetahuan yang berkualitas sangat sedikit dan terbatas. Kompensasi merupakan suatu pilihan yang tepat untuk mengatasi masalah ketenagakerjaan bagi kebanyakan organisasi. Berikut ini akan disampaikan tujuan dari kompensasi.

Adapun tujuan kompensasi menurut Bangun (2012:258) adalah sebagai berikut: 1) Mendapatkan karyawan yang cakap 2) Mempertahankan karyawan yang ada 3) Meningkatkan produktivitas 4) Memperoleh keunggulan kompetitif 5) Aturan hokum 6) Sasaran Strategi.

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- 1) Mendapatkan karyawan yang cakap

Dengan semakin berkembangnya industri, terlihat semakin dibutuhkannya sumber daya manusia yang memiliki kecakapan di atas rata-rata, sama dengan kebutuhan organisasi lain. Kebanyakan organisasi mengalami kesulitan untuk memperoleh sumber daya manusia sesuai kebutuhan karena jumlah penawaran yang semakin kecil. Organisasi-organisasi akan bersaing untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Suatu pilihan bagi kebanyakan organisasi adalah menawarkan fasilitas kompensasi yang menarik.

2) Mempertahankan karyawan yang ada

Pada umumnya setiap orang akan menginginkan untuk memperoleh kesejahteraan, kebutuhan ini dapat diperoleh dari organisasi tempatnya bekerja. Tidak sedikit organisasi merekrut sumber daya manusianya dari organisasi lain, dengan pertimbangan karyawan tersebut sudah memiliki kualitas kerja yang baik. Untuk mengatasi tindakan itu, organisasi tertentu mempertahankan atau memperbaiki sistem kompensasi agar menarik bagi karyawannya. Sistem administrasi kompensasi yang menarik akan dapat mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki sekarang.

3) Meningkatkan produktivitas

Program kompensasi yang menarik akan dapat memotivasi dan kepuasan karyawan untuk meningkatkan produktivitas. Produktivitas merupakan suatu variable dependen yang dicari faktor pengaruhnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang sangat berarti terhadap produktivitas.

4) Memperoleh keunggulan kompetitif

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang memiliki kontribusi penting dalam organisasi. Sebagian besar biaya yang dikeluarkan untuk kebutuhan usaha dialokasikan pada biaya sumber daya manusia. Tergantung pada industrinya, biaya tenaga kerja bisa mencapai 30 sampai 70 persen yang dialokasikan pada kegiatan produksi dan pemasaran. Karena besarnya biaya ini, sebagai pilihan yang dilakukan organisasi adalah menggunakan computer dan mesin-mesin atau pindah ke daerah yang upah tenaganya lebih murah.

5) Aturan hukum

Berkaitan dengan aturan hukum, organisasi harus menyesuaikan kompensasi sesuai dengan peraturan yang berlaku secara nasional maupun daerah. Organisasi dituntut agar taat atas aturan yang berkaitan dengan kompensasi karena menyangkut kebutuhan hidup orang-orang dalam suatu negara atau daerah tertentu.

6) Sasaran Strategi

Organisasi membutuhkan tenaga-tenaga yang memiliki kompetensi tinggi. Dapat diketahui bahwa untuk memperoleh tenaga-tenaga yang berkualitas baik harus mengeluarkan biaya yang besar pula. Suatu strategi yang hamper setiap organisasi melakukan kebijakan yang sama adalah memperbaiki system administrasi kompensasinya.

Menurut Hasibuan (2016:121) tujuan kompensasi antara lain adalah sebagai berikut: 1) Ikatan kerja sama 2) Kepuasan kerja 3) Pengadaan efektif 4) Motivasi 5) Stabilitas karyawan 6) Disiplin 7) Pengaruh serikat buruh 8) Pengaruh pemerintah.

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

1) Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalin ikatan kerja sama formal antara majikan dan karyawan, dimana karyawan harus mengerjakan tugas dengan baik, sedangkan pengusaha/wajib membayar kompensasi sesuai perjanjian yang disepakati.

2) Kepuasan kerja

Dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisik, status sosial dan egoistik sehingga ia memperoleh kepuasan kerja dari jabatan.

3) Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang berkualitas untuk perusahaan itu akan lebih mudah.

4) Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5) Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.

6) Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan yang berlaku.

7) Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8) Pengaruh pemerintah

Jika sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan. Tujuan pemberian balas jasa ini hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha mendapat laba, peraturan pemerintah harus ditaati dan konsumen mendapat barang yang baik, harga yang pantas.

Sedangkan tujuan kompensasi menurut Notoadmojo dalam Sutrisno (2013:188) adalah sebagai berikut: 1) Menghargai prestasi kerja 2) Menjamin keadilan 3) Mempertahankan karyawan 4) Memperoleh karyawan yang bermutu 5) Pengendalian biaya 6) Memenuhi peraturan-peraturan.

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

1) Menghargai prestasi kerja

Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan. Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau kinerja karyawan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan, misalnya produktivitas yang tinggi.

2) Menjamin keadilan

Dengan adanya system kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi. Masing-masing karyawan akan memperoleh kompensasi yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan dan prestasi kerja.

3) Mempertahankan karyawan

Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan lebih bertahan bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah keluarnya karyawan dari organisasi itu mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.

4) Memperoleh karyawan yang bermutu

Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan akan lebih banyak pula peluang memilih karyawan yang terbaik.

5) Pengendalian biaya

Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan ditempat lain. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.

6) Memenuhi peraturan-peraturan

Sistem kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah. Suatu perusahaan yang baik dituntut adanya sistem administrasi yang baik pula.

Manfaat kompensasi menurut Kasmir (2016:238) adalah sebagai berikut:

- 1) Loyalitas karyawan meningkat
- 2) Komitmen terhadap perusahaan meningkat
- 3) Motivasi kerja meningkat
- 4) Semangat kerja meningkat
- 5) Kinerja karyawan meningkat
- 6) Konflik kerja dapat dikurangi
- 7) Memberikan rasa aman
- 8) Memberikan rasa kebanggaan
- 9) Proses kegiatan perusahaan berjalan lancar.

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

1) Loyalitas karyawan meningkat

Artinya, dengan pemberian kompensasi yang benar, akan membuat karyawan bekerja bersungguh-sungguh dan menumbuhkan rasa memiliki perusahaan

yang makin besar. Karyawan akan setia kepada perusahaan dengan bekerja sesuai yang telah ditugaskan. Karyawan yang loyal biasanya tidak akan meninggalkan perusahaan dan tidak akan membongkar rahasia perusahaan kepada pihak lain.

2) Komitmen terhadap perusahaan meningkat

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, karyawan akan mematuhi segala kewajiban yang diberikan kepada perusahaan dan mematuhi semua peraturan yang diterapkan perusahaan. Karyawan akan komit dengan ucapan, janji dan perbuatannya yang telah dilakukan kepada perusahaan.

3) Motivasi kerja meningkat

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka dorongan karyawan untuk bekerja semakin kuat sehingga merangsang karyawan untuk terus bekerja.

4) Semangat kerja meningkat

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka karyawan akan makin bersemangat untuk bekerja. Upaya untuk melakukan pekerjaan dengan baik, dilakukan dengan penuh semangat.

5) Kinerja karyawan meningkat

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka karyawan akan terus meningkatkan kualitas kerjanya yang pada akhirnya akan meningkatkan prestasi kerja dan kinerjanya.

6) Konflik kerja dapat dikurangi

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka pertentangan di antara karyawan dengan pimpinan atau dengan karyawan dapat diminimalkan, sehingga semua karyawan bekerja sama makin kompak.

7) Memberikan rasa aman

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka karyawan akan merasa aman dan nyaman, sehingga tidak menimbulkan kegelisahan selama bekerja.

8) Memberikan rasa kebanggaan

Artinya pemberian kompensasi yang relatif lebih besar dari ketentuan pemerintah dan pesaing akan memberikan rasa bangga karyawan.

9) Proses kegiatan perusahaan berjalan lancar

Artinya pemberian kompensasi yang sesuai dan wajar akan memperlancar jalannya kegiatan perusahaan. Hal ini terjadi, karena tidak ada kekosongan jabatan atau posisi yang ditinggalkan.

Sedangkan manfaat kompensasi menurut Moehariono (2014:247) adalah sebagai berikut:

Kompensasi akan memberikan kepuasan yang semakin tinggi. Derajat kepuasan yang semakin tinggi, akan semakin meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam meraih kinerja yang tinggi pula. Jika pekerjaan dikelola dengan baik, kompensasi dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dalam memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan optimum.

Dengan adanya pemberian kompensasi, maka kehidupan dan status karyawan akan lebih terjamin ditengah-tengah masyarakat, sehingga yang bersangkutan merasa bahagia diperhatikan. Oleh karena itu, pemberian kompensasi kepada para karyawan akan turut meningkatkan rasa harga diri pada

karyawan. Bila hal ini dapat diciptakan, maka perusahaan telah berhasil mencapai salah satu tujuan dari pemberian kompensasi.

c. Sistem Pembayaran Kompensasi

Penentuan sistem waktu pembayaran kompensasi pada umumnya yang banyak digunakan oleh perusahaan adalah sebagai berikut.

Menurut Moeheriono (2014:251) sistem kompensasi adalah sebagai berikut:

- 1) Sistem waktu, yaitu besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu, seperti: jam, hari, minggu, atau bulan, administrasi pengupahannya relatif murah, dapat diterapkan pada karyawan tetap, mauspun kepada pekerja harian.
- 2) Sistem hasil, yaitu kompensasi atau upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan, bukan kepada lamanya waktu mengerjakan.
- 3) Sistem borongan, yaitu suatu cara pengupahan yang penetapan besar jasanya didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem ini cukup rumit, lama mengerjakannya, serta berapa banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

Menurut Sutrisno (2013:196) sistem kompensasi adalah sebagai berikut:

- 1) Analisis jabatan
- 2) Menetapkan tingkat kompensasi
- 3) Peninjauan kompensasi
- 4) Pemberian kompensasi.

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

- 1) Analisis jabatan

Analisis jabatan dapat disusun pekerjaan/jabatan dan organisasi perusahaan dan tugas pokok setiap unit kerja dan setiap orang.

- 2) Menetapkan tingkat kompensasi

Dengan mengetahui bobot atau nilai setiap jabatan, langkah berikutnya adalah membuat patokan kompensasi untuk setiap kelompok jabatan. Besarnya patokan ompensasi dapat dilakukan berbentuk angka tunggal atau angka terendan dan tertinggi atau dapat pula berbentuk skala kompensasi.

3) Peninjauan kompensasi

Perusahaan dapat melakukan peninjauan kompensasi secara umum atau perorangan, peninjauan secara umum merupakan kenaikan yang diberikan untuk semua pekerja, yang dapat berupa kenaikan umum dengan persentase yang sama. Adapun kenaikan secara individual, yang dilakukan sebagai penghargaan atas prestasi pekerja, berdasarkan nilai prestasi kerja individual, karena kenaikan pangkat atau jabatan, sehingga pekerja menanggung beban dan tanggung jawab yang lebih besar atau mungkin pula karena senioritasnya.

4) Pemberian kompensasi

Disamping membangun sistem kompensasi guna membangun prestasi pekerja dapat pula dilakukan dengan pemberian yang tidak tetap berupa perangsang atau insentif. Upaya insentif motivasi pekerja dalam bentuk pemberian kompensasi lainnya dapat berupa tunjangan-tunjangan dalam berbagai cara dan bentuknya, baik yang didasarkan pada ketentuan perundang-undangan maupun yang diberikan atas kehendak perusahaan seperti insentif yang dapat dilakukan seperti premi produksi, premi kehadiran dan bonus.

Berdasarkan sistem kompensasi diatas hendaknya dasar penentuan sistem kompensasi memberikan kepuasan bagi karyawan, laba untuk perusahaan, serta barang/jasa yang berkualitas dan harga yang pantas. Jadi, semua pihak mendapatkan kepuasan dari system pengupahan yang diterapkan.

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Besar kecilnya pemberian kompensasi tidak mungkin dapat ditentukan begitu saja, tanpa mengantisipasi perkembangan keadaan sekitar yang mengelilingi gerak perusahaan. Penetapan kompensasi yang hanya berdasarkan keinginan sepihak (perusahaan) saja tanpa didasarkan pada perhitungan-perhitungan yang rasional dan bias dipertanggungjawabkan secara yuridis akan sulit diterapkan dalam jangka panjang. Karena itu ada anggapan bahwa besar kecilnya akan selalu dipengaruhi oleh beberapa faktor.

Menurut Tohardi dalam Sutrisno (2013:191) faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut: 1) Produktivitas 2) Kemampuan untuk membayar 3) Kesiediaan untuk membayar 4) Penawaran dan permintaan tenaga kerja.

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

1) Produktivitas

Pemberian kompensasi melihat besarnya produktivitas yang disumbangkan oleh karyawan kepada pihak perusahaan.

2) Kemampuan untuk membayar

Secara logis ukuran pemberian kompensasi sangat tergantung kepada kemampuan perusahaan dalam membayar kompensasi karyawan.

3) Kesiediaan untuk membayar

Walaupun perusahaan mampu membayar kompensasi, namun belum tentu perusahaan tersebut mau membayar kompensasi tersebut dengan layak dan adil.

4) Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Penawaran dan permintaan tenaga kerja cukup berpengaruh terhadap pemberian kompensasi.

Sedangkan menurut Hasibuan (2016:127) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah sebagai berikut: 1) Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja 2) Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan 3) Serikat Buruh / Organisasi karyawan 4) Produktivitas Kerja Karyawan 5) Pemerintah dengan Undang-Undang dan Kepres 6) Biaya Hidup / *Cost of Living* 7) Posisi Jabatan Karyawan 8) Pendidikan dan Pengalaman Kerja 9) Kondisi Perekonomian Nasional 10) Jenis dan Sifat Pekerjaan.

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

1) Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja.

Jika pencarian kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif semakin besar.

2) Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan.

Bila kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar, tetapi sebaliknya jika kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3) Serikat Buruh / Organisasi karyawan.

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh, maka tingkat kompensasi semakin besar, sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh, maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4) Produktivitas Kerja Karyawan.

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan tinggi, maka kompensasi akan semakin besar, sebaliknya apabila produktivitas kerjanya buruk serta rendah kompensasinya kecil.

5) Pemerintah dengan Undang-Undang dan Kepres.

Pemerintah dengan Undang-undang Kepres besarnya batas upah / balas jasa minimum. Penetapan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha jangan sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan karena pemerintah berkewajiban untuk melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6) Biaya Hidup / *Cost of Living*.

Bila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi / upah semakin tinggi. Tetapi sebaliknya karyawan yang biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat kompensasi / upah relatif kecil.

7) Posisi Jabatan Karyawan.

Karyawan yang mempunyai jabatan tinggi maka akan menerima gaji / kompensasi yang lebih besar. Sebaliknya karyawan yang jabatannya lebih rendah akan memperoleh gaji / kompensasi yang lebih kecil. Hal ini sangatlah wajar karena seseorang yang mendapatkan kewenangan dan tanggung jawab lebih besar harus mendapatkan gaji / kompensasi yang lebih besar pula.

8) Pendidikan dan Pengalaman Kerja.

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji / balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan dan keterampilannya lebih baik. Sebaliknya karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji / kompensasinya lebih kecil.

9) Kondisi Perekonomian Nasional.

Bila kondisi perekonomian sedang maju maka tingkat upah / kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati full employment. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah, karena terdapat pengangguran (*Disquieted unemployment*).

10) Jenis dan Sifat Pekerjaan.

Jika jenis dan sifat pekerjaan termasuk sulit / sukar dan mempunyai resiko (finansial, keselamatannya) besar, maka tingkat upah / balas jasanya semakin besar, karena meminta kecakapan serta keahlian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaan relatif mudah dan resikonya (finansial, kecelakannya) kecil, maka tingkat upah / balas jasanya relatif rendah.

Beberapa faktor tersebut dapat menentukan besar kecilnya kompensasi yang dibayarkan kepada para pekerja. Para manajer perlu untuk melakukan pertimbangan dalam mencermati faktor-faktor tersebut karena kompensasi merupakan faktor penentu juga dalam harga pokok produksi dan harga pokok penjualan. Harga jual tinggi akan berakibat pada persaingan di pasar produk.

e. Indikator Kompensasi

Kompensasi yang diberikan kepada seluruh karyawan, apabila dikehendaki secara optimal dan efektif dalam mencapai tujuannya, mempunyai karakteristik tertentu. Menurut Kaswan (2017:119) ada tujuh kriteria dalam menentukan kompensasi yaitu sebagai berikut: 1) Memadai 2) Adil 3) Seimbang 4) Efektif biaya 5) Aman 6) Menyediakan insentif 7) Dapat diterima karyawan. Sedangkan Moeheriono (2014:248) menyatakan bahwa karakteristik kompensasi adalah sebagai berikut: 1) Arti penting sebuah imbalan 2) Fleksibilitas 3) Frekuensi 4) Visibilitas 5) Biaya.

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

- 1) Arti penting sebuah imbalan, tidak akan dapat mempengaruhi apa yang dilakukan oleh orang-orang, atau bagaimana perasaan mereka jika hal tersebut tidak penting bagi mereka. Tantangan dalam merancang system imbalan adalah mencari imbalan yang sedapat mungkin mendekati kisaran kebutuhan para karyawan dan menerapkan berbagai imbalan guna meyakinkan bahwa imbalan yang tersedia adalah penting bagi semua tipe individu yang berbeda di dalam organisasi itu.
- 2) Fleksibilitas, merupakan persyaratan yang perlu untuk merancang sistem imbalan yang terkait dengan individu karyawan.
- 3) Frekuensi, semakin sering suatu imbalan diberikan, semakin besar potensi daya gunanya sebagai alat untuk mempengaruhi kinerja karyawan.
- 4) Visibilitas. Imbalan-imbalan yang keliatan (*visible*) memiliki keuntungan tambahan karena mampu memuaskan kebutuhan karyawan akan pengakuan dan penghargaan.

- 5) Biaya, sistem kompensasi tidak dapat dirancang tanpa pertimbangan yang diberikan terhadap biaya imbalan yang tercakup. Imbalan berbiaya tinggi tidak dapat diberikan seiring imbalan berbiaya rendah, karena sifat mendasar biaya yang ditimbulkannya, imbalan berbiaya tinggi mengurangi efektivitas dan efisiensi.

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi karyawan menurut Simamora (2006:442) adalah sebagai berikut:1) Upah dan gaji 2) Insentif 3) Tunjangan 4) Fasilitas.

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

- 1) Upah dan gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

- 2) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.

- 3) Tunjangan

Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

- 4) Fasilitas

Fasilitas adalah kenikmatan seperti mobil perusahaan, tempat parkir khusus atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan.

Indikator-indikator diatas dapat dijadikan acuan oleh perusahaan dalam memberikan kompensasi yang layak bagi karyawannya. Dengan pemberian kompensasi yang layak maka karyawan akan lebih senang bekerja di perusahaan dan akan membantu perusahaan dalam pencapaian tujuannya.

B. Kerangka Konseptual

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Kepemimpinan seorang pemimpin dapat mempengaruhi motivasi kerja bawahannya, oleh karena itu kepemimpinan sangat diperlukan dalam suatu organisasi. Menurut Zainal dkk (2014:42) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah peranan dan juga suatu proses untuk mempengaruhi orang lain.

Menurut Hasibuan (2016:169) mengatakan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan kepemimpinan adalah cara atau gaya seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja yang tinggi dapat didukung oleh kepemimpinan yang tepat, sehingga kepemimpinan yang kurang tepat dalam penerapannya akan kurang memotivasi karyawan dalam melakukan aktivitas-aktivitasnya.

Seorang pemimpin harus dapat menerapkan beberapa gaya kepemimpinan sesuai dengan kondisi yang berbeda-beda di dalam suatu perusahaan. Untuk memperoleh karyawan yang termotivasi maka pemimpin harus membangun suatu kepercayaan, memberikan apresiasi, menerima dan menghargai ide baru dari

karyawan dan menjalin hubungan yang baik serta memahami apa yang diharapkan oleh karyawannya.

Berkenan dengan uraian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi kerja karyawan sangat tergantung pada kemampuan seorang pemimpin melalui gaya kepemimpinannya mempengaruhi karyawan untuk bertindak sesuai dengan harapan karyawan dari organisasi atau perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Wicaksono & Hermani, 2017 ; Marwansyah & Oemar, 2015 ; Reni, 2015 ; Pratiwi, 2016 ; Sambiran, Sepang, & Dotulong, 2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

2. Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja

Pemberian kompensasi yang adil dan wajar serta sesuai dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi. Menurut Bangun (2012:255) kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Sedangkan menurut Kasmir (2016:239) kompensasi dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan pemberian kompensasi yang benar maka akan mendorong karyawan untuk bekerja semakin kuat, sehingga merangsang karyawan untuk terus bekerja. Karyawan yang termotivasi akan menghasilkan kualitas kerja yang baik pula.

Kompensasi akan dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, dengan pemberian kompensasi yang adil maka akan mendorong semangat kerja karyawan. Pemberian kompensasi haruslah cukup dan adil juga disesuaikan dengan posisi jabatan, latar belakang pendidikan, pengalaman, masa kerja, tanggung jawab atau

beratnya tugas yang diberikan serta prestasi karyawan. Maka dari itu karyawan akan termotivasi lalu bekerja dengan tenang dan penuh semangat, sehingga dapat menciptakan kualitas kerja yang baik dan akan mampu mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Erwinsyah, Wadud, & Kurniawan, 2015 ; Lamingrum, 2016 ; Soeriawibawa, Kusumawati, & Siswanto, 2017 ; Sarira, 2015 ; Kusuma, Bambang, Swasto, & Musadieg, 2015) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Robbins & Judge (2011:418) Salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling banyak diteliti adalah teori jalur sasaran (*Path-goal theory*). Dasar dari teori ini adalah bahwa tugas seorang pemimpin adalah membantu anggotanya dalam memberi informasi, dukungan, dan sumber daya lain yang penting dalam mencapai tujuan mereka. Menurut teori ini, suatu perilaku pemimpin dapat diterima oleh bawahan pada tingkatan yang ditinjau oleh mereka sebagai sumber kepuasan saat itu atau masa datang. Sama halnya dengan teori *path-goal* yang dikemukakan oleh Luthans (2006:650) mengungkapkan bahwa perilaku pemimpin dapat diterima bawahan dalam tingkatan seorang bawahan yang melihat perilaku sebagai sumber kepuasan yang dapat segera dirasakan atau sebagai instrumental terhadap kepuasan yang akan dirasakan kemudian.

Kepuasan kerja karyawan tercapai apabila seorang pemimpin mampu memberikan apa yang diinginkan oleh karyawannya. Pemimpin dengan gaya

kepemimpinan yang baik akan menciptakan semangat kerja yang tinggi dan akan meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan. Seperti peluang promosi yang adil, kompensasi yang sesuai, dan lingkungan kerja yang nyaman.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Christanto, Febryan, 2017 ; Sari & Wahyono, 2014 ; Sukarja & Machasin, 2015 ; Hayati, 2016) ; Komarudin, 2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

4. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Kasmir (2016:255) Kompensasi juga memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan kerja karyawan. Artinya jika kompensasi meningkat maka karyawan akan bertambah puas, sehingga berusaha untuk bekerja dengan sebaik-baiknya dan hal ini akan berdampak pada variabel lainnya. Namun demikian pula jika kompensasi tidak diberikan atau menurun, maka kepuasan kerja menurun dan akan menimbulkan efek negatif pada perusahaan. Menurut Bangun (2012:255) kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya dan ia juga menyatakan bahwa salah satu cara manajer untuk meningkatkan produktivitas kerja, kepuasan kerja, dan motivasi adalah melalui kompensasi.

Menurut Hasibuan (2016:118) besar kecilnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya. Jika balas jasa yang diterimanya semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Dengan demikian kepuasan kerjanya semakin baik.

Untuk menciptakan kepuasan kerja yang baik maka kompensasi yang diberikan harus adil dan sesuai dengan beban kerja yang diberikan pada karyawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Rozzaid, Herlambang, & Devi, 2015 ; Septerina & Irawati, 2018 ; Putra & Mujiati, 2016 ; Nugraha & Surya, 2015 ; Akmal & Tamini, 2015) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

5. Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi ditinjau dari ilmu manajemen merupakan suatu fungsi atau alat yang erat kaitannya dengan manusia sebagai penggerak orang-orang agar mampu melakukan kegiatan-kegiatan organisasi. Motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Menurut Sutrisno (2013:122) teori kepuasan yaitu jika kebutuhan dan kepuasannya semakin terpenuhi, semangat bekerjanya pun akan semakin baik pula. Jadi, pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kekuasaannya. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kekuasaan yang diinginkan, semakin giat orang itu bekerja. Tinggi atau rendahnya tingkat kebutuhan kekuasaan yang ingin dicapai seseorang mencerminkan semangat bekerja orang tersebut. Menurut Zainal dkk (2014:607) apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka.

Jadi pada dasarnya timbulnya motivasi dikarenakan seseorang merasakan suatu kebutuhan tertentu. Apabila tujuan telah dicapai, maka akan merasa puas. Tingkah laku yang telah memberikan kepuasan terhadap suatu kebutuhan

cenderung untuk diulang kembali, sehingga menjadi lebih kuat dan lebih mantap. Karyawan yang termotivasi akan selalu optimis, berani menerima tantangan, mandiri dan bertanggung jawab atas tugas yang telah diberikan. Sehingga karyawan yang termotivasi akan puas melakukan apa yang telah ia kerjakan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Lantara, 2017 ; Yakub, 2017 ; Rozzaid, Herlambang, & Devi, 2015 ; Juniari, Riana, & Subudi, 2015 ; Astuti & Iskandar, 2015) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

6. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja

Kegiatan manusia secara bersama-sama selalu membutuhkan kepemimpinan. Jadi kepemimpinan sangat diperlukan demi sukses dan efisiensi dalam bekerja. Menurut Kartono (2017:57) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan, atau kelompok, mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Menurut Bangun (2012:313) Motivasi adalah suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku (*to behave*) secara teratur. Menurut Wibowo (2015:132) Kepuasan kerja adalah merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat pekerjaannya. Menurut Luthans (2006:650) perilaku pemimpin akan memotivasi (misalnya, meningkatkan upaya bawahan) untuk meningkatkan kepuasan bawahan yang memerlukan kontingen pada kinerja yang efektif dan melengkapi lingkungan bawahan dengan memberikan pengarahan, dukungan dan

penghargaan yang penting bagi efektivitas kinerja. Seorang pemimpin yang mampu memotivasi karyawannya dengan baik maka akan menghasilkan kepuasan kerja yang baik pula.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan seorang pemimpin sangat mempengaruhi motivasi dan juga kepuasan kerja seorang karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Wicaksono & Hermani, 2017) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan. Demikian dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sari & Wahyono, 2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Peneliti akan melakukan penelitian lanjutan yaitu menganalisis hubungan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja untuk mengetahui apakah kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja dengan melalui motivasi kerja.

7. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja

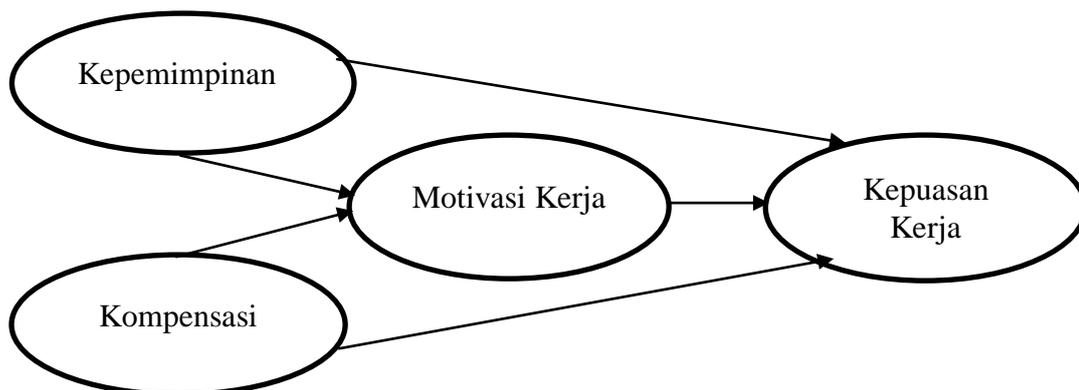
Tujuan dari pemberian kompensasi adalah untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Semakin besar kompensasi maka karyawan akan semakin termotivasi dalam bekerja dan semakin besar kompensasi maka karyawan juga akan merasakan kepuasan dalam bekerja. Menurut Kasmir (2016:239) kompensasi dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan pemberian kompensasi yang benar maka akan mendorong karyawan untuk bekerja

semakin kuat, sehingga merangsang karyawan untuk terus bekerja. Karyawan yang termotivasi akan menghasilkan kualitas kerja yang baik pula. Menurut Hasibuan (2016:118). Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Besar kecilnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya. Jika balas jasa yang diterimanya semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatkannya semakin banyak pula. Dengan demikian kepuasan kerjanya semakin baik.

Pemberian kompensasi yang sesuai dengan beban kerja yang diberikan perusahaan akan mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat lagi dan karyawan juga akan merasa puas jika kompensasi yang diberikan sesuai dengan beban kerja yang dilakukan oleh karyawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Rozzaid, Herlambang, & Devi, 2015) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Demikian dengan penelitian yang dilakukan oleh (Lamingrum, 2016) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Peneliti akan melakukan penelitian lanjutan yaitu menganalisis hubungan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja untuk mengetahui apakah kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja dengan melalui motivasi kerja.

Berdasarkan pernyataan dari teori diatas maka dapat disusun pradigma berpikir sebagai berikut:



Sumber: Diolah oleh peneliti

Gambar 2. 1 Pradigma Berpikir

C. Hipotesis

Menurut Juliandi dkk (2015:44) Hipotesis berkaitan erat dengan teori. Hipotesis adalah dugaan atau jawaban sementara dari pernyataan yang ada pada perumusan masalah penelitian. Dikatakan jawaban sementara oleh karena jawaban yang ada adalah jawaban yang berasal dari teori. Atas dasar penelitian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis adalah dugaan atau jawaban sementara yang harus diuji kebenarannya. Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja.
2. Kompensasi berpengaruh terhadap Motivasi Kerja.
3. Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.
4. Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.
5. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.
6. Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja.
7. Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Metode penelitian pada hakikatnya adalah cara yang dilakukan secara sistematis dalam memecahkan suatu permasalahan. Metode penelitian bertujuan untuk mengarahkan peneliti untuk mencari jawaban yang benar dari sebuah permasalahan.

Pendekatan penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif yang bertujuan untuk melihat pengaruh atau hubungan antara dua variabel atau lebih. Sedangkan metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif.

Menurut (Sugiyono (2017:8) metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistic, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

B. Defenisi Operasional

Defenisi operasional variabel yaitu aspek penelitian yang memberikan informasi kepada kita tentang bagaimana caranya mengukur variabel yang bertujuan untuk melihat sejauh mana variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dan juga untuk mempermudah dalam membahas penelitian ini.

Pada penelitian ini terdapat empat variable yang diteliti Kepuasan kerja sebagai variable terikat (Y1), Kepemimpinan sebagai variable bebas (X1),

Kompensasi sebagai variable bebas (X2) dan Motivasi sebagai variable intervening (Y2).

Adapun defenisi operasional dan indikator masing-masing variable diatas adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 1 Defenisi Operasional Variabel

Varibel	Defenisi	Indikator
Kepuasan Kerja	Menurut Wibowo (2015:132) Kepuasan kerja adalah merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tepat pekerjaannya	1) Pekerjaan itu sendiri 2) Penggajian 3) Mendapat kesempatan promosi 4) Pengawasan 5) Kelompok kerja 6) Kondisi kerja
Motivasi	Menurut Bangun (2012:313) Motivasi adalah suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku (to behave) secara teratur.	1) Kerja keras 2) Orientasi masa depan 3) Tingkat cita-cita yang tinggi 4) Orientasi tugas dan keseriusan tugas 5) Usaha untuk maju 6) Ketekunan bekerja 7) Hubungan dengan rekan kerja 8) Pemanfaatan waktu
Kepemimpinan	Menurut Kartono (2017:57) Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan, atau kelompok, mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok	1) Kemampuan Mengambil Keputusan 2) Kemampuan Memotivasi 3) Kemampuan Komunikasi 4) Kemampuan Mengendalikan Bawahan 5) Tanggung Jawab 6) Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kompensasi	Menurut Kasmir (2016:233) Kompensasi adalah merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan	<ol style="list-style-type: none"> 1) Memadai 2) Adil 3) Seimbang 4) Efektif biaya 5) Aman 6) Menyediakan insentif 7) Dapat diterima karyawan
------------	--	--

Sumber: Diolah oleh peneliti

C. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Tempat penelitian adalah bahagian untuk mengemukakan secara detail, spesifik, lengkap, dimana penelitian dilakukan dan alasan logis mengapa memilih lokasi tersebut.

Untuk melakukan penelitian ini peneliti harus merencanakan dahulu tempat dan waktu penelitian sebagai pedoman kerja dalam meneliti. Adapun tempat penelitian ini akan dilakukan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara yang berada di jalan Brigjend Katamso km 5.5 No. 30 Titi Kuning Medan.

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian adalah mengemukakan secara rinci kapan penelitian dilakukan, kapan berawal dan berakhir, serta membuat jadwal atau skedul waktu penelitian.

Waktu penelitian ini akan dilaksanakan pada bulan September 2018 sampai dengan Maret 2019.

Tabel 3. 2 Rencana Kegiatan Penulisan Tesis

No	Kegiatan	Bulan/Tahun																							
		2018												2019											
		Sep			Okt			Nov			Des			Jan			Feb			Mar					
		2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Pengajuan Judul	■	■	■																					
2	Pembuatan Proposal				■	■	■	■	■	■	■	■	■												
3	Bimbingan Proposal													■	■	■									
4	Pengumpulan Data																■	■	■						
5	Pengolahan Data																			■	■	■			
6	Bimbingan Tesis																						■	■	■
7	Koreksi seminar hasil																								

Sumber: Diolah oleh peneliti

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2017:80) “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudia ditarik kesimpulannya”. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap yang bekerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara maupun unit dibawahnya dengan jumlah 145 karyawan tetap.

Adapun unit kerja didalam penelitian ini dengan jumlah karyawanny adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 3 Unit Kerja UIKSBU

NO	UNIT KERJA	JUMLAH
1	PELAKSANA PENGADAAN	5
2	PERENCANA PENGADAAN	11
3	PENGENDALI K3L	8
4	ENJINIRING	20
5	PRODUKSI	32
6	KEUANGAN	29
7	SDM DAN UMUM	40
TOTAL		145

Sumber: Diolah oleh peneliti

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2017:81) “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi tersebut”. Sebuah populasi dengan kuantitas besar dapat diambil sebagian dengan kualitas sampel yang mewakili sama persis dengan kualitas dari populasi dengan kata representative. Jumlah dari sampel tidak selalu besar tidak selalu kecil, hal ini tergantung pada keterwakilan karakter dari sampel.

Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 145 orang dimana seluruh populasi dijadikan sampel penelitian dengan menggunakan sampel jenuh.

E. Teknik Pengumpulan Data

Tehnik pengumpulan data adalah apa dan bagaimana cara peneliti dalam mengumpulkan data. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah menggunakan angket yang dibagikan kepada semua yang menjasi sampel penelitian pada karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera

Bagian Utara yang berupa daftar pernyataan dan diisi sendiri oleh responden untuk memperoleh keterangan tentang variable penelitian.

Tabel 3. 4 Skala Likert

Keterangan	Bobot
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Diolah oleh peneliti

F. Uji Instrumen

1. Uji Validitas

Uji validitas ini dilakukan dengan tujuan menganalisis apakah instrument yang disusun memang benar-benar tepat dan rasional untuk mengukur variabel penelitian.

Untuk mengukur validitas setiap butir pertanyaan, maka digunakan teknik *korelasi product moment*, yaitu:

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

Juliandi dkk (2015:77)

Keterangan:

r_{xy} = Nilai Koefisien Korelasi

X = Skor butir

Y = Skor total

N = Jumlah Responden

$\sum X^2$ = Jumlah kuadrat nilai X

$\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat nilai Y

Juliandi dkk (2015:136) menyatakan bahwa kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah sebagai berikut:

- a. Tolak H_0 jika probabilitas yang dihitung \leq probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig. 2-tailed $\leq \alpha$ 0,05)
- b. Terima H_0 jika nilai probabilitas yang dihitung $>$ probabilitas yang ditetapkan sebesar 0.05 (Sig. 2-tailed $> \alpha$ 0,05)

Berdasarkan hasil pengujian validitas terhadap variabel kepuasan kerja, motivasi kerja, kepemimpinan dan kompensasi maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3. 5 Hasil Pengujian Validitas Kepuasan Kerja

Butir Pernyataan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Butir 1	0.811	0,000<0,05	Valid
Butir 2	0.792	0,000<0,05	Valid
Butir 3	0.774	0,000<0,05	Valid
Butir 4	0.758	0,000<0,05	Valid
Butir 5	0.740	0,000<0,05	Valid
Butir 6	0.764	0,000<0,05	Valid
Butir 7	0.783	0,000<0,05	Valid
Butir 8	0.793	0,000<0,05	Valid

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Berdasarkan pada tabel 3.5 diatas, dari 8 item diatas dapat dilihat bahwa seluruh item terlihat valid. Dengan demikian 8 item pernyataan dari variabel kepuasan kerja boleh dilanjutkan kepada pengujian reliabilitas instrument.

Tabel 3. 6 Hasil Pengujian Validitas Motivasi Kerja

Butir Pernyataan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Butir 1	0,758	0,000<0,05	Valid
Butir 2	0,678	0,000<0,05	Valid
Butir 3	0,585	0,000<0,05	Valid
Butir 4	0,635	0,000<0,05	Valid
Butir 5	0,631	0,000<0,05	Valid
Butir 6	0,718	0,000<0,05	Valid
Butir 7	0,679	0,000<0,05	Valid
Butir 8	0,670	0,000<0,05	Valid
Butir 9	0,644	0,000<0,05	Valid
Butir 10	0.507	0,004<0,05	Valid

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Berdasarkan pada tabel 3.6 diatas, dari 10 item diatas dapat dilihat bahwa seluruh item terlihat valid. Dengan demikian 10 item pernyataan dari variabel motivasi kerja boleh dilanjutkan kepada pengujian reliabilitas instrument.

Tabel 3. 7 Hasil Pengujian Validitas Kepemimpinan

Butir Pernyataan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Butir 1	0.813	0,000<0,05	Valid
Butir 2	0.903	0,000<0,05	Valid
Butir 3	0.832	0,000<0,05	Valid
Butir 4	0.807	0,000<0,05	Valid
Butir 5	0.864	0,000<0,05	Valid
Butir 6	0.826	0,000<0,05	Valid
Butir 7	0.826	0,000<0,05	Valid
Butir 8	0.914	0,000<0,05	Valid
Butir 9	0.853	0,000<0,05	Valid
Butir 10	0.619	0,000<0,05	Valid
Butir 11	0.811	0,000<0,05	Valid

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Berdasarkan pada tabel 3.7 diatas, dari 11 item diatas dapat dilihat bahwa seluruh item terlihat valid. Dengan demikian 11 item pernyataan dari variabel kepemimpinan boleh dilanjutkan kepada pengujian reliabilitas instrument.

Tabel 3. 8 Hasil Pengujian Validitas Kompensasi

Butir Pernyataan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Butir 1	0.820	0,000<0,05	Valid
Butir 2	0.888	0,000<0,05	Valid
Butir 3	0.946	0,000<0,05	Valid
Butir 4	0.907	0,000<0,05	Valid
Butir 5	0.854	0,000<0,05	Valid
Butir 6	0.868	0,000<0,05	Valid
Butir 7	0.775	0,000<0,05	Valid
Butir 8	0.832	0,000<0,05	Valid
Butir 9	0.796	0,000<0,05	Valid

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Berdasarkan pada tabel 3.8 diatas, dari 9 item diatas dapat dilihat bahwa seluruh item terlihat valid. Dengan demikian 9 item pernyataan dari variabel kompensasi boleh dilanjutkan kepada pengujian reliabilitas instrument.

2. Uji Reliabilitas

Tujuan pengujian reliabilitas adalah untuk melihat apakah instrument penelitian merupakan instrument yang handal dan dapat dipercaya. Untuk mengukur pengujian reliabilitas dengan menggunakan teknik *Cronbach Alpha* dengan rumus sebagai berikut:

$$r = \left[\frac{k}{(k - 1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Juliandi dkk (2015:82)

Keterangan:

r = Reliabilitas Instrumen

k = Banyaknya butir pernyataan

$\sum \sigma b^2$ = Jumlah varians butir

σ_1^2 = Varians total

Juliandi dkk (2015:139) menyatakan bahwa kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah sebagai berikut :

- a. Jika nilai *Cronbach Alpha* $\geq 0,6$ maka instrument variabel adalah reliabel (terpercaya)
- b. Jika nilai *Cronbach Alpha* $\leq 0,6$ maka instrumen variabel adalah tidak reliabel (tidak terpercaya)

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas terhadap variabel kepuasan kerja, motivasi kerja, kepemimpinan dan kompensasi maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3. 9 Hasil Pengujian Reliabilitas

No	Variabel	Nilai Cronbach Alpha	Keterangan
1	Kepuasan Kerja	0,905	Reliabel
2	Motivasi Kerja	0,836	Reliabel
3	Kepemimpinan	0,951	Reliabel
4	Kompensasi	0,952	Reliabel

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Berdasarkan pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa nilai reliabilitas kepuasan kerja, motivasi kerja, kepemimpinan dan kompensasi adalah sebagai berikut:

- 1) Nilai koefisien reliabilitas (Cronbach's Alpha) pada variabel kepuasan kerja diatas adalah sebesar $0,905 > 0,6$, maka instrumen variabel kepuasan kerja dapat dinyatakan reliabel.
- 2) Nilai koefisien reliabilitas (Cronbach's Alpha) pada variabel kepuasan kerja diatas adalah $0,836 > 0,6$, maka instrumen variabel motivasi kerja dapat dinyatakan reliabel.
- 3) Nilai koefisien reliabilitas (Cronbach's Alpha) pada variabel kepemimpinan diatas adalah $0,951 > 0,6$, maka instrumen variabel kepemimpinan dapat dinyatakan reliabel.
- 4) Nilai koefisien reliabilitas (Cronbach's Alpha) pada variabel kompensasi diatas adalah $0,952 > 0,6$, maka instrumen variabel kompensasi dapat dinyatakan reliabel.

G. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah apakah dalam metode regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah data yang berdistribusi normal atau mendekati normal.

Menurut Ghozali (2016:156) Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

- 1) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji Multikolinieritas

Juliandi dkk (2015:161) menyatakan bahwa multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antar variabel independen. Cara yang digunakan untuk menilainya adalah dengan melihat nilai faktor inflasi varians (Variance Inflasi Factor/VIF), yang tidak melebihi 4 atau 5.

3. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas dapat diketahui dengan melalui grafik scatterplot antar nilai prediksi variabel independen dengan nilai residualnya. Juliandi dkk (2015:162) Dasar analisis yang dapat digunakan untuk menentukan heteroskedastisitas adalah:

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas seperti titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

H. Teknik Analisis Data

1. Model Persamaan dan Diagram Jalur

Menurut Juliandi dkk (2015:165) Analisis jalur (*Path Analysis*) dikembangkan oleh Sewall Wright (1934). Analisis jalur dipergunakan apabila secara teori kita yakin berhadapan dengan masalah yang berhubungan sebab akibat. Tujuannya adalah menerangkan akibat langsung dan tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab, terhadap variabel lainnya yang merupakan variabel akibat.

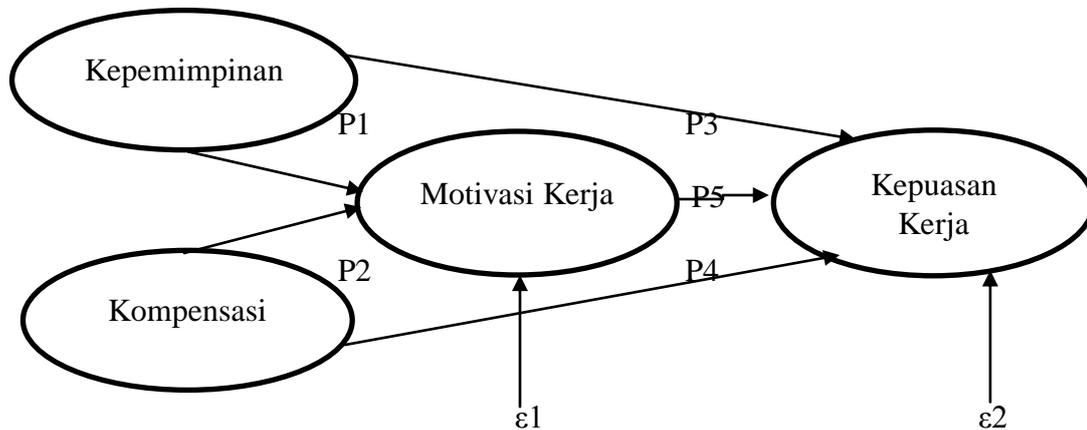
Di dalam bagian ini analisis jalur yang akan dicontohkan adalah analisis jalur dengan menyertakan variabel intervening. Variabel intervening adalah variabel yang menjadi perantara hubungan variabel bebas dengan variabel terikat.

Beberapa istilah penting di dalam analisis jalur dibedakan sebagai berikut:

- a. Variabel eksogen (*exogenous variable*), yakni variabel yang mempengaruhi/ menjadi penyebab dalam suatu model penelitian. Dalam analisis regresi disebut variabel-variabel bebas (*independent variable*)
- b. Variabel endogen (*endogenous variable*), yakni variabel yang dipengaruhi/menjadi dampak dalam suatu model penelitian. Dalam analisis regresi disebut variabel-variabel terikat (*dependent variable*)
- c. Variabel residual (*residual variable*), variabel pengganggu (*error disturbance*) atau variabel lain yang tidak di ikutsertakan di dalam model penelitian, disimbolkan dengan ε .

Didalam praktiknya, analisis jalur memiliki banyak model. Idealnya suatu model dikatakan adalah sebuah jalur jika sekaligus memiliki dua hal sekaligus, yakni:

- a. pengaruh langsung (pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen)
- b. pengaruh tidak langsung (pengaruh variabel eksogen terhadap endogen melalui variabel intervening)



Sumber: Diolah oleh peneliti

Gambar 3. 1 Analisis Jalur

Pada model diatas dapat diidentifikasi bahwa:

- a. X1 (eksogen) berpengaruh terhadap Y1 (endogen) dan Y2 (endogen)
- b. X2 (eksogen) berpengaruh terhadap Y1 (endogen) dan Y2 (endogen)
- c. Y1 (eksogen) berpengaruh terhadap Y2 (endogen)
- d. ϵ_1 (residual I) berpengaruh terhadap model regresi I (pengaruh X1 dan X2 terhadap Y1)
- e. ϵ_2 (residual I) berpengaruh terhadap model regresi II (pengaruh X1, X2, dan Y1 terhadap Y2)

Langkah-langkah untuk menganalisis data dalam analisis jalur seperti model diatas adalah sebagai berikut:

- 1) Menghitung parameter (nilai koefisien-koefisien) dalam model analisis jalur:

- a) Koefisien korelasi (r) (ini digunakan karena kebetulan ada dua buah variabel eksogen di dalam contoh model ini)
 - b) Koefisien regresi/jalur (p_1, p_2, p_3, p_4, p_5)
 - c) Koefisien jalur dengan residual ($p\epsilon_1$ dan $p\epsilon_2$)
- 2) Analisa data/pengujian hipotesis:
- a) Pengaruh X_1 terhadap Y_1
 - b) Pengaruh X_2 terhadap Y_1
 - c) Pengaruh X_1 terhadap Y_2
 - d) Pengaruh X_2 terhadap Y_2
 - e) Pengaruh Y_1 terhadap Y_2
 - f) Pengaruh X_1 terhadap Y_2 melalui Y_1
 - g) Pengaruh X_2 terhadap Y_2 melalui Y_1

Persamaan model analisis jalur adalah sebagai berikut:

- 1) Model persamaan jalur I : $Y_1 = P_1X_1 + P_2X_2 + \epsilon_1$
- 2) Model persamaan jalur II : $Y_2 = P_3X_1 + P_4X_2 + P_5Y_1 + \epsilon_2$

Nilai koefisien-koefisien dalam model analisis jalur di atas:

- a) Koefisien korelasi

Koefisien korelasi diperlukan jika di dalam analisis jalur memiliki lebih dari satu variabel eksogen (bebas). Jika variabel eksogen hanya satu maka koefisien korelasi tidak perlu dianalisis.
- b) Koefisien regresi

Koefisien regresi dalam model persamaan I

Regresi dalam model persamaan I (pengaruh secara langsung X_1 dan X_2 terhadap Y_1) digunakan untuk menentukan nilai, p_1 , p_2 , dan p_{ϵ_1} . Model persamaanya adalah: $Y_1 = P_1 X_1 + P_2 X_2 + \epsilon_1$

Koefisien regresi dalam model persamaan II

Regresi dalam model persamaan II (pengaruh secara langsung X_1 , X_2 dan Y_1 terhadap Y_2) digunakan untuk menentukan nilai, p_3 , p_4 , p_5 dan p_{ϵ_2} .

Model persamaanya adalah: $Y_2 = P_3 X_1 + P_4 X_2 + P_5 Y_1 + \epsilon_2$

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskriptif Responden

Hasil pengumpulan data yang dilakukan pada 145 karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara yang dijadikan responden diperoleh karakteristik sebagai berikut:

Tabel 4. 1 Responden Menurut Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki Laki	89	61.4	61.4	61.4
	Perempuan	56	38.6	38.6	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Dilihat dari tabel diatas bahwa pada responden penelitian menunjukkan bahwa 61.4% atau sebanyak 89 orang terdiri dari responden laki-laki dan 38.6% atau sebanyak 56 orang terdiri dari responden perempuan. Data diatas menunjukkan bahwa komposisi pegawai di Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara relatif sama antara perempuan dan laki-laki dimana dalam aktifitas sehari-hari lebih pada pekerjaan administratif, berbeda dengan kondisi pada Unit Pelaksana Pembangkitan yang lebih didominasi oleh pegawai laki-laki karena lebih pada pekerjaan eksekusi.

Tabel 4. 2 Responden Menurut Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-25 Tahun	7	4.8	4.8	4.8
	26-30 Tahun	29	20.0	20.0	24.8
	31-35 Tahun	34	23.4	23.4	48.3
	36-40 Tahun	19	13.1	13.1	61.4
	41-45 Tahun	7	4.8	4.8	66.2
	46-50 Tahun	32	22.1	22.1	88.3
	>50 Tahun	17	11.7	11.7	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Dilihat pada tabel diatas bahwa pada responden penelitian menunjukkan bahwa sebesar 4.8% atau sebanyak 7 orang adalah responden berusia antara 20-25 tahun, sebesar 20% atau sebanyak 29 orang adalah responden berusia 26-30 tahun, sebesar 23.4% atau sebanyak 34 orang adalah responden berusia 31-35 tahun, sebesar 13.1% atau sebesar 19 orang adalah responden berusia 36-40 tahun, sebesar 4.8% atau sebesar 7 orang adalah responden berusia 41-45 tahun, sebesar 22.1% atau sebesar 32 orang adalah responden berusia 46-50 tahun, dan sebesar 11.7% atau sebesar 17 orang adalah responden berusia lebih dari 50 tahun. Data tersebut diatas menunjukkan bahwa pegawai pada Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara didominasi oleh pegawai yang masih produktif (dibawah 40 tahun) sehingga proses pekerjaan dapat lebih cepat dan menghasilkan data yang akurat serta pengambilan keputusan yang tepat.

Tabel 4. 3 Responden Menurut Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA Sederajat	25	17.2	17.2	17.2
	Diploma 1	10	6.9	6.9	24.1
	Diploma 3	34	23.4	23.4	47.6
	Stara 1	72	49.7	49.7	97.2
	Stara 2	4	2.8	2.8	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Dilihat dari tabel diatas bahwa pada responden penelitian menunjukkan bahwa sebesar 17.2% atau sebanyak 25 orang terdiri dari responden berpendidikan SMA sederajat, sebesar 6.9% atau sebanyak 10 orang terdiri dari responden berpendidikan Diploma 1, sebesar 23.4% atau sebanyak 34 orang terdiri dari responden berpendidikan Diploma 3, sebesar 49.7% atau sebanyak 72 orang terdiri dari responden berpendidikan Stara 1, dan sebesar 2.8% atau sebanyak 4 orang terdiri dari responden berpendidikan Stara 2. Data diatas menunjukkan bahwa tingkat pendidikan sudah didominasi oleh strata satu, perlu diketahui bahwa tidak semua responden pada tingkatan strata satu tersebut yang penerimaan strata satu namun responden mempunyai keinginan untuk meningkatkan kompetensinya dengan menempuh pendidikan lagi. Hal tersebut sesuai dengan pedoman perilaku PLN yaitu saling percaya, integritas, peduli, dan pembelajar.

Tabel 4. 4 Responden Menurut Bidang

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Enjiniring	20	13.8	13.8	13.8
	SDM dan Umum	40	27.6	27.6	41.4
	Produksi	32	22.1	22.1	63.4
	Keuangan	29	20.0	20.0	83.4
	Perencanaan Pengendalian	11	7.6	7.6	91.0
	Pelaksanaan Pengendalian	5	3.4	3.4	94.5
	Pengendali K3L	8	5.5	5.5	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Dilihat dari tabel diatas bahwa pada responden penelitian menunjukkan bahwa sebesar 13.8% atau sebanyak 20 orang terdiri dari responden yang bekerja pada bidang Enjiniring, sebesar 27.6% atau sebanyak 40 orang terdiri dari responden yang bekerja pada bidang SDM dan Umum, sebesar 22.1% atau sebanyak 32 orang terdiri dari responden yang bekerja pada bidang Produksi, sebesar 20% atau sebanyak 29 orang terdiri dari responden yang bekerja pada bidang Keuangan, sebesar 7.6% atau sebanyak 11 orang terdiri dari responden yang bekerja pada bidang Perencanaan Pengendalian, sebesar 3.4% atau sebanyak 5 orang terdiri dari responden yang bekerja pada bidang Pelaksanaan Pengendalian, dan sebesar 5.5% atau sebanyak 8 orang terdiri dari responden yang bekerja pada bidang Pengendali K3L. Sesuai dengan dominasi proses bisnis pada Unit Induk yang lebih bersifat administratif dapat dilihat bahwa responden lebih banyak di bagian SDM dan umum, kemudian terbanyak kedua yaitu bagian produksi dan keuangan.

Tabel 4. 5 Responden Menurut Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5 Tahun	15	10.3	10.3	10.3
	6-10 Tahun	49	33.8	33.8	44.1
	11-15 Tahun	16	11.0	11.0	55.2
	16-20 Tahun	10	6.9	6.9	62.1
	21-25 Tahun	40	27.6	27.6	89.7
	26-30 Tahun	10	6.9	6.9	96.6
	>30 Tahun	5	3.4	3.4	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Dilihat dari tabel diatas bahwa pada responden penelitian menunjukkan bahwa sebesar 10.3% atau sebanyak 15 orang terdiri dari responden yang masa kerjanya 0-5 tahun, sebesar 33.8% atau sebanyak 49 orang terdiri dari responden yang masa kerjanya 6-10 tahun, sebesar 11% atau sebanyak 16 orang terdiri dari responden yang masa kerjanya 11-15 tahun, sebesar 6.9% atau sebanyak 10 orang terdiri dari responden yang masa kerjanya 16-20 tahun, sebesar 27.6% atau sebanyak 40 orang terdiri dari responden yang masa kerjanya 21-25 tahun, sebesar 6.9% atau sebanyak 10 orang terdiri dari responden yang masa kerjanya 26-30 tahun, dan sebesar 3.4% atau sebanyak 5 orang terdiri dari responden yang masa kerjanya lebih dari 30 tahun. Pegawai dengan masa kerja terbanyak adalah pada rentang 6-10 tahun, hal ini menunjukkan bahwa pegawai pada Unit Induk Pembangkitan Sumatera bagian utara sudah memiliki pengalaman namun belum pada tahapan kompetensi sebagai ahli.

2. Deskriptif Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini variabel terikat (*dependent variabel*) adalah terdiri dari kepuasan kerja (Y2) dan motivasi kerja. Sedangkan variabel bebas

(*independent variabel*) adalah terdiri dari kepemimpinan (X1) dan kompensasi (X2). Hasil dari frekuensi jawaban dari penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4. 6 Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS	
		Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
1	Pekerjaan sangat menarik dan menyenangkan	22	15.17	113	77.93	8	5.52	0	0	2	1.38
2	Selain menerima gaji, saya menerima tunjangan-tunjangan	39	26.90	87	60.00	11	7.59	6	4.14	2	1.38
3	Saya memiliki peluang yang sama dengan yang lain untuk meraih posisi yang lebih baik	8	5.52	102	70.34	33	22.76	0	0	2	1.38
4	Promosi sudah sesuai dengan prestasi kerja	2	1.38	94	64.83	38	26.21	9	6.21	2	1.38
5	Saya senang jika diperhatikan dan diawasi dalam pekerjaan	6	4.14	57	39.31	71	48.97	8	5.52	3	2.07
6	Dengan pengawasan saya lebih giat melakukan pekerjaan	4	2.76	59	40.69	71	48.97	6	4.14	5	3.45
7	Rekan kerja selalu menyemangati melakukan pekerjaan	10	6.90	121	83.45	8	5.52	6	4.14	0	0.00
8	Fasilitas yang disediakan perusahaan telah sesuai dengan pekerjaan saya	13	8.97	99	68.28	31	21.38	0	0	2	1.38

Sumber: Diolah oleh peneliti

Dari tabel diatas dapat diketahui pada pernyataan pertama mayoritas responden menjawab setuju sebesar 77.93% yaitu tentang “pekerjaan sangat menarik dan menyenangkan”. Pada pernyataan kedua mayoritas responden menjawab setuju sebesar 60% yaitu tentang “selain menerima gaji, saya menerima tunjangan-tunjangan”. Pada pernyataan ketiga mayoritas responden menjawab setuju sebesar 70.34% yaitu tentang “saya memiliki peluang yang sama dengan yang lain untuk meraih posisi yang lebih baik”. Pada pernyataan keempat mayoritas responden menjawab setuju sebesar 64.83% yaitu tentang “promosi

sudah sesuai dengan prestasi kerja”. Pada pernyataan kelima mayoritas responden menjawab kurang setuju sebesar 48.97% yaitu tentang “saya senang jika diperhatikan dan diawasi dalam pekerjaan” Pada pernyataan keenam mayoritas responden menjawab kurang setuju sebesar 48.97% yaitu tentang “dengan pengawasan saya lebih giat melakukan pekerjaan”. Pada pernyataan ketujuh sebesar 83.45% yaitu tentang “rekan kerja selalu menyemangati melakukan pekerjaan”. Pada pernyataan kedelapan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 68.28% yaitu tentang “fasilitas yang disediakan perusahaan telah sesuai dengan pekerjaan saya”.

Dari beberapa pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden yang menjawab setuju terdapat pada pernyataan ketujuh, tetapi masih ada terlihat dua pernyataan yang menyatakan bahwa karyawan tidak senang jika diawasi dalam melakukan pekerjaan yaitu pada pernyataan kelima dan keenam. Dengan demikian sebaiknya pihak PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara disarankan jangan terlalu berlebihan dalam melakukan pengawasan agar karyawan dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik dan benar sehingga kepuasan kerja karyawan dapat tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan karyawan.

Tabel 4. 7 Jawaban Responden Variabel Motivasi Kerja

No	Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS	
		Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
1	Saya melakukan pekerjaan penuh semangat	18	12.41	125	86.21	2	1.38	0	0	0	0.00
2	Saya bertanggung jawab dengan pekerjaan	43	29.66	102	70.34	0	0.00	0	0	0	0.00
3	Kerja keras dapat meningkatkan karir dimasa yang akan datang	41	28.28	88	60.69	16	11.03	0	0	0	0.00
4	Saya difasilitasi oleh perusahaan untuk memperoleh jenjang karir saya	11	7.59	116	80.00	18	12.41	0	0	0	0.00
5	Saya serius melakukan pekerjaan yang dibebankan pada saya	25	17.24	118	81.38	2	1.38	0	0	0	0.00
6	Saya senang dengan pekerjaan yang menarik dan menantang	28	19.31	115	79.31	2	1.38	0	0	0	0.00
7	Saya selalu teliti dalam melakukan pekerjaan	21	14.48	109	75.17	15	10.34	0	0	0	0.00
8	Saya mengerjakan pekerjaan dengan tepat waktu	22	15.17	114	78.62	9	6.21	0	0	0	0.00
9	Saya nyaman dengan rekan kerja yang bersifat kekeluargaan	35	24.14	110	75.86	0	0.00	0	0	0	0.00
10	Saya memanfaatkan waktu luang untuk membantu rekan kerja saya	15	10.34	120	82.76	10	6.90	0	0	0	0.00

Sumber: Diolah oleh peneliti

Dari tabel diatas dapat diketahui pada pernyataan pertama mayoritas responden menjawab setuju sebesar 86.21% yaitu tentang “saya melakukan pekerjaan penuh semangat”. Pada pernyataan kedua mayoritas responden menjawab setuju sebesar 70.34% yaitu tentang “saya bertanggung jawab dengan pekerjaan”. Pada pernyataan ketiga mayoritas responden menjawab setuju sebesar 60.69% yaitu tentang “kerja keras dapat meningkatkan karir dimasa yang akan datang”. Pada pernyataan keempat mayoritas responden menjawab setuju sebesar

80% yaitu tentang “saya difasilitasi oleh perusahaan untuk memperoleh jenjang karir saya”. Pada pernyataan kelima mayoritas responden menjawab setuju sebesar 81.38% yaitu tentang “saya serius melakukan pekerjaan yang dibebankan pada saya”. Pada pernyataan keenam mayoritas responden menjawab setuju sebesar 79.31% yaitu tentang “saya senang dengan pekerjaan yang menarik dan menantang”. Pada pernyataan ketujuh mayoritas responden menjawab setuju sebesar 75.17% yaitu tentang “saya selalu teliti dalam melakukan pekerjaan”. Pada pernyataan kedelapan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 78.62% yaitu tentang “saya mengerjakan pekerjaan dengan tepat waktu”. Pada pernyataan kesembilan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 75.86% yaitu tentang “saya nyaman dengan rekan kerja yang bersifat kekeluargaan”. Pada pernyataan kesepuluh mayoritas responden menjawab setuju sebesar 82.76% yaitu tentang “saya memanfaatkan waktu luang untuk membantu rekan kerja saya”.

Dari beberapa pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju pada setiap pernyataan. Dalam hal ini berarti motivasi kerja yang dirasakan oleh karyawan telah tercapai dalam setiap pernyataan responden tersebut. Dengan demikian motivasi kerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara ini telah baik dan dapat dipertahankan dan ditingkatkan lagi setiap waktu.

Tabel 4. 8 Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan

No	Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS	
		Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
1	Pimpinan dapat mengambil keputusan setiap ada permasalahan	8	5.52	106	73.10	28	19.31	3	2.07	0	0.00
2	Pimpinan dalam mengambil keputusan mempunyai sikap tegas	8	5.52	109	75.17	21	14.48	7	4.83	0	0.00
3	Pimpinan selalu mensupport dalam melaksanakan kerja	14	9.66	124	85.52	5	3.45	2	1.38	0	0.00
4	Pimpinan memberikan dorongan kepada karyawan agar berprestasi	12	8.28	115	79.31	16	11.03	2	1.38	0	0.00
5	Pimpinan mengajak karyawan berkomunikasi dengan baik	14	9.66	124	85.52	5	3.45	2	1.38	0	0.00
6	Pimpinan memberikan arahan dengan jelas	14	9.66	105	72.41	21	14.48	5	3.45	0	0.00
7	Pimpinan mengajak karyawan bekerja dalam tim yang solid dan harmonis	10	6.90	121	83.45	9	6.21	5	3.45	0	0.00
8	Pimpinan melakukan pengawasan terhadap karyawan dalam melaksanakan pekerjaan	8	5.52	123	84.83	10	6.90	4	2.76	0	0.00
9	Pimpinan bertanggung jawab setiap ada permasalahan	12	8.28	110	75.86	17	11.72	4	2.76	2	1.38
10	Pimpinan menghargai setiap perbedaan pendapat karyawan	10	6.90	126	86.90	9	6.21	0	0	0	0.00
11	Pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendiskusikan masalah terkait dengan pekerjaan	18	12.41	113	77.93	14	9.66	0	0	0	0.00

Sumber: Diolah oleh peneliti

Dari tabel diatas dapat diketahui pada pernyataan pertama mayoritas responden menjawab setuju sebesar 73.10% yaitu tentang “pimpinan dapat mengambil keputusan setiap ada permasalahan”. Pada pernyataan kedua mayoritas responden menjawab setuju sebesar 75.17% yaitu tentang “pimpinan dalam mengambil keputusan mempunyai sikap tegas”. Pada pernyataan ketiga

mayoritas responden menjawab setuju sebesar 85.52% yaitu tentang “pimpinan selalu mensupport dalam melaksanakan kerja”. Pada pernyataan keempat mayoritas responden menjawab setuju sebesar 79.31% yaitu tentang “pimpinan memberikan dorongan kepada karyawan agar berprestasi”. Pada pernyataan kelima mayoritas responden menjawab setuju sebesar 85.52% yaitu tentang “pimpinan mengajak karyawan berkomunikasi dengan baik”. Pada pernyataan keenam mayoritas responden menjawab setuju sebesar 72.41% yaitu tentang “pimpinan memberikan arahan dengan jelas”. Pada pernyataan ketujuh mayoritas responden menjawab setuju sebesar 83.45% yaitu tentang “pimpinan mengajak karyawan bekerja dalam tim yang solid dan harmonis”. Pada pernyataan kedelapan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 84.83% yaitu tentang “pimpinan melakukan pengawasan terhadap karyawan dalam melaksanakan pekerjaan”. Pada pernyataan kesembilan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 75.86% yaitu tentang “pimpinan bertanggung jawab setiap ada permasalahan”. Pada pernyataan kesepuluh mayoritas responden menjawab setuju sebesar 86.90% yaitu tentang “pimpinan menghargai setiap perbedaan pendapat karyawan”. Pada pernyataan kesebelas mayoritas responden menjawab setuju sebesar 77.93% yaitu tentang “pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendiskusikan masalah terkait dengan pekerjaan”.

Dari beberapa pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju pada setiap pernyataan. Dalam hal ini berarti kepemimpinan yang dirasakan oleh karyawan telah baik dalam setiap pernyataan responden tersebut. Dengan demikian kepemimpinan pada PT PLN (Persero) Unit

Induk Pembangunan Sumatera Bagian Utara ini telah baik dan dapat dipertahankan dan ditingkatkan lagi setiap waktu.

Tabel 4. 9 Jawaban Responden Variabel Kompensasi

No	Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS	
		Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
1	Gaji saya sesuai dengan latar belakang pendidikan	6	4.14	118	81.38	19	13.10	2	1.38	0	0.00
2	Gaji saya sesuai dengan masa kerja	4	2.76	111	76.55	30	20.69	0	0	0	0.00
3	Gaji saya sesuai dengan beban kerja	4	2.76	108	74.48	33	22.76	0	0	0	0.00
4	Gaji yang diberikan sesuai dengan jabatan saya	6	4.14	114	78.62	25	17.24	0	0	0	0.00
5	Gaji saya sesuai dengan kebutuhan hidup saya	7	4.83	105	72.41	33	22.76	0	0	0	0.00
6	Gaji saya dapat memenuhi kebutuhan anggota keluarga saya	9	6.21	117	80.69	19	13.10	0	0	0	0.00
7	Saya mendapatkan jaminan keamanan	12	8.28	117	80.69	16	11.03	0	0	0	0.00
8	Insentif sudah sesuai dengan harapan saya	2	1.38	100	68.97	43	29.66	0	0	0	0.00
9	Pemberian bonus dilakukan secara proporsional dan adil	5	3.45	104	71.72	34	23.45	2	1.38	0	0.00

Sumber: Diolah oleh peneliti

Dari tabel diatas dapat diketahui pada pernyataan pertama mayoritas responden menjawab setuju sebesar 81.38% yaitu tentang “gaji saya sesuai dengan latar belakang pendidikan”. Pada pernyataan kedua mayoritas responden menjawab setuju sebesar 76.55% yaitu tentang “gaji saya sesuai dengan masa kerja”. Pada pernyataan ketiga mayoritas responden menjawab setuju sebesar 74.48% yaitu tentang “gaji saya sesuai dengan beban kerja”. Pada pernyataan keempat mayoritas responden menjawab setuju sebesar 78.62% yaitu tentang “gaji yang diberikan sesuai dengan jabatan saya”. Pada pernyataan kelima

mayoritas responden menjawab setuju sebesar 72.41% yaitu tentang “gaji saya sesuai dengan kebutuhan hidup saya”. Pada pernyataan keenam mayoritas responden menjawab setuju sebesar 80.69% yaitu tentang “gaji saya dapat memenuhi kebutuhan anggota keluarga saya”. Pada pernyataan ketujuh mayoritas responden menjawab setuju sebesar 80.69% yaitu tentang “saya mendapatkan jaminan keamanan”. Pada pernyataan kedelapan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 68.97% yaitu tentang “insentif sudah sesuai dengan harapan saya”. Pada pernyataan kesembilan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 71.72% yaitu tentang “pemberian bonus dilakukan secara proporsional dan adil”.

Dari beberapa pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju pada setiap pernyataan. Dalam hal ini berarti kompensasi yang dirasakan oleh karyawan telah tercapai dalam setiap pernyataan responden tersebut. Dengan demikian kompensasi karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara ini telah baik dan dapat dipertahankan dan diperhatikan lagi setiap waktu.

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

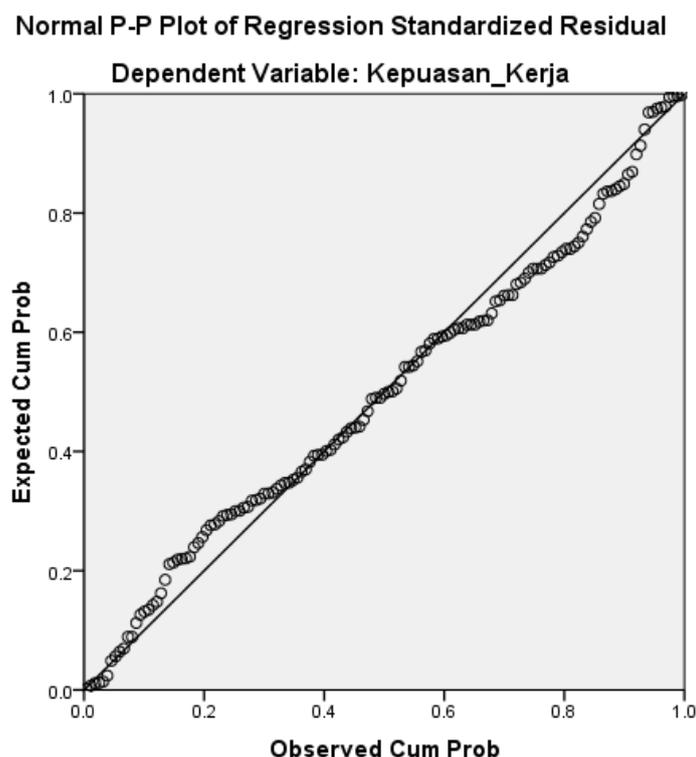
Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah apakah dalam metode regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah data yang berdistribusi normal atau mendekati normal.

Menurut Ghozali (2016:156) Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

- 1) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas

Berikut adalah hasil pengujian normalitas dapat dilihat dari grafik *probability plot*, hasil penelitian data yang telah diolah dengan pengujian SPSS versi 24.0 adalah sebagai berikut:



Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Gambar 4. 1 Hasil Pengujian Normalitas

Pada gambar diatas diketahui hasil dari pengujian normalitas bahwa data menunjukkan penyebaran titik-titik data cenderung mendekati garis diagonal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang diolah merupakan data yang berdistribusi normal dan uji normalitas terpenuhi. Sehingga dapat dilakukan analisis data atau pengujian hipotesis dengan teknik statistik dan relevan.

b. Uji Multikolinieritas

Juliandi dkk (2015:161) menyatakan bahwa multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antar variabel independen. Cara yang digunakan untuk menilainya adalah dengan melihat nilai faktor inflasi varians (Variance Inflasi Factor/VIF), yang tidak melebihi 4 atau 5.

Tabel 4. 10 Hasil Pengujian Multikolinearitas

C o e f f i c i e n t s ^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	23.081	5.074		4.549	0.000		
Kepemimpinan	0.267	0.081	0.319	3.288	0.001	0.691	1.447
Kompensasi	-0.030	0.104	-0.025	-0.291	0.772	0.907	1.103
Motivasi Kerja	-0.087	0.133	-0.064	-0.654	0.514	0.679	1.472

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

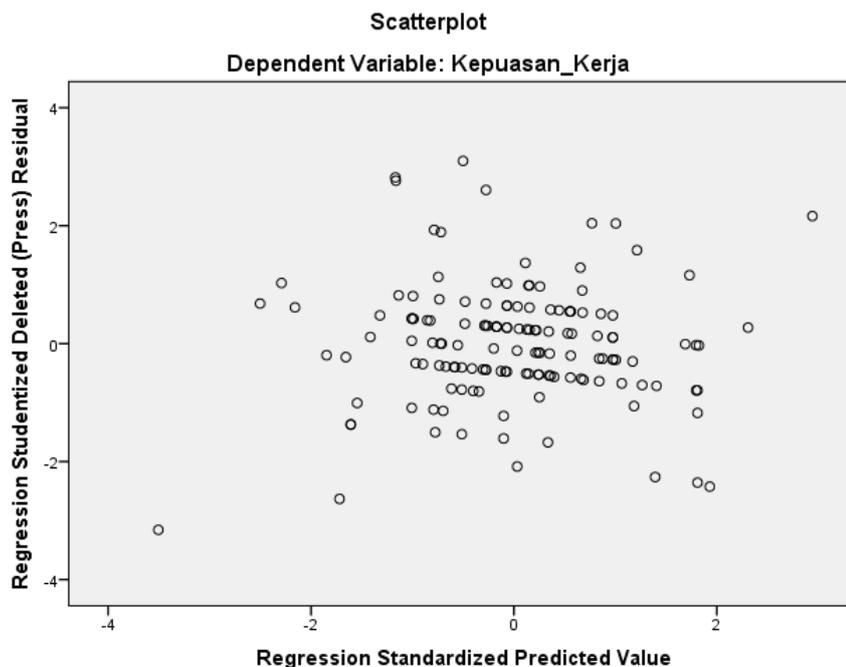
Dari tabel diatas menunjukkan nilai VIF masing-masing variabel yaitu variabel kepemimpinan (X1) sebesar 1.447, kompensasi (X2) sebesar 1,103 dan motivasi kerja (Y1) sebesar 1,472 maka dapat diketahui bahwa nilai VIF dalam batas toleransi yang telah ditentukan tidak melebihi batas korelasi yang telah ditentukan yaitu tidak lebih besar dari 4 atau 5. Maka model ini tidak terjadi masalah multikolinearitas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain

tetap, maka disebut homokedastitas dapat diketahui dengan melalui grafik scatterplot antar nilai prediksi varabel independen dengan nilai residualnya. Juliandi dkk (2015:162) Dasar analisis yang dapat digunakan untuk menentukan heteroskedastitas adalah:

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas seperti titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastitas.



Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Gambar 4. 2 Hasil Pengujian Heteroskedastitas

Dari gambar grafik scatterplot diatas dapat diketahui bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi ini. Sebab tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka kesimpulannya tidak terjadi heteroskedastitas.

4. Analisis Data

a. Koefisien Regresi

1) Koefisien regresi dalam model persamaan I

Regresi dalam model persamaan I (pengaruh secara langsung X_1 dan X_2 terhadap Y_1) digunakan untuk menentukan nilai, p_1 , p_2 , dan p_{ϵ_1} . Model persamaanya adalah: $Y_1 = P_1 X_1 + P_2 X_2 + \epsilon_1$

Dibawah ini adalah hasil pengolahan datanya yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 11 Hasil Pengujian Koefisien Regresi 1

C o e f f i c i e n t s ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	23.008	2.541		9.055	0.000
Kepemimpinan	0.312	0.044	0.507	7.096	0.000
Kompensasi	0.138	0.064	0.154	2.153	0.033

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Dari tabel *coefficient* diatas (pada kolom *Standardize Coefficients*) dapat dilihat nilai-nilai koefisien regresinya adalah sebagai berikut:

- Koefisien Kepemimpinan (X_1) adalah $p_1 = 0,507$
- Koefisien kompensasi (X_2) adalah $p_2 = 0,154$

Tabel 4. 12 Hasil Pengujian Adjusted R Square 1

M o d e l S u m m a r y				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.566 ^a	0.321	0.311	2.35491

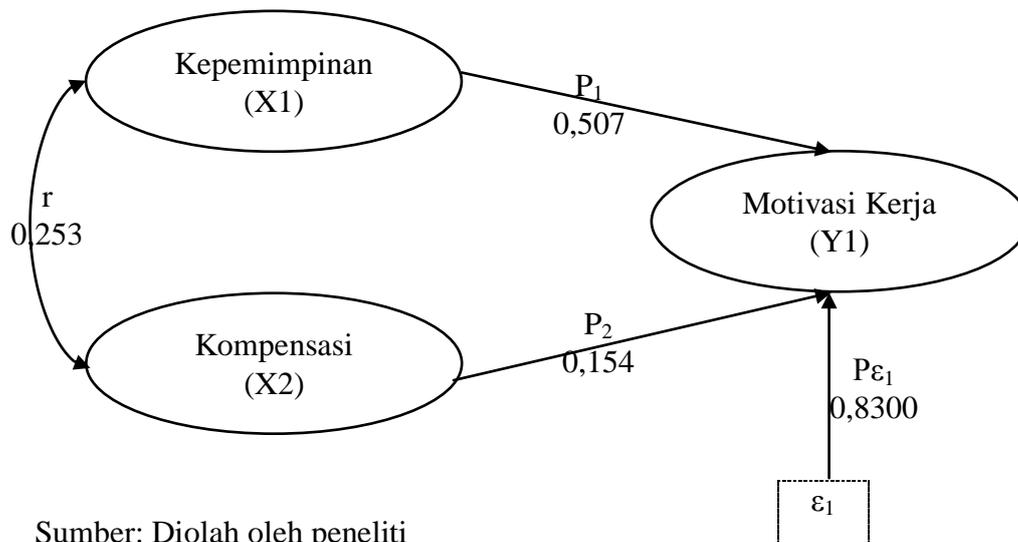
a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Kepemimpinan

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Sedangkan dari *model summary* di atas nilai *Adjusted-R* adalah 0,311.

Nilai ini dapat digunakan untuk menentukan koefisien jalur dengan residualnya,

yakni: $P_{\epsilon_1} = \sqrt{(1-R^2_1)} = \sqrt{(1-0,311)} = 0,8300$.



Sumber: Diolah oleh peneliti

Gambar 4. 3 Diagram Jalur Persamaan I

2) Koefisien regresi dalam model persamaan II

Regresi dalam model persamaan II (pengaruh secara langsung X_1 , X_2 dan Y_1 terhadap Y_2) digunakan untuk menentukan nilai, p_3 , p_4 , p_5 dan p_{ε_2} . Model persamaanya adalah: $Y_2 = P_3 X_1 + P_4 X_2 + P_5 Y_1 + \varepsilon_2$

Dibawah ini adalah hasil pengolahan datanya yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 13 Hasil Pengujian Koefisien Regresi 2

C o e f f i c i e n t s ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	23.081	5.074		4.549	0.000
Kepemimpinan	0.267	0.081	0.319	3.288	0.001
Kompensasi	-0.030	0.104	-0.025	-0.291	0.772
Motivasi Kerja	-0.087	0.133	-0.064	-0.654	0.514

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja
Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Dari tabel *coefficients* diatas (pada kolom *Standardize Coefficients*) dapat dilihat nilai-nilai koefisien regresinya adalah sebagai berikut:

- a) Koefisien Kepemimpinan (X1) adalah $p_3 = 0,319$
- b) Koefisien kompensasi (X2) adalah $p_4 = -0,025$
- c) Koefisien motivasi kerja (Y1) adalah $p_5 = -0,064$

Tabel 4. 14 Hasil Pengujian Adjusted R Square 2

M o d e l S u m m a r y				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.285 ^a	0.081	0.062	3.74384

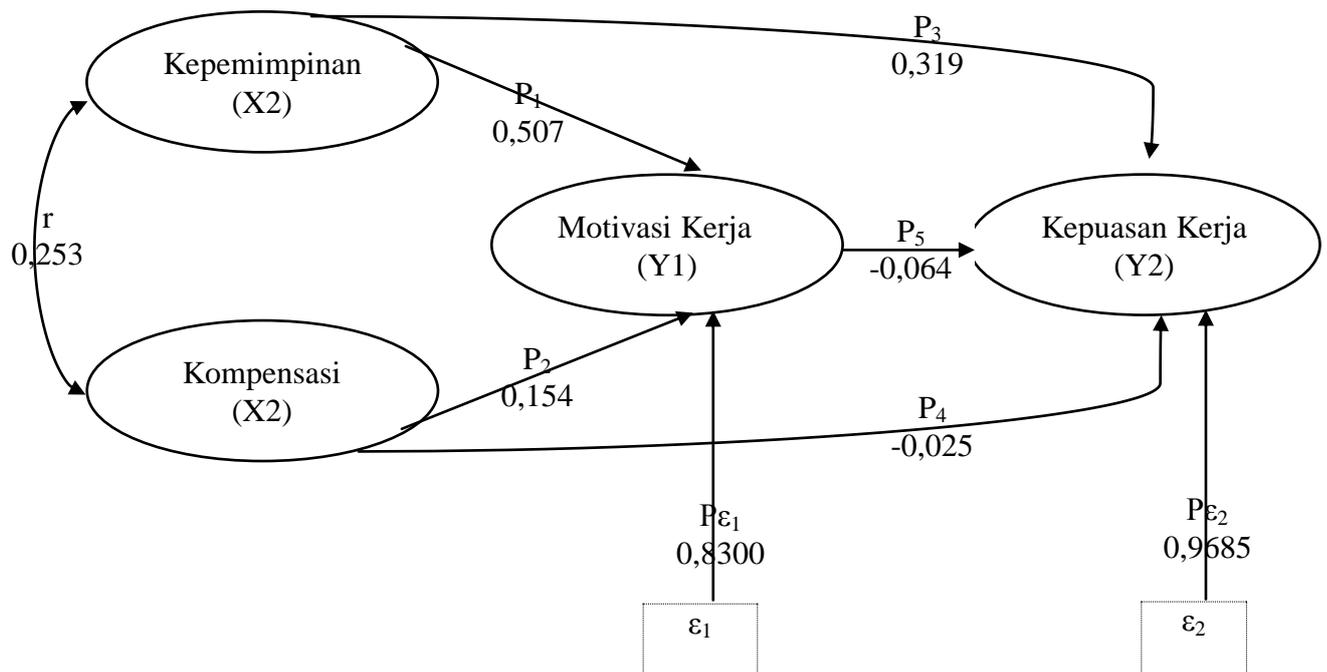
a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompensasi, Kepemimpinan

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Sedangkan dari *model summary* di atas nilai *Adjusted-R* adalah 0,062.

Nilai ini dapat digunakan untuk menentukan koefisien jalur dengan residualnya,

yakni: $P_{\varepsilon_2} = \sqrt{(1-R^2_2)} = \sqrt{(1-0,062)} = 0,9685$.



Sumber: Diolah oleh peneliti

Gambar 4. 4 Diagram Jalur Persamaan II

Dari gambar diatas dapat dapat disimpulkan pengaruh langsung dan tidak langsung variabel-variabel tersebut dalam analisis sebagai berikut:

1) Analisis pengaruh langsung kepemimpinan (X1) terhadap motivasi kerja (Y1)

Tabel 4. 15 Hasil Pengujian Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja
C o e f f i c i e n t s ^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
¹ (Constant)	23.008	2.541		9.055	0.000
Kepemimpinan	0.312	0.044	0.507	7.096	0.000
Kompensasi	0.138	0.064	0.154	2.153	0.033

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Dari tabel diatas dapat dilihat penjelasannya sebagai berikut:

Hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

H0 : X1 berpengaruh tidak signifikan terhadap Y1

H1 : X1 berpengaruh signifikan terhadap Y1

Kriteria pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

Tolak H0 : jika nilai $\text{sig} < \alpha 0,05$

Terima H0 : jika nilai $\text{sig} > \alpha 0,05$

Kesimpulannya adalah nilai $\text{sig}.0,000 < 0,05$, maka H0 ditolak sehingga

kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

2) Analisis pengaruh langsung Kompensasi (X2) terhadap motivasi kerja (Y1)

Tabel 4. 16 Hasil Pengujian Kompensasi terhadap Motivasi Kerja
C o e f f i c i e n t s ^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
¹ (Constant)	23.008	2.541		9.055	0.000
Kepemimpinan	0.312	0.044	0.507	7.096	0.000
Kompensasi	0.138	0.064	0.154	2.153	0.033

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Dari tabel diatas dapat dilihat penjelasannya sebagai berikut:

Hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

H0 : X2 berpengaruh tidak signifikan terhadap Y1

H1 : X2 berpengaruh signifikan terhadap Y1

Kriteria pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

Tolak H0 : jika nilai $\text{sig} < \alpha 0,05$

Terima H0 : jika nilai $\text{sig} > \alpha 0,05$

Kesimpulannya adalah nilai $\text{sig} 0,033 < 0,05$, maka H0 ditolak sehingga kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

- 3) Analisis pengaruh langsung kepemimpinan (X1) terhadap kepuasan kerja (Y2)

Tabel 4. 17 Hasil Pengujian Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

C o e f f i c i e n t s ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	23.081	5.074		4.549	0.000
Kepemimpinan	0.267	0.081	0.319	3.288	0.001
Kompensasi	-0.030	0.104	-0.025	-0.291	0.772
Motivasi Kerja	-0.087	0.133	-0.064	-0.654	0.514

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Dari tabel diatas dapat dilihat penjelasannya sebagai berikut:

Hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

H0 : X1 berpengaruh tidak signifikan terhadap Y2

H1 : X1 berpengaruh signifikan terhadap Y2

Kriteria pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

Tolak H0 : jika nilai $\text{sig} < \alpha 0,05$

Terima H0 : jika nilai $\text{sig} > \alpha 0,05$

Kesimpulannya adalah nilai $\text{sig}.0,001 < 0,05$, maka H_0 ditolak sehingga kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja kerja.

4) Analisis pengaruh langsung kompensasi (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y_2)

Tabel 4. 18 Hasil Pengujian Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

C o e f f i c i e n t s ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
¹ (Constant)	23.081	5.074		4.549	0.000
Kepemimpinan	0.267	0.081	0.319	3.288	0.001
Kompensasi	-0.030	0.104	-0.025	-0.291	0.772
Motivasi Kerja	-0.087	0.133	-0.064	-0.654	0.514

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Dari tabel diatas dapat dilihat penjelasannya sebagai berikut:

Hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_0 : X_2 berpengaruh tidak signifikan terhadap Y_2

H_1 : X_2 berpengaruh signifikan terhadap Y_2

Kriteria pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

Tolak H_0 : jika nilai $\text{sig} < \alpha 0,05$

Terima H_0 : jika nilai $\text{sig} > \alpha 0,05$

Kesimpulannya adalah nilai $\text{sig}.0,772 > 0,05$, maka H_0 diterima sehingga kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja.

5) Analisis pengaruh langsung motivasi kerja (Y1) terhadap kepuasan kerja (Y2)

Tabel 4. 19 Hasil Pengujian Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

C o e f f i c i e n t s ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
¹ (Constant)	23.081	5.074		4.549	0.000
Kepemimpinan	0.267	0.081	0.319	3.288	0.001
Kompensasi	-0.030	0.104	-0.025	-0.291	0.772
Motivasi Kerja	-0.087	0.133	-0.064	-0.654	0.514

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Dari tabel diatas dapat dilihat penjelasannya sebagai berikut:

Hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

H0 : Y1 berpengaruh tidak signifikan terhadap Y2

H1 : Y1 berpengaruh signifikan terhadap Y2

Kriteria pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

Tolak H0 : jika nilai $\text{sig} < \alpha, 05$

Terima H0 : jika nilai $\text{sig} > \alpha, 05$

Kesimpulannya adalah nilai $\text{sig}, 0,514 > 0,05$, maka H0 diterima sehingga motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

6) Analisis pengaruh tidak langsung X1 terhadap Y2 melalui Y1:

Koefisien pengaruh langsung, tidak langsung dan total:

a) Pengaruh langsung (*direct effect*) X1 ke Y2: dilihat dari nilai koefisien regresi X1 terhadap Y2 yakni p3 sebesar 0,319.

b) Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) X1 ke Y2 melalui Y1: Dilihat dari perkalian antara nilai koefisien regresi X1 terhadap Y1 dengan nilai koefisien regresi Y1 terhadap Y2 yakni $p1 \times p5 = 0,507 \times -0,064 = -0,0324$

- c) Pengaruh total (*total effect*) X1 ke Y2 : Dilihat dari nilai pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung = $0,319 + -0,0324 = 0,2866$

Hipotesisnya: X1 berpengaruh terhadap Y2 melalui Y1 (variabel Y1 adalah variabel intervening, pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung).

Kriteria penarikan kesimpulanya:

- a) Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $>$ pengaruh langsung ($p1 \times p5 > p3$) maka variabel Y1 adalah variabel intervening, atau dengan kata lain pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung.
- b) Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $<$ pengaruh langsung ($p1 \times p5 > p3$) maka variabel Y1 adalah bukan variabel intervening, pengaruh yang sebenarnya adalah langsung.

Kesimpulan :

Nilai koefisien pengaruh tidak langsung $<$ pengaruh langsung ($p1 \times p5 < p3$) yakni $-0,0324 < 0,319$, maka kepemimpinan (X1) berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja (Y2) tidak harus melalui motivasi kerja (Y1). Disini terlihat bahwa motivasi kerja (Y1) bukan merupakan variabel intervening. Pengaruh yang sebenarnya adalah langsung.

7) Analisis pengaruh tidak langsung X2 terhadap Y2 melalui Y1:

Koefisien pengaruh langsung, tidak langsung dan total:

- a) Pengaruh langsung (*direct effect*) X2 ke Y2: Dilihat dari nilai koefisien regresi X2 terhadap Y2 yakni $p4$ sebesar $-0,025$.
- b) Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) X2 ke Y2 melalui Y1: Dilihat dari perkalian antara nilai koefisien regresi X2 terhadap Y1 dengan nilai koefisien regresi Y1 terhadap Y2 yakni $p2 \times p5 = 0,154 \times -0,064 = -0,0098$

- c) Pengaruh total (*total effect*) X2 ke Y2: Dilihat dari nilai pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung = $-0,025 + -0,0098 = -0,0348$

Hipotesisnya: X2 berpengaruh terhadap Y2 melalui Y1 (variabel Y1 adalah variabel intervening, atau dengan kata lain pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung).

Kriteria penarikan kesimpulannya:

- a) Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $>$ pengaruh langsung ($p2 \times p5 > p4$) maka variabel Y1 adalah variabel intervening, pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung.
- b) Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $<$ pengaruh langsung ($p2 \times p5 < p4$) maka variabel Y1 adalah bukan variabel intervening, pengaruh yang sebenarnya adalah langsung.

Kesimpulan:

Nilai koefisien pengaruh tidak langsung $<$ pengaruh langsung ($p2 \times p5 < p4$) yakni $-0,0098 < -0,025$ maka kompensasi (X2) berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja (Y2) tidak harus melalui motivasi kerja (Y1). Disini terlihat bahwa motivasi kerja (Y1) bukan merupakan variabel intervening. Pengaruh yang sebenarnya adalah langsung.

B. Pembahasan

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai sig.0,000 lebih kecil dari nilai signifikan 0,05. Berdasarkan hasil yang telah diperoleh maka H0

ditolak. Dengan demikian variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja.

Hal ini disebabkan responden atau karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara akan termotivasi kepada setiap atasan yang bekerja dengan baik dan menjadi *role model* di perusahaan tersebut. Dengan demikian apabila kepemimpinan baik maka motivasi kerja juga akan baik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwasanya kepemimpinan dalam perusahaan ini masih kurang tegas dalam mengambil keputusan, dan juga kurang memberikan dorongan dan semangat kerja kepada karyawan sehingga motivasi kerja karyawan menurun yang dilihat dari karyawan yang kurang semangat dalam bekerja dan tidak teliti dalam melakukan pekerjaan.

Hasibuan (2016:169) menyatakan bahwa pemimpin yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan kepemimpinan adalah cara atau gaya seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja yang tinggi dapat didukung oleh kepemimpinan yang tepat, sehingga kepemimpinan yang kurang tepat dalam penerapannya akan kurang memotivasi karyawan dalam melakukan aktivitas-aktivitasnya.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Susanto, 2016 ; Aldino, 2017 ; Marwansyah & Oemar, 2015 ; Pratiwi, 2016 ; Ali Orozi Sougui, Mahamat, & Hassan, 2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

2. Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai sig.0,033 lebih kecil dari nilai signifikan 0,05. Berdasarkan hasil yang telah diperoleh maka H₀ ditolak. Dengan demikian variabel kompensasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja.

Hal ini disebabkan responden atau karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara akan termotivasi apabila kompensasi yang diberikan perusahaan sesuai dengan beban kerja karyawan dan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwasanya kompensasi yang diberikan belum sesuai dengan latar belakang pendidikan dan insentif yang diberikan tidak sesuai dengan harapan karyawan sehingga motivasi kerja karyawan menurun yang menyebabkan kerja keras karyawan rendah dalam mengerjakan pekerjaan.

Kasmir (2016:239) menyatakan bahwa kompensasi dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan pemberian kompensasi yang benar maka akan mendorong karyawan untuk bekerja semakin kuat, sehingga merangsang karyawan untuk terus bekerja. Karyawan yang termotivasi akan menghasilkan kualitas kerja yang baik pula.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Kusuma, Bambang, Swasto, & Musadieg, 2015 ; Muhammad, 2018 ; Susanto, 2016 ; Erwinsyah, Wadud, & Kurniawan, 2015 ; Rizal, Idrus, Djumahir, & Mintarti, 2013) menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai sig.0,001 lebih kecil dari nilai signifikan 0,05. Berdasarkan hasil yang telah diperoleh maka H0 ditolak. Dengan demikian variabel kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

Hal ini disebabkan responden atau karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara akan merasa senang apabila pimpinan dapat memberikan dukungan atau support kepada karyawan yang akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwasanya pemimpin belum mampu memberikan arahan yang jelas dan belum mampu mengajak karyawan bekerja dalam tim yang solid dan harmonis sehingga karyawan merasa kurang puas yang terlihat dari prestasi kerja yang menurun dan promosi jabatan belum sesuai dengan apa yang diharapkan karyawan.

Robbins & Judge (2011:418) menyatakan bahwas salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling banyak diteliti adalah teori jalur sasaran (*Path-goal theory*). Dasar dari teori ini adalah bahwa tugas seorang pemimpin adalah membantu anggotanya dalam memberi informasi, dukungan, dan sumber daya lain yang penting dalam mencapai tujuan mereka. Menurut teori ini, suatu perilaku pemimpin dapat diterima oleh bawahan pada tingkatan yang ditinjau oleh mereka sebagai sumber kepuasan saat itu atau masa datang.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Christanto, Febryan, 2017 ; Sari & Wahyono, 2014 ; Sukarja & Machasin, 2015 ; Komarudin, 2017 ;

Palupi, Cahjono, & Satyawati, 2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

4. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai sig.0,772 lebih besar dari nilai signifikan 0,05. Berdasarkan hasil yang telah diperoleh maka H0 diterima. Dengan demikian variabel kompensasi secara langsung berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

Hal ini disebabkan responden atau karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara sudah merasa puas dengan kompensasi yang diberikan perusahaan karena telah memenuhi kebutuhan karyawan sehingga kompensasi tidak berpengaruh lagi terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwasanya gaji yang diterima oleh karyawan sudah sesuai dengan kebutuhan hidup dan kebutuhan anggota keluarga dan karyawan juga telah mendapat jaminan keamanan dari perusahaan sehingga kepuasan kerja yang dirasakan tidak berpengaruh lagi dengan kompensasi.

Menurut Kasmir (2016:255) Kompensasi juga memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan kerja karyawan. Artinya jika kompensasi meningkat maka karyawan akan bertambah puas, sehingga berusaha untuk bekerja dengan sebaik-baiknya dan hal ini akan berdampak pada variabel lainnya. Namun demikian pula jika kompensasi tidak diberikan atau menurun, maka kepuasan kerja menurun dan akan menimbulkan efek negatif pada perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Mutmainah, 2013) Kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nugraha & Surya,

2015 ; Putra & Mujiati, 2016 ; Rozzaid, Herlambang, & Devi, 2015 ; Septerina & Irawati, 2018 ; Muguongo, Muguna, & Muriithi, 2015 ; Jufrizen, Lumbanraja, Salim, & Gultom, 2017) menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai sig.0,514 lebih besar dari nilai signifikan 0,05. Berdasarkan hasil yang telah diperoleh maka H_0 diterima. Dengan demikian variabel motivasi kerja secara langsung berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

Hal ini disebabkan responden atau karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara terlihat bahwa motivasi kerja yang dominan berasal dari dalam diri karyawan sedangkan kepuasan kerja lebih didominasi faktor dari orang lain atau lingkungan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwasanya karyawan selalu melakukan pekerjaan dengan penuh semangat dan saling membantu sesama rekan kerja dengan memanfaatkan waktu luang dengan baik. Sehingga kepuasan kerja tidak lagi berpengaruh karena sesama karyawan sudah saling mengerti dan sudah terbiasa dalam menyemangati dan mensupport sesama karyawan.

Menurut Sutrisno (2013:122) teori kepuasan yaitu jika kebutuhan dan kepuasannya semakin terpenuhi, semangat bekerjanya pun akan semakin baik pula. Jadi, pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kekuasaannya. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kekuasaan yang diinginkan, semakin giat orang itu bekerja.

Tinggi atau rendahnya tingkat kebutuhan kekuasaan yang ingin dicapai seseorang mencerminkan semangat bekerja orang tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Astuti & Iskandar, 2015 ; Juniari, Riana, & Subudi, 2015 ; Lantara, 2017 ; Yakub, 2017 ; Ogunnaike, Akinbola, & Ojo, 2014) menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

6. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja tidak harus melalui motivasi kerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien pengaruh tidak langsung lebih kecil dibanding dengan pengaruh langsung dengan melihat ($p1 \times p5 < p3$) yakni $-0,0324 < 0,319$. Disini terlihat bahwa motivasi kerja bukan merupakan variabel intervening. Pengaruh yang sebenarnya adalah langsung.

Hal ini disebabkan responden atau karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara terlihat bahwa kepemimpinan yang baik akan menghasilkan kepuasan kerja yang baik pula. Dengan demikian tidak perlu lagi dimediasi oleh motivasi kerja.

Luthans (2006:650) mengungkapkan bahwa perilaku pemimpin dapat diterima bawahan dalam tingkatan seorang bawahan yang melihat perilaku sebagai sumber kepuasan yang dapat segera dirasakan atau sebagai instrumental terhadap kepuasan yang akan dirasakan kemudian.

7. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja tidak harus melalui motivasi kerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien pengaruh tidak langsung lebih kecil dibanding dengan pengaruh langsung dengan melihat ($p_2 \times p_5 < p_4$) yakni $-0,0098 < -0,025$. Disini terlihat bahwa motivasi kerja bukan merupakan variabel intervening. Pengaruh yang sebenarnya adalah langsung.

Hal ini disebabkan responden atau karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara terlihat bahwa kompensasi yang baik akan menghasilkan kepuasan kerja yang baik pula. Dengan demikian tidak perlu lagi dimediasi oleh motivasi kerja.

Hasibuan (2016:118) menyatakan besar kecilnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya. Jika balas jasa yang diterimanya semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikimatinya semakin banyak pula. Dengan demikian kepuasan kerjanya semakin baik.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh maupun hasil analisis data yang telah dilakukan serta pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan mengenai pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara.
2. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara.
3. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara.
4. Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara.
5. Motivasi Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara.
6. Kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja tanpa dimediasi oleh Motivasi Kerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara.
7. Kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja tanpa dimediasi oleh Motivasi Kerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas maka saran-saran yang dapat diberikan pada penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang baik diharapkan lebih tegas lagi dalam mengambil keputusan dan memberikan dorongan dan semangat kerja kepada karyawan sehingga motivasi kerja karyawan membaik dalam bekerja dan teliti dalam melakukan pekerjaan.
2. Kompensasi yang diberikan perusahaan seharusnya sesuai dengan beban kerja karyawan sehingga motivasi kerja karyawan akan meningkat dan dapat mendorong kerja keras karyawan dalam melakukan pekerjaan.
3. Kepemimpinan yang baik seharusnya dapat memberikan dukungan atau support kepada karyawan agar dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan prestasi kerja yang baik.
4. Kompensasi yang diberikan perusahaan sebaiknya dipertahankan dan lebih ditingkankan lagi agar karyawan tetap merasakan kepuasan kerja dalam melakukan pekerjaan.
5. Motivasi kerja karyawan perlu dipertahankan agar kepuasan karyawan tetap terjaga dan karyawan sealalu merasa nyaman dan termotivasi dalam melakukan pekerjaan.
6. Kepemimpinan yang baik seharusnya pimpinan dapat bertanggung setiap ada permasalahan agar karyawan termotivasi dan dapat melakukan pekerjaan dengan baik sehingga kepuasan kerja tercapai.

7. Kompensasi sebaiknya diberikan sesuai dengan latar belakang pendidikan dan diberikan secara adil agar karyawan termotivasi dalam melakukan pekerjaan sehingga tercapai kepuasan kerja yang baik.
8. Penelitian berikutnya diharapkan menggunakan variabel yang berbeda yang belum dimasukkan dalam penelitian ini karena masih banyak terdapat variabel lain yang mungkin berpengaruh terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja, kepemimpinan dan kompensasi. Selain variabel yang disebutkan, peneliti berikutnya juga dapat memperluas bahasan dengan faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Selain itu variabel penelitian yang tidak konsisten dan tidak signifikan agar menjadi penelitian yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifah, T., & Musadieg, M. A. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Kantor Pusat Jakarta). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 47(1), 122-129.
- Akmal, A., & Tamini, I. (2015). Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Gaya Makmur Mobil Medan. *Jurnal Bisnis Administrasi*, 4(2), 59-68.
- Aldino, M. A. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo. *Jurnal Manajemen*, 2(1), 23-32.
- Ali Orozi Sougui, A. T., Mahamat, M. A., & Hassan, H. M. (2016). The Impact of Leadership on Employee Motivation in Malaysian Telecommunication Sector. *Galore International Journal of Applied Sciences and Humanities*, 1(1), 59-68.
- Antonio, M. S. (2007). *The Super Leader Super Manager*. Jakarta: Tazkia Publishing & ProLM Centre.
- Astuti, H. D., & Iskandar, D. (2015). Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus pada PT Chitose Internasional Tbk). *e-Proceeding of Management*, 2(2), 1233-1238.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Christanto, Febryan. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada Kantor BPKAD Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(3), 1-8.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Erwinsyah, Wadud, M., & Kurniawan, M. (2015). Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan PDAM Tirta Musi Palembang. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 6(1), 13-17.
- Gaol, J. L. (2014). *Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamali, A. Y. (2016). *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Hasibuan, M. S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Hayati, R. R. (2016). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Ekologi*, 3(2), 175-177.
- Jufrizen, Lumbanraja, P., Salim, S. R., & Gultom, P. (2017). The Effect of Compensation, Organizational Culture and Islamic Work Ethic Toward the Job Satisfaction and impact on the Permanent Lectures. *International Business Management*, 11(1), 53-60.
- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi*. Medan: UMSU PRESS.
- Juniari, N. K., Riana, G., & Subudi, M. (2015). Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 4(11), 823-840.
- Kadarisman, M. (2017). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kartono, K. (2017). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kaswan. (2017). *Psikologi Industri & Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Komarudin, M. d. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawandi PT Asuransi Jiwa Mega Life. *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 4(2), 124-139.
- Kusuma, Y. B., Bambang, Swasto, & Musadieg, M. A. (2015). Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PT. Otsuka Indonesia diLawang, Malang). *E-Journal Ilmu Administrasi*, 9(1), 43-56.
- Lamingrum, A. K. (2016). Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja pada Karyawan Biro Pelayanan Sosial Dasar di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. *e-Proceeding of Management*, 3(2), 1871-1879.
- Lantara, I. W. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening PT. Indonesia Tourism Development Corporation (ITDC). *ejournal Jurusan Pendidikan Ekonomi*, 10(2), 1-10.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi.
- Mangkunegara, A. A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Manullang, L. A. (2013). *Teori Manajemen Komprehensif Integralistik*. Jakarta: Salemba Empat.

- Marwansyah, & Oemar, Y. (2015). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Motivasi serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan PT. BANK OCBC NISP Tbk Cabang Pekan Baru. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, 7(2), 207-222.
- Moehariono. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Muguongo, M. M., Muguna, A. T., & Muriithi, D. K. (2015). Effects of Compensation on Job Satisfaction Among Secondary School Teachers in Maara Sub - County of Tharaka Nithi County, Kenya. *Journal of Human Resource Management*, 3(6), 47-59.
- Muhammad, A. (2018). Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja di PT Hametetsu Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 3(1), 426-433.
- Mutmainah, H. (2013). Pengaruh Kmpensasi, Pelatihan, dan Peran Sepervisor terhadap Kinerja yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Karyawan Paguyuban Batik Laweyan Surakarta. *GRADUASI*, 29(1), 1-20.
- Noor, J. (2013). *Penelitian Ilmu Manajemen*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Nugraha, M. B., & Surya, I. B. (2015). Pengaruh Kompensasi Lingkungan Kerja dan Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(1), 59-87.
- Ogunnaike, O. O., Akinbola, O. A., & Ojo, O. A. (2014). Effect of Motivation on Job Satisfaction of Selected Sales. *Journal of Educational and Social Research*, 4(1), 197-203.
- Palupi, D. A., Cahjono, M. P., & Satyawati, E. (2017). Effect of Leadership on the Job Satisfaction with Organizational Commitment and Trust in Leader as Mediators. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6(4), 400-408.
- Pratiwi, H. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Iklim Organisasi dan Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai PT. Admiral Lines Belawan. *Jurnal Bisnis Administrasi*, 5(2), 42-48.
- Putra, P. P., & Mujiati, N. W. (2016). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Finansial dan Motivasi Kerja pada Kepuasan Kerja Karyawan Take Japanese Rertrauant LegianKuta Badung Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(1), 260-292.
- Reksohadiprodjo, S., & Handoko, T. H. (2008). *Organisasi Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

- Reni. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada UD Surya Phone di Samarinda. *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis*, 3(4), 966-978.
- Rizal, M., Idrus, M. S., Djumahir, & Mintarti, R. (2013). Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City). *International Journal of Business and Management Invention*, 3(2), 64-79.
- Robbins, S., & Judge. (2011). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rozzaid, Y., Herlambang, T., & Devi, A. M. (2015, Desember). Pengaruh Kmpensasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Nusapro Telemedia Persada Cabang Banyuwangi). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 1(2), 201-220.
- Sambiran, B., Sepang, J., & Dotulong, L. O. (2015). Pengaruh Kepemimpinan dan Insentif Finansial terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT Adira Finance Manado. *Jurnal EMBA*, 3(3), 1050-1058.
- Sari, L., & Wahyono, S. (2014). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Yogyakarta. *Jurnal Manajemen dan Pelayanan Farmasi*, 4(1), 33-38.
- Sarira, N. B. (2015). Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Insani Braperkasa di Samarinda. *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis*, 3(4), 951-965.
- Septerina, & Irawati. (2018). Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Bagian Produksi di PT Etowa Packaging Indonesia. *Journal of Applied Business Administration*, 2(1), 13-19.
- Setiawan, B. A., & Muhith, A. (2013). *Transformational Leadership*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Siagian, S. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Akasara.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Soeriawibawa, R. D., Kusumawati, I., & Siswanto, A. (2017). Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Bagian Produksi CV.Triady Motor. *SMART Study & Management Research*, 14(2), 10-17.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukarja, R., & Machasin. (2015). Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, 7(2), 270-284.

- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Caps.
- Susanto, Y. (2016). Kepemimpinan dan Kompensasi Pengaruhnya terhadap Motivasi Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Karyawan Koperasi Simpan Pinjam di Kota Palembang. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, 14(4), 450-470.
- Sutikno, S. (2014). *Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan*. Lombok: Holistica.
- Sutrisno, E. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2018). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Thoha, M. (2014). *Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Grafindo Persada.
- Usman, H. (2011). *Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo. (2015). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wicaksono, W. D., & Hermani, A. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan Public Departement Biro Perjalanan anTour & Travel. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(3), 1-10.
- Wijaya, J. I., Hamid, D., & Utami, H. N. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja (Studi pada Kasubag di Lingkungan Universitas Brawijaya Malang). *Jurnal Ilmu Administrasi*, 11(2), 34-47.
- Yakub, Y. (2017). Pengaruh Keterlibatan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Islamic Banking and Finance Journal*, 1(3), 273-290.
- Yusuf, B. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Syariah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Zainal, V. R., Ramly, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.



Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

PROGRAM PASCASARJANA

Jalan Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id
E-mail: pps@umsu.ac.id

Nomor : 130/II.3-AU/UMSU-PPs/F/2019 Medan, 26 Jumadil-Awwal 1440 H
Lampiran : - 01 Februari 2019 M
Perihal : **Mohon Izin Riset.**

Kepada Yth.: **PT. PLN PERSERO**
Unit Induk Pembangkitan
Sumatera Bagian Utara.
di
Tempat.

Bismillahirrahmanirrahim.
Assalamu 'alaikum wr. wb

Dengan hormat, dalam rangka penyelesaian studi dan peningkatan profesionalisme dan intelektualitas mahasiswa Program Studi Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, mohon kiranya Saudara dapat memberikan izin melakukan riset pada institusi Saudara kepada mahasiswa tersebut di bawah ini:

Nama : **DEWI SURYANI HARAHAP**
NPM : 1720030020
Prodi : Magister Manajemen
Judul Tesis : "PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI MOTIVASI KERJA PADA PT PLN PERSERO UNIT INDUK PEMBANGKITAN SUMATERA BAGIAN UTARA."

Perlu disampaikan bahwa informasi dan data yang diperoleh akan digunakan untuk kepentingan ilmiah dan keperluan akademik.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan bantuannya terlebih dahulu diucapkan terima kasih, akhirnya semoga selamat sejahteralah kita semua. Amin.

Wassalamu 'alaikum wr. wb.



Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP.

Tembusan:

1. Wakil Rektor II UMSU



Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara

PLN

Jl. Brigjend. Katamso Km. 5,5 No. 30 Titi Kuning Medan 20146

T (061) 7869025 (Hunting)

F (061) 7867967

W www.pln.co.id

Nomor : 0099 /SDM.04.09/UIKSBU/2019
Lampiran : 1 (satu) lembar
Sifat : Biasa
Perihal : Izin Riset/ Penelitian

12 Februari 2019

Kepada :

Yth. Direktur
Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah
Sumatera Utara
Jl. Denai No. 217
Medan - 20226

Sehubungan surat Saudara No. 130/II.3-AU/UMSU-PPs/F/2019 tanggal 01 Februari 2019 perihal Mohon Izin Riset, dengan ini disampaikan bahwa kami tidak keberatan menerima mahasiswa/ i saudara :

NO	NAMA	NPM	PROGRAM STUDI	PEMBIMBING/ PENEMPATAN
1	Dewi Suryani Harahap	1720030020	Magister Manajemen	PLT Manager Pengembangan SDM

Untuk melaksanakan Riset/ Penelitian di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara periode 11 – 28 Februari 2019.

Adapun tata tertib yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan riset adalah sebagai berikut :

1. PT PLN (Persero) tidak menyediakan fasilitas apapun.
2. Peserta Riset wajib mematuhi aturan-aturan yang berlaku di PLN.
3. Peserta Riset tidak boleh memasuki areal/ lokasi yang tidak berhubungan dengan pelaksanaan Riset.
4. Pelaksanaan Riset sesuai dengan jam dinas perusahaan (Senin s/d Kamis pukul 08.00 s/d 16.30 WIB dan Jum'at pukul 07.30 s/d 17.00 WIB).
5. Peserta Riset wajib memakai baju Almamater (baju seragam).
6. Peserta Riset yang mengalami musibah/ kecelakaan selama pelaksanaan riset di PLN tidak diberikan ganti rugi apapun.
7. Peserta Riset yang yang tidak melaksanakan tata tertib yang telah dijelaskan di atas, akan dipulangkan ke lembaga pendidikannya.

Demikian disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.



Tembusan :

- PLT Manager Pengembangan SDM



Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

Jalan Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id
E-mail: pps@umsu.ac.id

Nomor : 130/II.3-AU/UMSU-PPs/F/2019 Medan, 26 Jumadil-Awwal 1440 H
Lampiran : - 01 Februari 2019 M
Perihal : **Mohon Izin Riset.**

Kepada Yth.: **PT. PLN PERSERO**
Unit Induk Pembangkitan
Sumatera Bagian Utara.
di
Tempat.

Bismillahirrahmanirrahim.
Assalamu 'alaikum wr. wb

Dengan hormat, dalam rangka penyelesaian studi dan peningkatan profesionalisme dan intelektualitas mahasiswa Program Studi Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, mohon kiranya Saudara dapat memberikan izin melakukan riset pada institusi Saudara kepada mahasiswa tersebut di bawah ini:

Nama : **DEWI SURYANI HARAHAP**
NPM : 1720030020
Prodi : Magister Manajemen
Judul Tesis : "PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI MOTIVASI KERJA PADA PT PLN PERSERO UNIT INDUK PEMBANGKITAN SUMATERA BAGIAN UTARA."

Perlu disampaikan bahwa informasi dan data yang diperoleh akan digunakan untuk kepentingan ilmiah dan keperluan akademik.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan bantuannya terlebih dahulu diucapkan terima kasih, akhirnya semoga selamat sejahteralah kita semua. Amin.

Wassalamu 'alaikum wr. wb.

Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP.

Tembusan:

1. Wakil Rektor II UMSU



UMSU
Lagipul Center of Excellence

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA**

Jalan Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id
E-mail: pps@umsu.ac.id

LEMBAR BIMBINGAN PROPOSAL TESIS

Nama Mahasiswa : Dewi Suryani Harahap
NPM : 1720030020
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai variabel Intervening pada PT PLN Persero Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1	13/9/2018	Pengajuan Judul	
2	27/12/2018	Perbaiki Latar Belakang Masalah dan Identifikasi Masalah	
3	05/01/2019	Perbaiki definisi operasional variabel	
4	09/01/2019	Perbaiki gambar pada analisis jalur dan keterangannya	
5		see Lembar proposal 9/1/2019	
6		Maaf Pak	

Medan, 09 Januari 2019

Pembimbing I,

Dr. Syaiful Bahri, M. AP

Pembimbing II,

Diketahui Oleh :

Ketua/Sekretaris,

Dr. Sjahril Effendy P., M. Si., M. A., M. Psi., M. H



UMSU
Unggul, Cerdas, Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA**

Jalan Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id
E-mail: pps@umsu.ac.id

LEMBAR BIMBINGAN PROPOSAL TESIS

Nama Mahasiswa : Dewi Suryani Harahap
NPM : 1720030020
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening Pada PT. PLN Persero Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1	13/9/2018	Pengajuan Judul	
2	27/12/2018	Bab I Perbaiki Latar Belakang Masalah Bab II Lengkapi teori, setiap sub bab min 2 teori	
3	05/01/2019	Bab I Pada latar belakang masalah perbaiki Fenomena dan Identifikasi masalah	
4	08/01/2019	Perbaiki kerangka konseptual Tambah Uji Instrumen	
5	08/1-19		
6			

Medan, 08 Januari 2019

Pembimbing I,

Pembimbing II,

H. Muis Fauzi Rambe, S.E., M.M.

Diketahui Oleh :

Ketua/Sekretaris,

Dr. Sjahril Effendy, P., M.Si., M.A., M.Psi., M.H.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

Jalan Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id
E-mail: pps@umsu.ac.id

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

LEMBAR BIMBINGAN TESIS

Nama Mahasiswa : Dewi Suryani Harahap
NPM : 1720030020
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja pada PT. PLN Persero Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Utara
Tgl. Seminar Proposal : 22 Januari 2019

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1	09 Feb 2019	Perbaiki Uji Validitas	
2	13 Feb 2019	Perbaiki Penyajian asumsi klasik	
3	23 Feb 2019	Perbaiki Gambar Analisis Jalur	
4	25 Feb 2019	Tambah Pembahasan	
5			
6	1 / Maret 2019		

Medan,

Pembimbing I,

Dr. Syariful Bahri, M. AP

Pembimbing II,

Diketahui Oleh :
Ketua/Sekretaris,

Dr. Sjahri Effendy, P. M. Si., MA., M. Psi



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

Jalan Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id
E-mail: pps@umsu.ac.id

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

LEMBAR BIMBINGAN TESIS

Nama Mahasiswa : Dewi Suryani Harahap
NPM : 1720030020
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja pada PT. PLN Persero Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara
Tgl. Seminar Proposal : 22 Januari 2019

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1	26 jan 2019	Bimbingan angket	
2	13 Feb 2019	- Uji Instrumen - Teknik Analisis Data	
3	25 feb 2019	- Hasil Penelitian - Pembahasan	
4	4/3-19		
5			
6			

Pembimbing I,

Medan,

Pembimbing II,

H. Muis Fauzi Rambe, S.E., M.M.

Diketahui Oleh :
Ketua/Sekretaris,

Dr. Sjahriil Ezzady P., M.Si., MA., M.Psi.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Data Pribadi

Nama : Dewi Suryani Harahap
Tempat/Tanggal Lahir : Ujung Lembang 12 Maret 1995
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Kewarganegaraan : Indonesia
Alamat : Jalan Bersama Griya Albania No. E2
Anak ke : Empat dari Enam Bersaudara

Nama Orang Tua

Nama Ayah : H. Madah Putra Harahap
Nama Ibu : Hj. Rosmidar
Alamat : Langga Payung/Labuhan Batu Selatan

Pendidikan Formal

1. Tahun 2002-2007 : SD 115505 Ujung Lembang
2. Tahun 2007-2010 : MTs Negeri Sungai Kanan
3. Tahun 2010-2013 : SMA Negeri 5 Medan
4. Tahun 2013-2017 : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Manajemen
Keuangan
5. Tahun 2017-2019 : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Program Pascasarjana. Program Studi Magister
Manajemen

Demikian daftar riwayat hidup ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Medan, Maret 2019

Dewi Suryani Harahap

KUESIONER PENELITIAN

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI
MOTIVASI KERJA PADA PT PLN PERSERO
UNIT INDUK PEMBANGKITAN
SUMATERA BAGIAN UTARA**

Kepada:

Yth. Bapak/Ibu Karyawan PT PLN (Persero) UIKSBU

Di Medan

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir di Program Studi Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, saya selaku mahasiswa yang sedang melakukan penelitian memohon bantuan kesediaan waktu dari Bapak/Ibu untuk menjadi responden penelitian saya dalam memberikan jawaban pada kuesioner yang saya sajikan pada lembar berikutnya. Penelitian ini bertujuan untuk menguji **Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja pada PT PLN Persero Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara**

Daftar pertanyaan dalam kuesioner ini hendaknya diisi dengan lengkap dan sebenarnya untuk memperoleh hasil yang akurat. Data pribadi Bapak/Ibu tidak akan dipublikasikan, sehingga Bapak/Ibu dapat memberikan opini secara bebas. Kerahasiaan informasi yang diperoleh akan dijaga dengan baik dan data tersebut hanya akan digunakan untuk kepentingan akademik.

Besar harapan saya atas partisipasi Bapak/Ibu terhadap pengisian kuesioner ini karena jawaban dalam kuesioner tersebut merupakan kontribusi yang berharga bagi saya sebagai peneliti. Atas perhatiannya saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya

Dewi Suryani Harahap

Petunjuk Pengisian:

IDENTITAS RESPONDEN

Berilah tanda (✓) pada kotak dibawah ini.

- Nama : _____ (Boleh tidak di isi)
- Jenis Kelamin : Laki-Laki Perempuan
- Usia : _____ Tahun
- Pendidikan terakhir : SMA sederajat Diploma 1 Diploma 3
 Strata 1 Strata 2 Strata 3
- Jurusan : Teknik Non Teknik
- Jabatan : _____
- Bidang : Enjiniring SDM dan Umum Produksi
 Keuangan Rendan Lakdan
 Pengendali K3L
- Masa Kerja : 0-5 Tahun 6-10 Tahun 11-15 Tahun
 16-20 Tahun 21-25 Tahun 26-30 Tahun
 >30 Tahun

Silahkan anda pilih jawaban yang menurut anda paling sesuai dengan kondisi yang anda alami atau rasakan, dengan cara memberikan tanda (✓) pada tabel dengan pilihan jawaban sebagai berikut:

*Keterangan :

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

KS : Kurang Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

1. Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
	Variabel Kepuasan Kerja	SS	S	KS	TS	STS
1	Pekerjaan yang saya lakukan sangat menarik dan menyenangkan					
2	Selain menerima gaji, saya menerima tunjangan-tunjangan lainnya					
3	Saya memiliki peluang yang sama dengan yang lain untuk meraih posisi yang lebih baik					
4	Promosi yang saya dapatkan sudah sesuai dengan prestasi kerja saya					
5	Saya merasa senang jika diperhatikan dan diawasi setiap melakukan pekerjaan					
6	Dengan adanya pengawasan saya lebih giat dalam melakukan pekerjaan					
7	Rekan kerja saya selalu mendorong dan menyemangati saya dalam melakukan pekerjaan					
8	Fasilitas yang disediakan perusahaan telah sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan					

2. Motivasi Kerja

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
	Variabel Motivasi Kerja	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya selalu melakukan pekerjaan dengan penuh semangat					
2	Saya bertanggung jawab dengan pekerjaan yang diberikan pada saya					
3	Saya berpandangan bahwa dengan kerja keras dapat meningkatkan karir dimasa yang akan datang					
4	Saya merasa telah difasilitasi oleh perusahaan untuk memperoleh jenjang karir saya					
5	Saya selalu serius dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan pada saya					
6	Saya senang dengan pekerjaan yang menarik dan menantang					
7	Saya selalu teliti dalam melakukan pekerjaan					
8	Saya selalu mengerjakan pekerjaan saya dengan tepat waktu					
9	Saya merasa nyaman dengan rekan kerja saya yang bersifat kekeluargaan					
10	Saya memanfaatkan waktu luang untuk membantu rekan kerja saya					

3. Kepemimpinan

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
	Variabel Kepemimpinan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya merasa pimpinan dapat mengambil keputusan setiap ada permasalahan					
2	Saya merasa pimpinan dalam mengambil keputusan mempunyai sikap tegas					
3	Pimpinan selalu memberikan support kepada saya dalam melaksanakan kerja					
4	Saya merasa pimpinan selalu memberikan dorongan kepada karyawan agar berprestasi					
5	Saya merasa pimpinan selalu mengajak karyawan berkomunikasi dengan baik					
6	Saya merasa pimpinan selalu memberikan arahan dengan jelas					
7	Saya merasa pimpinan selalu mengajak karyawan untuk bekerja dalam tim yang solid dan harmonis					
8	Saya merasa pimpinan melakukan pengawasan yang wajar terhadap karyawan dalam melaksanakan pekerjaan					
9	Saya merasa pimpinan selalu bertanggung jawab setiap ada permasalahan					
10	Saya merasa pimpinan selalu menghargai setiap perbedaan pendapat karyawan					
11	Saya merasa pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendiskusikan masalah yang terkait dengan pekerjaan					

4. Kompensasi

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
	Variabel Kompensasi	SS	S	KS	TS	STS
1	Gaji yang saya terima sesuai dengan latar belakang pendidikan saya					
2	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan masa kerja					
3	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan beban kerja yang saya lakukan					
4	Saya merasa gaji yang diberikan sudah sesuai dengan jabatan saya					
5	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan kebutuhan hidup saya					
6	Gaji yang saya terima dapat memenuhi kebutuhan anggota keluarga saya					
7	Selama bekerja di perusahaan saya mendapatkan jaminan keamanan					
8	Insentif yang saya terima sesuai dengan harapan saya					
9	Pemberian bonus yang diberikan dilakukan secara proporsional dan adil					

Hasil Pengujian Validitas Kepuasan Kerja

Correlations										
		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Total
Item 1	Pearson Correlation	1	.490**	.720**	.651**	.495**	.567**	.568**	.586**	.811**
	Sig. (2-tailed)		0.006	0.000	0.000	0.005	0.001	0.001	0.001	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item 2	Pearson Correlation	.490**	1	.546**	.659**	.471**	.454*	.637**	.602**	.792**
	Sig. (2-tailed)	0.006		0.002	0.000	0.009	0.012	0.000	0.000	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item 3	Pearson Correlation	.720**	.546**	1	.708**	.364*	.412*	.476**	.610**	.774**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.002		0.000	0.048	0.024	0.008	0.000	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item 4	Pearson Correlation	.651**	.659**	.708**	1	.417*	0.325	.456*	.492**	.758**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000		0.022	0.080	0.011	0.006	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item 5	Pearson Correlation	.495**	.471**	.364*	.417*	1	.762**	.628**	.488**	.740**
	Sig. (2-tailed)	0.005	0.009	0.048	0.022		0.000	0.000	0.006	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item 6	Pearson Correlation	.567**	.454*	.412*	0.325	.762**	1	.608**	.630**	.764**
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.012	0.024	0.080	0.000		0.000	0.000	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item 7	Pearson Correlation	.568**	.637**	.476**	.456*	.628**	.608**	1	.494**	.783**
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.000	0.008	0.011	0.000	0.000		0.006	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item 8	Pearson Correlation	.586**	.602**	.610**	.492**	.488**	.630**	.494**	1	.793**
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.000	0.000	0.006	0.006	0.000	0.006		0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Total	Pearson Correlation	.811**	.792**	.774**	.758**	.740**	.764**	.783**	.793**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Hasil Pengujian Reliabilitas Kepuasan Kerja Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.905	8

Hasil Pengujian Validitas Motivasi Kerja

Correlations												
		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Total
Item 1	Pearson Correlation	1	.711**	.391*	.503**	0.337	0.351	0.288	.606**	.650**	0.231	.758**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.033	0.005	0.069	0.057	0.122	0.000	0.000	0.220	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item 2	Pearson Correlation	.711**	1	.391*	0.261	.566**	.388*	0.326	.451*	.380*	0.038	.678**
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.033	0.163	0.001	0.034	0.078	0.012	0.038	0.841	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item 3	Pearson Correlation	.391*	.391*	1	.520**	.564**	.482**	0.050	-0.033	0.358	-0.097	.585**
	Sig. (2-tailed)	0.033	0.033		0.003	0.001	0.007	0.791	0.865	0.052	0.610	0.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item 4	Pearson Correlation	.503**	0.261	.520**	1	.400*	0.270	0.191	.364*	0.261	0.302	.635**
	Sig. (2-tailed)	0.005	0.163	0.003		0.028	0.150	0.311	0.048	0.163	0.104	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item 5	Pearson Correlation	0.337	.566**	.564**	.400*	1	.489**	0.230	0.129	0.165	0.184	.631**
	Sig. (2-tailed)	0.069	0.001	0.001	0.028		0.006	0.222	0.495	0.384	0.331	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item 6	Pearson Correlation	0.351	.388*	.482**	0.270	.489**	1	.598**	0.337	0.337	.402*	.718**
	Sig. (2-tailed)	0.057	0.034	0.007	0.150	0.006		0.000	0.069	0.069	0.028	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item 7	Pearson Correlation	0.288	0.326	0.050	0.191	0.230	.598**	1	.715**	.443*	.573**	.679**
	Sig. (2-tailed)	0.122	0.078	0.791	0.311	0.222	0.000		0.000	0.014	0.001	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item 8	Pearson Correlation	.606**	.451*	-0.033	.364*	0.129	0.337	.715**	1	.420*	.480**	.670**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.012	0.865	0.048	0.495	0.069	0.000		0.021	0.007	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item 9	Pearson Correlation	.650**	.380*	0.358	0.261	0.165	0.337	.443*	.420*	1	0.198	.644**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.038	0.052	0.163	0.384	0.069	0.014	0.021		0.294	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item 10	Pearson Correlation	0.231	0.038	-0.097	0.302	0.184	.402*	.573**	.480**	0.198	1	.507**
	Sig. (2-tailed)	0.220	0.841	0.610	0.104	0.331	0.028	0.001	0.007	0.294		0.004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Total	Pearson Correlation	.758**	.678**	.585**	.635**	.631**	.718**	.679**	.670**	.644**	.507**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.004	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Hasil Pengujian Reliabilitas Motivasi Kerja Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.836	10

Hasil Pengujian Validitas Kepemimpinan

Correlations

		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Total
Item 1	Pearson Correlation	1	.908**	.552**	.565**	.553**	.795**	.473**	.695**	.670**	.497**	.571**	.813**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.002	0.001	0.002	0.000	0.008	0.000	0.000	0.005	0.001	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item 2	Pearson Correlation	.908**	1	.638**	.604**	.679**	.800**	.643**	.837**	.798**	.514**	.658**	.903**
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.004	0.000	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item 3	Pearson Correlation	.552**	.638**	1	.890**	.839**	.633**	.746**	.707**	.637**	0.334	.619**	.832**
	Sig. (2-tailed)	0.002	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.071	0.000	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item 4	Pearson Correlation	.565**	.604**	.890**	1	.739**	.716**	.632**	.704**	.535**	.455**	.545**	.807**
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.002	0.012	0.002	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item 5	Pearson Correlation	.553**	.679**	.839**	.739**	1	.603**	.855**	.773**	.668**	.426**	.775**	.864**
	Sig. (2-tailed)	0.002	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.019	0.000	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item 6	Pearson Correlation	.795**	.800**	.633**	.716**	.603**	1	.484**	.716**	.661**	.505**	.445**	.826**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.007	0.000	0.000	0.004	0.014	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item 7	Pearson Correlation	.473**	.643**	.746**	.632**	.855**	.484**	1	.791**	.770**	.364**	.789**	.826**
	Sig. (2-tailed)	0.008	0.000	0.000	0.000	0.000	0.007		0.000	0.000	0.048	0.000	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item 8	Pearson Correlation	.695**	.837**	.707**	.704**	.773**	.716**	.791**	1	.753**	.562**	.749**	.914**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.001	0.000	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item 9	Pearson Correlation	.670**	.798**	.637**	.535**	.668**	.661**	.770**	.753**	1	.439**	.670**	.853**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.002	0.000	0.000	0.000	0.000		0.015	0.000	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item 10	Pearson Correlation	.497**	.514**	0.334	.455**	.426**	.505**	.364**	.562**	.439**	1	.733**	.619**
	Sig. (2-tailed)	0.005	0.004	0.071	0.012	0.019	0.004	0.048	0.001	0.015		0.000	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item 11	Pearson Correlation	.571**	.658**	.619**	.545**	.775**	.445**	.789**	.749**	.670**	.733**	1	.811**
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.000	0.000	0.002	0.000	0.014	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Total	Pearson Correlation	.813**	.903**	.832**	.807**	.864**	.826**	.826**	.914**	.853**	.619**	.811**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Hasil Pengujian Reliabilitas Kepemimpinan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.951	11

Hasil Pengujian Validitas Kompensasi

Correlations											
		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Total
Item 1	Pearson Correlation	1	.769**	.720**	.617**	.531**	.856**	.635**	.607**	.570**	.820**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.003	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item 2	Pearson Correlation	.769**	1	.939**	.819**	.732**	.799**	.564**	.683**	.518**	.888**
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.003	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item 3	Pearson Correlation	.720**	.939**	1	.890**	.811**	.759**	.674**	.752**	.708**	.946**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item 4	Pearson Correlation	.617**	.819**	.890**	1	.943**	.745**	.672**	.662**	.617**	.907**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item 5	Pearson Correlation	.531**	.732**	.811**	.943**	1	.635**	.564**	.683**	.642**	.854**
	Sig. (2-tailed)	0.003	0.000	0.000	0.000		0.000	0.001	0.000	0.000	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item 6	Pearson Correlation	.856**	.799**	.759**	.745**	.635**	1	.729**	.623**	.575**	.868**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.001	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item 7	Pearson Correlation	.635**	.564**	.674**	.672**	.564**	.729**	1	.537**	.640**	.775**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.001	0.000	0.000	0.001	0.000		0.002	0.000	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item 8	Pearson Correlation	.607**	.683**	.752**	.662**	.683**	.623**	.537**	1	.820**	.832**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.002		0.000	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item 9	Pearson Correlation	.570**	.518**	.708**	.617**	.642**	.575**	.640**	.820**	1	.796**
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.003	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000		0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Total	Pearson Correlation	.820**	.888**	.946**	.907**	.854**	.868**	.775**	.832**	.796**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Hasil Pengujian Reliabilitas Kompensasi Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.952	9

Correlations

		TotalX1	TotalX2
TotalX1	Pearson Correlation	1	.253**
	Sig. (2-tailed)		.002
	N	145	145
TotalX2	Pearson Correlation	.253**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	
	N	145	145

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.566 ^a	.321	.311	2.35491

a. Predictors: (Constant), TotalX2, TotalX1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	371.491	2	185.746	33.494	.000 ^b
	Residual	787.474	142	5.546		
	Total	1158.966	144			

a. Dependent Variable: TotalY1

b. Predictors: (Constant), TotalX2, TotalX1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23.008	2.541		9.055	.000
	TotalX1	.312	.044	.507	7.096	.000
	TotalX2	.138	.064	.154	2.153	.033

a. Dependent Variable: TotalY1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.285 ^a	.081	.062	3.74384

a. Predictors: (Constant), TotalY1, TotalX2, TotalX1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	174.687	3	58.229	4.154	.007 ^b
	Residual	1976.307	141	14.016		
	Total	2150.993	144			

a. Dependent Variable: TotalY2

b. Predictors: (Constant), TotalY1, TotalX2, TotalX1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23.081	5.074		4.549	.000
	TotalX1	.267	.081	.319	3.288	.001
	TotalX2	-.030	.104	-.025	-.291	.772
	TotalY1	-.087	.133	-.064	-.654	.514

a. Dependent Variable: TotalY2

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.285 ^a	.081	.062	3.74384

a. Predictors: (Constant), TotalY1, TotalX2, TotalX1

b. Dependent Variable: TotalY2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	174.687	3	58.229	4.154	.007 ^b
	Residual	1976.307	141	14.016		
	Total	2150.993	144			

a. Dependent Variable: TotalY2

b. Predictors: (Constant), TotalY1, TotalX2, TotalX1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	23.081	5.074		4.549	.000
	TotalX1	.267	.081	.319	3.288	.001
	TotalX2	-.030	.104	-.025	-.291	.772
	TotalY1	-.087	.133	-.064	-.654	.514

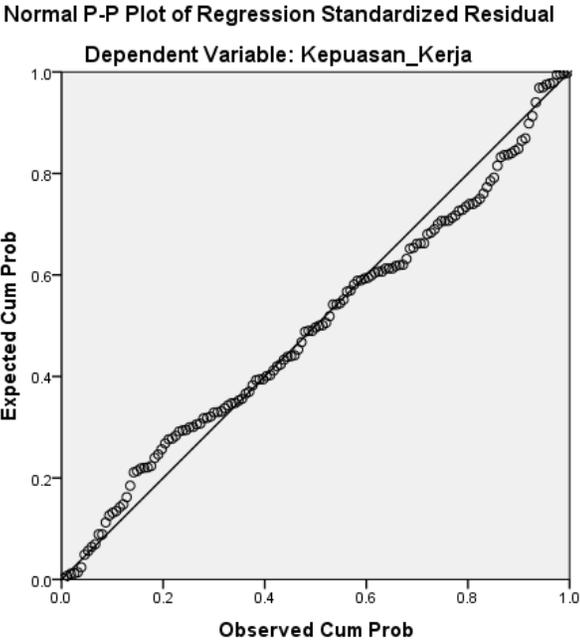
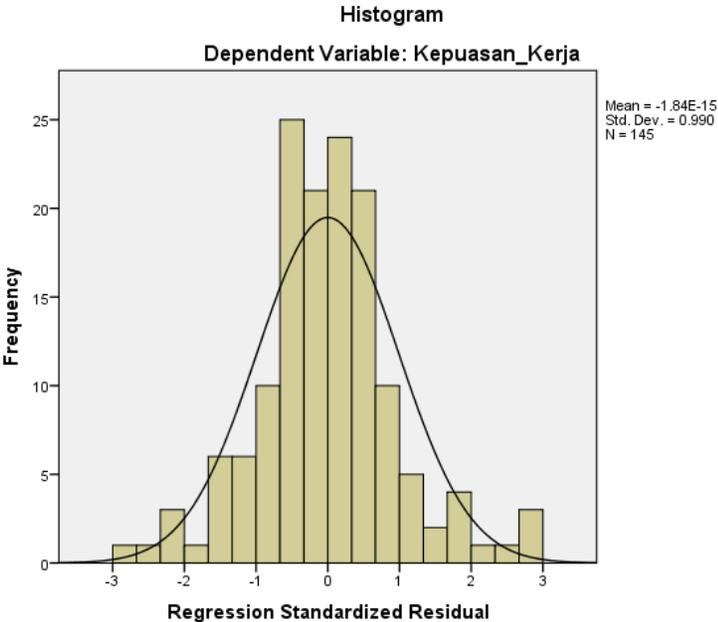
a. Dependent Variable: TotalY2

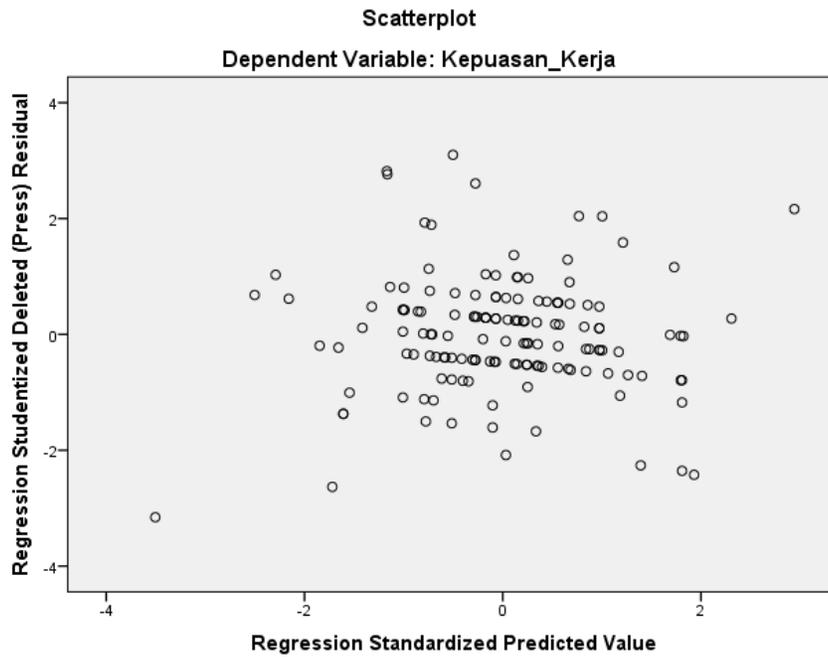
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	25.2760	32.4240	29.9931	1.10141	145
Std. Predicted Value	-4.283	2.207	.000	1.000	145
Standard Error of Predicted Value	.322	1.420	.575	.237	145
Adjusted Predicted Value	24.8184	35.1020	30.0274	1.21712	145
Residual	-22.06483	5.57602	.00000	3.70464	145
Std. Residual	-5.894	1.489	.000	.990	145
Stud. Residual	-6.286	1.545	-.004	1.031	145
Deleted Residual	-25.10197	6.00383	-.03432	4.02463	145
Stud. Deleted Residual	-7.383	1.553	-.020	1.128	145
Mahal. Distance	.070	19.717	2.979	3.671	145
Cook's Distance	.000	1.360	.023	.159	145
Centered Leverage Value	.000	.137	.021	.025	145

a. Dependent Variable: TotalY2

Charts





Kepuasankerja1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	1.4	1.4	1.4
	KS	8	5.5	5.5	6.9
	S	113	77.9	77.9	84.8
	SS	22	15.2	15.2	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Kepuasankerja2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	1.4	1.4	1.4
	TS	6	4.1	4.1	5.5
	KS	11	7.6	7.6	13.1
	S	87	60.0	60.0	73.1
	SS	39	26.9	26.9	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Kepuasan kerja3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	1.4	1.4	1.4
	KS	33	22.8	22.8	24.1
	S	102	70.3	70.3	94.5
	SS	8	5.5	5.5	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Kepuasan kerja4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	1.4	1.4	1.4
	TS	9	6.2	6.2	7.6
	KS	38	26.2	26.2	33.8
	S	94	64.8	64.8	98.6
	SS	2	1.4	1.4	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Kepuasan kerja5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	3	2.1	2.1	2.1
	TS	8	5.5	5.5	7.6
	KS	71	49.0	49.0	56.6
	S	57	39.3	39.3	95.9
	SS	6	4.1	4.1	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Kepuasan kerja6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	5	3.4	3.4	3.4
	TS	6	4.1	4.1	7.6
	KS	71	49.0	49.0	56.6
	S	59	40.7	40.7	97.2

	SS	4	2.8	2.8	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Kepuasankerja7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	6	4.1	4.1	4.1
	KS	8	5.5	5.5	9.7
	S	121	83.4	83.4	93.1
	SS	10	6.9	6.9	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Kepuasankerja8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	1.4	1.4	1.4
	KS	31	21.4	21.4	22.8
	S	99	68.3	68.3	91.0
	SS	13	9.0	9.0	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Motivasi1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	2	1.4	1.4	1.4
	S	125	86.2	86.2	87.6
	SS	18	12.4	12.4	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Motivasi2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	102	70.3	70.3	70.3
	SS	43	29.7	29.7	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Motivasi3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	16	11.0	11.0	11.0
	S	88	60.7	60.7	71.7
	SS	41	28.3	28.3	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Motivasi4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	18	12.4	12.4	12.4
	S	116	80.0	80.0	92.4
	SS	11	7.6	7.6	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Motivasi5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	2	1.4	1.4	1.4
	S	118	81.4	81.4	82.8
	SS	25	17.2	17.2	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Motivasi6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	2	1.4	1.4	1.4
	S	115	79.3	79.3	80.7
	SS	28	19.3	19.3	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Motivasi7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	15	10.3	10.3	10.3

	S	109	75.2	75.2	85.5
	SS	21	14.5	14.5	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Motivasi8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	9	6.2	6.2	6.2
	S	114	78.6	78.6	84.8
	SS	22	15.2	15.2	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Motivasi9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	110	75.9	75.9	75.9
	SS	35	24.1	24.1	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Motivasi10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	10	6.9	6.9	6.9
	S	120	82.8	82.8	89.7
	SS	15	10.3	10.3	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Kepemimpinan1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	2.1	2.1	2.1
	KS	28	19.3	19.3	21.4
	S	106	73.1	73.1	94.5
	SS	8	5.5	5.5	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Kepemimpinan2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	7	4.8	4.8	4.8
	KS	21	14.5	14.5	19.3
	S	109	75.2	75.2	94.5
	SS	8	5.5	5.5	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Kepemimpinan3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	1.4	1.4	1.4
	KS	5	3.4	3.4	4.8
	S	124	85.5	85.5	90.3
	SS	14	9.7	9.7	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Kepemimpinan4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	1.4	1.4	1.4
	KS	16	11.0	11.0	12.4
	S	115	79.3	79.3	91.7
	SS	12	8.3	8.3	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Kepemimpinan5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	5	3.4	3.4	3.4
	KS	14	9.7	9.7	13.1
	S	108	74.5	74.5	87.6
	SS	18	12.4	12.4	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Kepemimpinan6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	5	3.4	3.4	3.4
	KS	21	14.5	14.5	17.9
	S	105	72.4	72.4	90.3
	SS	14	9.7	9.7	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Kepemimpinan7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	5	3.4	3.4	3.4
	KS	9	6.2	6.2	9.7
	S	121	83.4	83.4	93.1
	SS	10	6.9	6.9	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Kepemimpinan8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	2.8	2.8	2.8
	KS	10	6.9	6.9	9.7
	S	123	84.8	84.8	94.5
	SS	8	5.5	5.5	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Kepemimpinan9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	1.4	1.4	1.4
	TS	4	2.8	2.8	4.1
	KS	17	11.7	11.7	15.9
	S	110	75.9	75.9	91.7
	SS	12	8.3	8.3	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Kepemimpinan10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	9	6.2	6.2	6.2
	S	126	86.9	86.9	93.1
	SS	10	6.9	6.9	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Kepemimpinan11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	14	9.7	9.7	9.7
	S	113	77.9	77.9	87.6
	SS	18	12.4	12.4	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Kompensasi1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	1.4	1.4	1.4
	KS	19	13.1	13.1	14.5
	S	118	81.4	81.4	95.9
	SS	6	4.1	4.1	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Kompensasi2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	30	20.7	20.7	20.7
	S	111	76.6	76.6	97.2
	SS	4	2.8	2.8	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Kompensasi3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	KS	33	22.8	22.8	22.8
	S	108	74.5	74.5	97.2
	SS	4	2.8	2.8	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Kompensasi4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	25	17.2	17.2	17.2
	S	114	78.6	78.6	95.9
	SS	6	4.1	4.1	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Kompensasi5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	33	22.8	22.8	22.8
	S	105	72.4	72.4	95.2
	SS	7	4.8	4.8	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Kompensasi6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	19	13.1	13.1	13.1
	S	117	80.7	80.7	93.8
	SS	9	6.2	6.2	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Kompensasi7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	16	11.0	11.0	11.0
	S	117	80.7	80.7	91.7
	SS	12	8.3	8.3	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Kompensasi8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	43	29.7	29.7	29.7
	S	100	69.0	69.0	98.6
	SS	2	1.4	1.4	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Kompensasi9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	1.4	1.4	1.4
	KS	34	23.4	23.4	24.8
	S	104	71.7	71.7	96.6
	SS	5	3.4	3.4	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Histogram

