

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
MODERASI
(Studi kasus pada Karyawan PT. PDS Unit Kerja Rumah Sakit
PHC Surabaya)**

SKRIPSI

DISUSUN DAN DIAJUKAN SEBAGAI SALAH SATU SYARAT
UNTUK MEMPEROLEH GELAR
SARJANA ADMINISTRASI BISNIS PRODI ILMU ADMINISTRASI BISNIS
STIA DAN MANAJEMEN KEPELABUHAN BARUNAWATI SURABAYA



DISUSUN OLEH :

Nama : Edi Purwanto
NIM : 19110026
Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis
Pembimbing : Dian Arisanti, S.Kom., MM.

**STIA DAN MANAJEMEN KEPELABUHAN BARUNAWATI
SURABAYA
2023**

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Edi Purwanto

NIM : 19110026

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Judul Skripsi : ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI (Studi kasus pada Karyawan PT. PDS Unit Kerja Rumah Sakit PHC Surabaya)

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Skripsi yang telah saya tulis ini merupakan hasil karya sendiri dengan merujuk pada sumber-sumber terpercaya. Apabila ternyata di kemudian hari penulisan Skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib di STIA dan Manajemen Kepelabuhan Barunawati Surabaya.

Demikian, pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Penulis,

Edi Purwanto
NIM 19110026

LEMBAR PENGESAHAN

SKRIPSI

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL MODERASI
(Studi kasus pada Karyawan PT. PDS Unit Kerja Rumah Sakit PHC
Surabaya)**

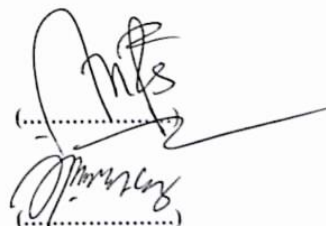
DISUSUN OLEH :

**NAMA : EDI PURWANTO
NIM : 19110026**

Telah dipresentasikan didepan dewan penguji dan dinyatakan LULUS pada,
Hari/Tanggal : Rabu, 23 Agustus 2023

DEWAN PENGUJI

**PENGUJI 1 : MUDAYAT, S.Pd., MM
NIDN : 0722017004
PENGUJI 2 : MEYTI HANNA ESTER
KALANGI, S.Sos., MM
NIDN : 0717057703**


.....
.....

Mengetahui,
**STIA DAN MANAJEMEN KEPELABUHAN BARUNAWATI SURABAYA
KETUA**


Dr. Ir. SUMARZEN MARZUKI, M.MT
NIDK: 8891880018



LEMBAR PERSETUJUAN

SKRIPSI

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

**(Studi kasus pada Karyawan PT. PDS Unit Kerja Rumah Sakit PHC
Surabaya)**

DIAJUKAN OLEH :

**NAMA : EDI PURWANTO
NIM : 19110026**

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH :

Menyetujui,
PEMBIMBING

**PEMBIMBING : DIAN ARISANTI, S.Kom., MM.
NIDN : 0709058202**



(.....)

Mengetahui,
KETUA PROGRAM STUDI



SOEDARMANTO, S.E., MM

NIDN: 0322036902

STIA DAN MANAJEMEN KEPELABUHAN BARUNAWATI SURABAYA

KETUA



Dr. Ir. SUMARZEN MARZUKI, M.MT
NIDN: 8891880018



ABSTRAK

EDI PURWANTO, 19110026

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI

(Studi kasus pada Karyawan PT. PDS Unit Kerja Rumah Sakit PHC Surabaya)

Skripsi : Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, 2023

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah gaya kepemimpinan, motivasi dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi secara signifikan terhadap karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera unit Rumah Sakit PHC Surabaya.

Dalam penelitian ini menggunakan penelitian *explanatory research*, serta pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera unit Rumah Sakit PHC Surabaya yang berjumlah 105 karyawan, dengan menggunakan teknik sampel jenuh maka sampel dalam penelitian ini mengambil karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera unit Rumah Sakit PHC Surabaya yang berjumlah 105 karyawan. Data disebarkan melalui kuesioner, serta hasil data diolah dengan menggunakan SPSS versi 20. Metode yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan nilai signifikansi nya sebesar 0,002 ($<0,05$), motivasi nilai signifikansi nya sebesar 0,008 ($<0,05$) dan kompensasi nilai signifikansi nya sebesar 0,000 ($<0,05$) berpengaruh signifikan dan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi berpengaruh memperkuat terhadap karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera unit Rumah Sakit PHC Surabaya.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan berkat rahmat, hidayah, dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI (Studi kasus pada Karyawan PT. PDS Unit Kerja Rumah Sakit PHC Surabaya)”. Penulisan Skripsi ini disusun sebagai tugas akhir kuliah yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi dan Manajemen Kepelabuhan (STIAMAK) Barunawati Surabaya.

Peneliti menyadari dalam penyusunan Skripsi tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dukungan dari berbagai pihak selama penyusunan Skripsi ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Ir. Sumarzen Marzuki, M.MT., selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi dan Manajemen Kepelabuhan (STIAMAK) Barunawati Surabaya;
2. Bapak Soedarmanto, S.E., M.M., selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi dan Manajemen Kepelabuhan (STIAMAK) Barunawati Surabaya;
3. Ibu Dian Arisanti, S.Kom.M.M., selaku Dosen Pembimbing Skripsi di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi dan Manajemen Kepelabuhan Surabaya;
4. Kepada Ibu Muntyah dan Bapak wahyu hidayat selaku pembimbing uji lapang penelitian Skripsi;
5. Kedua Orang Tua Bapak Hasim dan Ibu Jumaiyah yang senantiasa mendoakan dan memberi semangat guna menyelesaikan Laporan Skripsi ini;
6. Kepada seluruh mahasiswa - mahasiswi angkatan 2019 yang telah memberikan motivasi serta saran dan kritikan yang baik untuk penyusunan laporan skripsi.

Semoga atas segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis, semua pihak-pihak yang terkait tersebut mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT. Penyusun menyadari bahwa Penelitian Skripsi ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu kritik dan saran yang sifatnya membangun dari semua pihak akan sangat membantu. Semoga karya tulis ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangsih yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Surabaya,
Penulis,

Edi Purwanto
NIM : 19110026

DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERSETUJUAN	iv
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	13
1.1 Latar Belakang	13
1.2 Rumusan Masalah	17
1.3 Batasan Masalah.....	18
1.4 Tujuan Penelitian.....	18
1.5 Manfaat Penelitian.....	19
1.6 Sistematika Penulisan.....	20
BAB II LANDASAN TEORI	22
2.1 Kinerja Karyawan	22
2.1.1 Pengertian Kinerja karyawan	22
2.1.2 Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	23
2.1.3 Evaluasi Kinerja	24
2.1.4 Tujuan Penilaian Kinerja.....	26
2.1.5 Indikator Kinerja Karyawan	27
2.2 Gaya Kepemimpinan.....	28
2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan	28
2.2.2 Tipologi Gaya Kepemimpinan	29
2.2.3 Syarat-syarat Kepemimpinan	34
2.2.4 Fungsi dan Peran Kepemimpinan.....	35
2.2.5 Indikator Gaya Kepemimpinan	37
2.3 Motivasi.....	39
2.3.1 Pengertian Motivasi.....	39
2.3.2 Faktor – Faktor Motivasi	40
2.3.3 Tujuan Motivasi.....	40
2.3.4 Prinsip – Prinsip dalam Motivasi	41
2.3.5 Dimensi – Dimensi Motivasi.....	41
2.3.6 Indikator Motivasi	42
2.4 Kompensasi	43
2.4.1 Pengertian Kompensasi	43

2.4.2	Jenis Kompensasi	44
2.4.3	Perhitungan Kompensasi	44
2.4.4	Tujuan Kompensasi	45
2.5	Kepuasan Kerja	47
2.5.1	Definisi Kepuasan Kerja.....	47
2.5.2	Teori Kepuasan Kerja.....	48
2.5.3	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	50
2.5.4	Indikator Kepuasan Kerja.....	54
2.6	Penelitian Terdahulu	55
2.7	Kerangka Konsep Penelitian	62
2.8	Perumusan Hipotesis	62
BAB III	METODE PENELITIAN	66
3.1	Jenis Dan Metode Penelitian	66
3.2	Populasi dan sampel	66
3.2.1	Populasi	66
3.2.2	Sampel	66
3.3	Variabel – variabel Penelitian Dan Pengukuran.....	67
3.4	Metode Pengumpulan Data	69
3.5	Teknik Analisis Data.....	70
BAB IV	ANALISIS DATA dan PEMBAHASAN	75
4.1	Gambaran Umum objek Penelitian	75
4.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan.....	75
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan	75
4.1.3	Layanan Yang diberikan Perusahaan	75
4.1.4	Struktur Organisasi Perusahaan.....	77
4.2	Deskripsi Karakter Responden.....	77
4.2.1	Karakteristik berdasarkan Jenis Kelamin	77
4.2.2	Karakteristik berdasarkan Umur.....	78
4.3	Deskripsi Jawaban Responden	79
4.3.1	Data Variable Bebas Gaya Kepemimpinan (X_1)	79
4.3.2	Data Variable Bebas Motivasi Kerja (X_2)	80
4.3.3	Data Variable Bebas Kompensasi (X_3)	81
4.3.4	Data Variable Terkait Kinerja (Y).....	82
4.3.5	Data Variable Moderasi Kepuasan Kerja (Z).....	83
4.4	Hasil Analisis Data.....	84
4.4.1	Uji Validitas.....	83
4.4.2	Uji Reliabilitas.....	85
4.5	Uji Asumsi Klasik	91
4.5.1	Uji Normalitas	91
4.5.2	Uji Heteroskedastisitas	92
4.5.3	Uji Multikolinieritas	93
4.6	Uji Regresi Linier Berganda	94

4.6.1	Analisis Regresi Linier Berganda.....	85
4.6.2	Analisis Koefisien Determinasi Berganda.....	85
4.7	Uji Hipotesis.....	98
4.7.1	Uji t (Parsial)	93
4.8	Pembahasan.....	99
4.8.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	93
4.8.2	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	95
4.8.3	Pengaruh kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	99
4.8.4	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi	97
4.8.5	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi	98
4.8.6	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi	100
BAB V PENUTUP		102
5.1	Kesimpulan.....	102
5.2	Saran.....	104
DAFTAR PUSTAKA		xiii
LAMPIRAN – LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Gaya/Style Kepemimpinan menurut beberapa Ahli	29
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu	55
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	78
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	78
Tabel 4.3 Tanggapan Koresponden Terhadap Gaya Kepemimpinan (X1).....	79
Tabel 4.4 Tanggapan Koresponden Terhadap Motivasi Kerja (X2).....	80
Tabel 4.5 Tanggapan Koresponden Terhadap Kompensasi (X3)	81
Tabel 4.6 Tanggapan Koresponden Terhadap Kinerja Karyawan (Y)	82
Tabel 4.7 Tanggapan Koresponden Terhadap Kepuasan Kerja (Z).....	83
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas.....	84
Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas.....	86
Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov Test.....	87
Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolinieritas	89
Tabel 4.12 Hasil Uji MRA	89
Tabel 4.13 Hasil Uji MRA modal summary	92
Tabel 4.14 Hasil Uji MRA modal summary	92

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Bagan Kerangka Konsep Penelitian	63
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Pelindo Daya Sejahtera	77
Gambar 4.2 Uji Heteroskedastisitas.....	88

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Formulir Permohonan Penulisan Skripsi
- Lampiran 2 Permohonan Ijin Penelitian Skripsi
- Lampiran 3 Persetujuan Ijin Penelitian Skripsi
- Lampiran 4 Kuesioner
- Lampiran 5 Tabulasi responden terhadap masing-masing variabel
- Lampiran 6 Frekuensi distribusi tanggapan responden
- Lampiran 7 Hasil uji reliabilitas
- Lampiran 8 Hasil uji normalitas
- Lampiran 9 Hasil uji Heterokedastisitas
- Lampiran 10 Hasil uji Multikolinieritas
- Lampiran 11 Hasil uji Autokorelasi
- Lampiran 12 Hasil uji MRA
- Lampiran 13 Hasil Uji Koefisien Determinasi
- Lampiran 14 Penyebaran kuisisioner oleh peneliti

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia merupakan kapital yang sangat krusial bagi sebuah organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi pada mutu Sumber Daya Manusia yang terdapat pada manajemen organisasi, faktor yang mempengaruhi pencapaian setiap target organisasi dipastikan oleh tingkah laku atau kebiasaan organisasi itu sendiri. Pentingnya eksistensi Sumber Daya Manusia dalam berbagai suatu upaya, terlihat dari manajemen dalam mengatur kemampuan suatu perusahaan, usaha terhadap perkembangan mempunyai peran yang bergantung terhadap kualitas Sumber Daya Manusia dalam melaksanakan pekerjaan yang bertujuan untuk mencapai target pada target kerja yang telah ditentukan. Namun, integritas internal dapat terganggu bila suatu potensi Sumber Daya Manusia tidak mampu dirancang serta diarahkan menggunakan metode yang baik serta tepat, sebab kita tidak mampu hanya bertumpu pada satu faktor saja yaitu kekayaan alam yang kian terkuras seiring berkembangnya waktu dan kebutuhan.

Kinerja karyawan memmanifestasikan taraf pencapaian dinilai yang akan terjadi pada kerja seorang sesuai prosedur pekerjaan atau misi kerja yang pencapaian taraf ditetapkan suatu pekerjaan sebanding spesifik agar harus diselesaikan serta harus diperbandingkan dengan tujuan dalam pencapaian yang ingin dicapai. Pada suatu hal lain, para karyawan yang berkepentingan untuk modal pengembangan pada diri untuk *advertensi* atau peningkatan jenjang karir. Banyak situasi atau momen yang mempengaruhi terhadap kinerja karyawan atau karyawan. Terdapat beberapa Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan berdasarkan Jackson dalam Hidayat menyatakan (2020) yaitu suatu kemampuan, motivasi, dukungan atau dorongan yang diterima oleh karyawan, eksistensi pekerjaan yang telah dilakukan dan masih adanya suatu hubungan internal dengan organisasi atau perusahaan tempat kerja.

Gaya kepemimpinan bermacam macam tergantung pada sifat, kepribadian serta kebiasaan namun semua faktor tersebut berpengaruh terhadap karyawan yang dipimpin nya. Seseorang pemimpin atau *leader* pada organisasi wajib bisa membentuk integrasi yang harmonis hubungan antar para bawahannya serta pula termasuk pada membina kolaborasi, menunjuk serta mendorong antusiasme kerja para bawahannya akibatnya tercipta motivasi positif untuk menimbulkan rasa kepuasan dan kenyamanan serta perjuangan (kinerja) sesuai yang tinggi dan mencapai maksimal juga mendapat dukungan dari adanya fasilitas-fasilitas organisasi yang mencukupi agar mencapai visi misi organisasi dengan baik.

Penelitian terdahulu Lengkong (2015), pada analisis penelitiannya menyimpulkan bahwa dampak analisis menunjukkan bahwa ada dampak yang positif antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT Tirta Sukses Perkasa (Club) Cabang Airmadidi. Di penelitian Majidah (2019) peneliti menerima akibat yang menunjukkan bahwa suatu gaya kepemimpinan situasional, motivasi kerja, serta kepuasan kerja terdapat hubungan yang berkaitan sehingga mempunyai dampak secara positif signifikan terhadap kinerja guru.

Terdapat banyak hal lain yang tidak hanya berpacu pada gaya kepemimpinan untuk diterapkan, motivasi merupakan factor lain yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemampuan seseorang dalam memimpin diharapkan sanggup memberikan motivasi pada ruang lingkup kerja yang dipimpin, supaya dapat menyelesaikan semua target pekerjaan yang telah diberikan dengan sesuai target serta efektif. Shyta (2015) menyatakan, pemimpin memiliki kaitan hubungan yang erat menggunakan adanya motivasi, maka dari itu kesuksesan seseorang pemimpin pada memobilisasi pihak lain agar mencapai tujuan atau target yang sudah ditetapkan sangat membutuhkan pada kewibawaan yang dipunyai pemimpin, serta pula pemimpin itu mampu membangun motivasi pada jati diri setiap orang yang berada dibawah pimpinan, kolega begitupun atasan pemimpin itu sendiri. Terdapat berbagai hal yang mampu memengaruhi dan berhubungan dengan keberhasilan suatu perusahaan sanggup sesuai berjalan secara baik serta tercapai tujuan ditetapkan perusahaan yang dipimpin dengan efisien dan efektif, salah satunya yaitu motivasi kerja karyawan. Penelitian

terdahulu Handayani (2018), pada hasil penelitiannya telah menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh secara positif serta signifikan sesuai terhadap peningkatan kinerja karyawan di hotel kayumanis Ubud *private villa* dan SPA Gianyar. Dalam penelitian Majid (2017), peneliti memutuskan mendapatkan hasil yang menerangkan bahwa rentang skala, motivasi kerja yang telah diberikan pada hotel batu paradise merupakan tinggi.

Sedarmayanti (2017) menyampaikan bahwa kompensasi artinya terdapat pengaruh banyak sekali hal yang berkaitan mengenai penerimaan karyawan dalam suatu hal bentuk timbal balik yang selesai dilakukan dari karyawan terhadap perusahaan. Presensi kompensasi ini memberikan situasi yang berdampak signifikan terhadap kinerja serta sifat kedisiplinan yang dilaksanakan oleh seorang karyawan. Hal ini selaras dalam hasil penelitian yang disampaikan oleh menurut Sunyoto (2015) mengatakan bahwa kompensasi adalah timbal balik semua balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai balasan dari pelaksanaan hasil aktivitas pekerjaan di organisasi atau perusahaan seperti dalam bentuk uang atau lainnya misalnya dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan jaminan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain. Pernyataan dari Suntoyoto (2015) tersebut lalu diperkuat dalam melalui apa yang telah diteliti dari Muhi Mukti dan Reni Andriani (2018) yang menyatakan bahwa ada dampak yang positif dan signifikan hasil *reward* kompensasi atas suatu kedisiplinan kerja yang dilaksanakan karyawan.

Kepuasan kerja menjadi hal krusial yang dimiliki dalam individu pada bekerja yang membentuk psikis mental karyawan. Tinggi rendahnya hasil kepuasan kerja bisa menunjukkan hasil yang berbeda dalam setiap kepuasan individu karyawan. Hal ini berdampak di mental psikis pribadi karyawan yang bersangkutan sebagaimana Byars pada Priansa (2014) berpendapat bahwa kepuasan kerja yang tinggi berpengaruh kuat mampu mewujudkan tujuan organisasi secara efektif. Namun begitu juga taraf kepuasan kerja yang rendah bisa menghancurkan organisasi atau perusahaan oleh kinerja karyawan, secara cepat maupun perlahan. Kepuasan kerja artinya sebuah perasaan puas, suka, serta nyaman pada saat melaksanakan maupun menuntaskan pekerjaan, dampaknya

terdapat pada karyawan termotivasi semangat merampungkan pekerjaannya secara baik.

Karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera Unit Kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya, saat melaksanakan pekerjaan dipimpin 4 (Empat) *Team Leader* serta 1 (Satu) *Project Officer*. Dalam sifat pemimpin mempunyai kepribadian yang berbeda dalam melaksanakan tugas serta mampu mengendalikan terhadap setiap kinerja karyawan yang berada di ruang lingkup dipimpinya. Sebuah fakta kinerja yang terdapat melaksanakan tugas Karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera Unit Kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya. Saat melakukan pekerjaan minta selalu dipandu dalam menuntaskan pekerjaan tersebut serta, jika tidak dipandu hasil dari pekerjaannya masih belum sesuai dengan harapan yang ditargetkan oleh *leader*. Dari manajemen PT Pelindo Daya Sejahtera tak jarang memberikan motivasi secara langsung oleh pihak kantor secara langsung terhadap para karyawan, namun hal tersebut masih belum mempengaruhi kinerja karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera Unit Kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya, hal tersebut dapat ditunjukkan masih terdapat sebagian personil yang masih belum menaikkan kinerjanya sesuai target. Personil yang kurang dalam usaha untuk dapat menyelesaikan pada saat menuntaskan intruksi atau arahan dalam pekerjaan mereka, hal tersebut dapat dikarenakan *leader* mereka masih kurang baik dalam memberikan arahan sehingga informasi belum terserap sepenuhnya, serta faktor lain *leader* kurang mampu menyampaikan motivasi terhadap karyawan mereka. Adanya suatu rasa kurang pada kompensasi yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan, hal tersebut dapat sebagai faktor penghambat menuntaskan pekerjaan karena karyawan kurang semangat sehingga mereka belum mampu dengan target perusahaan. Fakta ini dapat diketahui dengan ditemukan *komplain* dalam berita acara oleh *klien* dikarenakan pekerjaan belum maksimal, setiap periode per bulan masih ada beberapa pekerjaan atau instruksi mendapat *complain* dari *klien* Rumah Sakit.

Berdasarkan observasi dan wawancara ditemukannya beberapa masukan dari karyawan perihal gaya kepemimpinan, terdapat misalnya terkait arahan dari

pemimpin, karyawan merasa bingung saat selesai menerima instruksi kerja dari *leader* yang diberikan pada karyawan, hal tersebut yang menyebabkan instruksi ketika telah diberikan dari atasan kurang bisa diterima dengan baik oleh karyawan, serta atasan dirasa kurang mengayomi. Hal tersebut mengakibatkan suatu akibat yaitu, karyawan menjumpai sikap atasan kurang tegas dan tepat dalam memberikan perlakuan kepada setiap karyawan. Sementara hal lain terkait, partisipasi karyawan pada saat ada pekerjaan yang diharuskan adanya keputusan dan penentuan kebijakan masih kurang maksimal dilakukan oleh atasan, sehingga timbul keluhan yang dirasakan oleh karyawan serta saran atau masukan tidak tersampaikan secara maksimal.

Berlandaskan dengan latar belakang yang telah dijabarkan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang “ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI (Studi kasus pada karyawan PT. PDS Unit Kerja Rumah Sakit PHC Surabaya)“.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang telah dijabarkan diatas, maka dalam penelitian ini peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera Unit Kerja Rumah Sakit PHC Surabaya?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera Unit Kerja Rumah Sakit PHC Surabaya?
3. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera Unit Kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya?
4. Apakah kepuasan kerja memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera Unit Kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya?

5. Apakah kepuasan kerja memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera Unit Kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya?
6. Apakah kepuasan kerja memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera Unit Kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya?

1.3 Batasan Masalah

Permasalahan yang telah dilakukan identifikasi pada masalah sudah dicantumkan tidak serta dibahas secara keseluruhan, sebab berbagai adanya faktor-faktor yang menyebabkan keterbatasan serta untuk menghindari meluasnya timbulnya permasalahan lain dan hal lain bertujuan untuk lebih praktis agar mudah dipahami dan dimengerti. Dalam pelaksanaan penelitian ini, peneliti menerangkan adanya beberapa batasan tentang masalah yang diteliti, yaitu mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi di PT Pelindo Daya Sejahtera unit kerja Rumah Sakit PHC Surabaya.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan beberapa perumusan masalah yang telah diuraikan di atas, adapun tujuan diadakan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera Unit Kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya;
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera Unit Kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya;
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera Unit Kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya;

4. Untuk mengetahui moderasi kepuasan kerja pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera Unit Kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya;
5. Untuk mengetahui moderasi kepuasan kerja pada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera Unit Kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya;
6. Untuk mengetahui moderasi kepuasan kerja pada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera Unit kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya.

1.5 Manfaat Penelitian

Pada penulisan ini diharapkan memiliki manfaat penelitian antara lain sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan bisa dijadikan menjadi bahan referensi data yang digunakan untuk bertujuan menaikkan kinerja karyawan melalui hubungan gaya kepemimpinan, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi sesuai dengan perusahaan harapan. Selain itu dengan adanya penelitian ini bermanfaat sebagai masukan dalam menerapkan semua tentang pengembangan Sumber Daya Manusia yang ada di perusahaan.

2. Bagi STIAMAK Barunawati

Dalam penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan serta wawasan untuk mahasiswa dalam mengolah nalar pikir, menambah adanya literatur perpustakaan sehingga hal tersebut mampu bermanfaat bagi semua pihak. Faktor lain yang bertujuan atas dikembangkan ilmu serta menerapkan dan mengembangkan teori dalam bidang manajemen pengembangan Sumber Daya Manusia khususnya mengenai gaya kepemimpinan, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi.

3. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan menjadi sarana sumbangan wawasan, memperdalam materi ilmu baru dan bertambah literasi serta pengetahuan. Peneliti lebih memahami tentang gaya kepemimpinan, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. Dan diharapkan menjadi bahan pertimbangan bagi peneliti selanjutnya untuk penelitian lebih berkembang.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah pengertian dan pemahaman penulisan ini, maka penulis menyusun dalam suatu sistematika penulisan sebagai berikut:

1. BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini memuat mengenai latar belakang masalah yang menjadi refrensi penelitian dan landasan penelitian. Terdapat beberapa rumusan masalah yang menjadi fokus orientasi penelitian. Dalam bab ini juga diperoleh batasan masalah agar penelitian yang dijalankan tidak menyimpang dari rumusan masalah. Sebagai pelengkap terdapat tujuan dan manfaat yang ingin diraih dalam penelitian ini. Dengan tujuan menjaga sistematika penulisan yang berisi rincian singkat proses penulisan tugas akhir ini lebih terarah.

2. BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini mengandung beberapa tentang teori-teori yang berhubungan dengan adanya analisis penelitian yang diperkuat dengan menampakkan hasil penelitian sebelumnya. Teori-teori tersebut diperoleh dari buku-buku referensi, jurnal dan sumber informasi lain yang terikat dengan perkembangan pembahasan penelitian.

3. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi beberapa langkah yang dilakukan oleh penulis dalam melaksanakan penelitian dan penulisan laporan penelitian. Tujuan dari hasil yang dicapai akurat, maka diperlukan langkah-langkah penelitian yang teratur dan terarah, sehingga hasil yang diperoleh tidak menyimpang dari tujuan awal penelitian.

4. BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini terdapat berisi mengenai hasil analisis diperoleh dari hasil pengamatan, pengumpulan dan pengelolaan data. Penjabaran hasil yang diperoleh selama penelitian dan pembuatan laporan penelitian yang telah dilaksanakan.

5. BAB V PENTUTUP

Bab ini berisi beberapa kesimpulan dari pokok-pokok bahasan yang disertai dengan saran dan masukan dari beberapa pihak terkait sebagai objek penelitian untuk dapat mengevaluasi kekurangan yang ada dan untuk perkembangan ilmu dan penelitian di masa yang akan datang sehingga berguna hal tersebut berpengaruh bagi bangsa dan Negara untuk perkembangan ilmu pengetahuan berbagai hal ilmu pengetahuan baru.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja Karyawan

2.1.1 Pengertian Kinerja karyawan

Kinerja adalah sebuah hasil kerja dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan standart atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan. Menurut Sutrisno (2016) “Kinerja adalah suatu hasil kerja oleh karyawan dilihat dari semua aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama dalam tim untuk mencapai taraf tujuan yang telah ditetapkan oleh pemimpin organisasi.” Mangkunegara (2017) mengatakan bahwa “Kinerja adalah hasil proses kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan semua tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam menyelesaikan.” Menurut Fahmi (2017) “Kinerja adalah keberhasilan mencapai dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama tenggat waktu tertentu yang berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.” Torang (2014) menjelaskan bahwa “Kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil dalam kerja dari individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam proses melaksanakan semua tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, Standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.

Berdasarkan semua teori-teori yang diketahui tersebut maka peneliti mengambil suatu kesimpulan bahwa kinerja adalah suatu proses kerja atau hasil kerja yang telah dihasilkan oleh karyawan, melalui beberapa aspek penilaian yang harus dilalui oleh karyawan serta memiliki tahapan-tahapan untuk mencapainya dan bertujuan agar meningkatkan kualitas kinerja karyawan itu sendiri. Maka dari itu suatu kinerja merupakan faktor yang penting dalam kemajuan atau menurunnya suatu target organisasi. Karena

kinerja merupakan hasil cerminan bagaimana suatu organisasi itu berjalan ke arah yang benar atau tidak ada perkembangan.

Edison (2016) menjelaskan bahwa “Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit orientet* yang dihasilkan selama satu periode waktu”. Simamora (2015) mengatakan bahwa “Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas atau instruksi terlaksana yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sering disalah tafsirkan sebagai upaya, bukan mencerminkan energi yang dikeluarkan, akan tetapi kinerja diukur dari segi hasil yang didapatkan telah terlaksanakan.

2.1.2 Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dikembangkan beragam dengan sudut pandang masing-masing. Menurut Prawirosono dalam Sutrisno (2016), terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

a. Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal tersebut memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan dengan meminimalkan usaha namun tetap mendapatkan hasil terbaik, terlepas dari apakah efektif atau tidak.

b. Otoritas dan tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas antar individu. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu

organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut untuk mencapai tujuan organisasi.

c. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan.

d. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

2.1.3 Evaluasi Kinerja

Untuk mencapai kinerja yang optimal, diperlukan evaluasi kinerja. Evaluasi dilakukan guna mengetahui seberapa jauh kinerja karyawan tersebut sudah dilaksanakan.

Hamali (2016:) menjelaskan bahwa evaluasi kinerja terdapat delapan evaluasi kinerja yaitu :

a. Penilai

Penilai adalah karyawan yang mempunyai hak dan kewajiban untuk menilai kinerja ternilai. Hak dan kewajiban penilai untuk menilai kinerja karyawan ternilai umumnya ditentukan oleh peraturan perusahaan, deskripsi kerja, dan undang-undang ketenagakerjaan.

b. Mengumpulkan informasi

Evaluasi kinerja merupakan proses mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai. Evaluasi kinerja merupakan bagian ilmu penelitian, oleh karena itu proses pengumpulan informasi mengenai kinerja ternilai harus dilakukan dengan menggunakan kaidah-kaidah ilmu penelitian atau riset.

c. Ternilai

Adalah karyawan dinilai oleh penilai. Ternilai adalah seorang karyawan, kelompok karyawan, atau tim kerja.

d. Kinerja

Keluaran kerja ternilai yang disyaratkan oleh organisasi tempat kerja ternilai yang dapat terdiri dari hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan.

e. Dokumentasi

Dokumentasi kinerja adalah apa saja yang ditulis pada manajer dan supervisor dalam meneliti bawahannya yang melukiskan, mengevaluasi, dan mengomentari apa yang dilakukan bawahannya dan bagaimana melakukannya dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya.

f. Membandingkan kinerja ternilai dengan standar atasannya

Standar kinerja adalah ukuran, tolak ukur untuk mengukur baik buruknya kinerja karyawan ternilai. Evaluasi kinerja tidak mungkin dilaksanakan tanpa standar kinerja karyawan.

g. Dilakukan secara periodik

Waktu pelaksanaan penilaian kinerja bergantung pada jenis pekerjaan dan organisasinya. Penilaian kinerja pada pekerjaan pemasaran, contohnya, dilaksanakan secara rutin dalam waktu pendek (target penjualan, enam bulanan, dan tahunan)

h. Pengambilan keputusan manajemen Sumber Daya Manusia

Hasil evaluasi kinerja adalah informasi mengenai kinerja karyawan. Informasi ini digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan tentang ternilai. Evaluasi kinerja hanya merupakan tujuan antara dan bukan tujuan akhir. Nilai evaluasi kinerja yang baik digunakan untuk memberikan promosi, sedangkan kinerja yang buruk untuk memberikan demosi.

Dari penjelasan diatas peneliti mengambil kesimpulan bahwa evaluasi kinerja karyawan sangat penting untuk mengetahui seberapa jauh

kinerja yang sudah dilakukan karyawan. Dengan mengevaluasi perperiode kinerja setiap karyawan, maka akan diketahui apa kekurangan yang dimiliki karyawan, serta apa saja kelebihan karyawan yang harus dan wajib dipertahankan. Dalam hal ini melalui evaluasi, kantor juga dapat mengetahui mana karyawan yang bekerja secara maksimal dan mana karyawan yang bekerja secara tidak maksimal. Hal ini bias menjadi tolak ukur dan pertimbangan bagi organisasi.

2.1.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja menurut Riani (2013) terdapat pendekatan ganda terhadap tujuan penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

1. Tujuan Evaluasi

Hasil-hasil penilaian prestasi kerja digunakan sebagai dasar bagi evaluasi reguler terhadap prestasi anggota-anggota organisasi, yang meliputi:

- a. Telaah Gaji. Keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup kenaikan *merit-pay*, bonus dan kenaikan gaji lainnya merupakan salah satu tujuan utama penilaian prestasi kerja.
- b. Kesempatan Promosi. Keputusan-keputusan penyusunan karyawan (*staffing*) yang berkenaan dengan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian karyawan merupakan tujuan kedua dari penilaian prestasi kerja.

2. Tujuan Pengembangan

- a. Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk mengembangkan pribadi anggota-anggota organisasi.
- b. Mengukuhkan dan Menopang Prestasi Kerja. Umpan balik prestasi kerja (*performance feedback*) merupakan kebutuhan pengembangan yang utama karena hampir semua karyawan ingin mengetahui hasil penilaian yang dilakukan.

- c. Meningkatkan Prestasi Kerja. Tujuan penilaian prestasi kerja juga untuk memberikan pedoman kepada karyawan bagi peningkatan prestasi kerja di masa yang akan datang.
- d. Menentukan Tujuan-Tujuan Progresi Karir. Penilaian prestasi kerja juga akan memberikan informasi kepada karyawan yang dapat digunakan sebagai dasar pembahasan tujuan dan rencana karir jangka panjang.
- e. Menentukan Kebutuhan-Kebutuhan Pelatihan. Penilaian prestasi kerja individu dapat memaparkan kumpulan data untuk digunakan sebagai sumber analisis dan identifikasi kebutuhan pelatihan.

2.1.5 Indikator Kinerja Karyawan

Sutrisno dalam Rohendi (2016) menjelaskan bahwa ada enam indikator dari kinerja yakni :

1. Hasil kerja

Meliputi tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

2. Pengetahuan pekerjaan

Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dan hasil kerja.

3. Inisiatif

Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah – masalah yang timbul.

4. Kecekatan Mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima intruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

5. Sikap

Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

6. Disiplin Waktu dan Absensi

Tingkat ketetapan waktu dan tingkat kehadiran.

2.2 Gaya Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain. Keberhasilan seorang pemimpin tergantung kepada kemampuannya untuk mempengaruhi. Dengan kata lain kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin.

Rivai dalam Agustina (2014) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi dapat tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Soekarso dalam Agustina (2018) menjelaskan bahwa definisi gaya kepemimpinan dapat diuraikan sebagai berikut;

1. Gaya Kepemimpinan adalah perilaku atau tindakan pemimpin dalam mempengaruhi para anggota atau pengikut.
2. Gaya Kepemimpinan adalah perilaku atau tindakan pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan manajerial.

Veithzal dalam Sudaryono (2014) mengemukakan bahwa “Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang”. Siagian dalam Erlangga (2017) menjelaskan bahwa “Gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan orang bersangkutan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan,

temperamen, watak, dan kepribadian tersendiri yang unik dan khas, hingga tingkah laku dan gaya yang membedakan dirinya dengan orang lain”. Berdasarkan penjelasan mengenai definisi gaya kepemimpinan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan setiap orang pemimpin mempunyai karakter, tingkah laku, dan watak kepribadian tersendiri yang membedakan dengan orang lain. Pemimpin yang efektif dapat mempengaruhi bawahan agar dapat mencapai tujuan organisasi.

2.2.2 Tipologi Gaya Kepemimpinan

Fungsi pemimpin dalam organisasi menurut Terry dalam Sutrisno (2014) dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu : perencanaan, pengorganisasian, penggerak, pengendalian. Dalam menjalankan fungsinya pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu, yaitu mengusahakan agar kelompoknya dapat mencapai tujuan dengan baik, dalam kerja sama yang produktif, dan dalam keadaan yang bagaimanapun yang dihadapi kelompok.

Sutrisno (2014) mengatakan bahwa “Pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan, akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuannya’.

Tabel 2.1 Gaya/Style Kepemimpinan menurut beberapa Ahli

NO	Tokoh Pendapat Ahli	Pendapat Ahli
1.	Drs. Melayu S.P Hasibuan	Otoriter Partisipatif Delegatif
2.	Haris	<i>The autocratic leader</i> <i>The partisipative leader</i> <i>The free rein leader</i>
3.	White and Roland Lipitt	<i>Autocratic</i> <i>Democratic</i> <i>Laissez faire</i>
4.	Rensis Likert and Lewind	<i>Exploitative</i> <i>Autocracy (coersive leader)</i> <i>Benevolent</i> <i>Aotocracy style</i> <i>Consultative</i> <i>Leadership style</i>

NO	Tokoh Pendapat Ahli	Pendapat Ahli
		<i>Participative group Leadership style</i>
5.	Paul Hersey and Ken Blanchard	<i>Telling Selling Participating Delegating</i>
6.	Sondang P. Siagian M.P.A Ph.D	Otokratis Militeristis Paternalistis Kharismatis Demokratis
7.	William J. Reddin	<i>Deserter Bureaucrat Missionary Developer Autocrat Benevolent autocrat Compromiser Executive</i>
8.	G.R. Terry	<i>Personal leadership Nonpersonal leadership Autocracy leadership Democracy leadership Paternalistic leadership Indegenous leadership</i>
9.	Robert Blake and Mouton	<i>Deserter Missionary Autocrat Compromiser Executive</i>

Sumber: data diolah sendiri

Dengan adanya perbedaan cara atau gaya kepemimpinan tersebut, Rustandi menyebutkan adanya tiga macam gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan yang otokratis, yaitu gaya kepemimpinan dimana pimpinan banyak mempengaruhi atau enentukan perilaku pengikutnya, dalam gaya ini pemimpin lebih banyak memperhatikan penyampaian dan tercapainya tujuan-tujuan organisasi, untuk itu ia lebih banyak menentukan apa yang harus

dicapai dan dilaksanakan dan bagaimana mencapainya. Ciri-ciri pemimpin tipe ini adalah sebagai berikut:

- a. Menganggap bahwa organisasi adalah milik pribadi
- b. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- c. Menganggap bahwa bawahan adalah sebagai alat semata-mata.
- d. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat dari orang lain karena dia menganggap dialah yang paling benar. Selalu bergantung pada kekuasaan formal.
- e. Dalam menggerakkan bawahan sering mempergunakan pendekatan (*Approach*) yang mengandung unsur paksaan dan ancaman.

Dari sifat-sifat yang dimiliki oleh tipe pimpinan otokratis tersebut diatas dapat diketahui bahwa tipe ini tidak menghargai hak-hak dari manusia, karena tipe ini tidak dapat dipakai dalam organisasi modern.

2. Gaya kepemimpinan yang demokrasi yaitu gaya kepemimpinan yang banyak menekankan pada partisipasi pengikut dari kecenderungan pemimpin untuk menentukan sendiri. Para anggota atau bawahan selalu diberi kesempatan yang banyak menentukan apa yang akan dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Gaya kepemimpinan ini pada umumnya berasumsi bahwa pendapat orang banyak lebih baik dari pada pendapat sendiri, dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggung jawab bagi pelaksananya. Asumsi lainya bahwa partisipasi memberikan kesempatan pada para pahlawan untuk mengembangkan diri mereka sendiri.

Beberapa ciri-ciri tipe kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut:

- a. Dalam proses menggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah mahuk yang termulia di dunia.
 - b. Selalu berusaha menselaraskan kepentingan dan tujuan pribadi dengan kepentingan organisasi
 - c. Senang menerima saran, pendapat dan bahkan dari kritik bawahannya.
 - d. Mentolelir bawahan yang membuat kesalahan dan berikan pendidikan kepada bawahan agar jangan berbuat kesalahan dengan tidak mengurangi daya kreativitas, inisiatif dan prakarsa dari bawahan.
 - e. Lebih menitik beratkan kerjasama dalam mencapai tujuan.
 - f. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dari padanya.
 - g. Berusaha mengembangkan kapasitas dari pribadinya sebagai pemimpin.
3. Gaya kepemimpinan bebas atau permisif, yaitu gaya kepemimpinan yang menkankan kepada keputusan kelompok dalam gaya ini, seorang pemimpin akan menyerahkan keputusannya kepada keinginan kelompok, itulah yang menjadi keputusan. Apa yang baik menurut kelompok, itulah yang menjadi keputusan. Bagaimana pelaksanaanyapun tergantung pada kemauan kelompok.

Gaya kepemimpinan lain yang dijelaskan oleh Hasibuan yaitu sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap beradapada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pimpinan, bawahan tidak diikutsertakan untuk

memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan. Pimpinan menganut sistem manajemen tertutup (*Close Management*) kurang menginformasikan keadaan perusahaan kepada bawahan. Pengkaderan kurang mendapat perhatian.

2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam perilaku gaya kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi bawahan. Pimpinan memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

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 mampu mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pimpinan tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

4. Kepemimpinan Situasional

Fokus pendekatan situasional terhadap kepemimpinan terletak pada perilaku yang diobservasi atau perilaku nyata yang dilihat, bukan pada kemampuan atau potensi kepemimpinan yang dibawa sejak lahir. Penekanan pendekatan situasional adalah pada

perilaku pimpinan dan anggota/pengikut dalam kelompok dan situasi yang variatif.

Dari semua gaya kepemimpinan yang disebutkan oleh beberapa tokoh tersebut dapat disimpulkan bahwa setiap perbedaan dalam gaya kepemimpinan tetap memiliki tujuan untuk mencapai tujuan bersama meskipun dengan tuntutan yang berbeda-beda dari pimpinannya.

2.2.3 Syarat-syarat Kepemimpinan

Upaya untuk menilai sukses atau gagalnya pemimpin itu dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas / mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Konepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu:

1. Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
2. Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu "mbawani" atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin dan bersedia melakukan perbuatan – perbuatan tertentu.
3. Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan / keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Dapat disimpulkan bahwa pemimpin harus memiliki kemampuan dan kecakapan-kecakapan yang lebih dibandingkan dengan bawahannya, kemampuan yang menyangkut kecerdasan dan keterampilan – keterampilan lain. Karena pemimpin selain harus mampu menggerakkan dan mempengaruhi bawahan, mereka juga harus memastikan bahwa bawahannya melakukan pekerjaan secara maksimal sesuai dengan kemampuannya.

2.2.4 Fungsi dan Peran Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan dalam kegiatan organisasi menurut Terry dalam Sutrisno (2014) menjelaskan bahwa hal tersebut dikelompokkan menjadi empat, yaitu: (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) penggerak; (4) pengendalian. Kewajiban melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin mempunyai beberapa tugas tertentu, merupakan suatu usaha kelompoknya dapat mencapai semua target dengan sesuai, dengan cara meningkatkan kerja sama tim yang produktif, serta menyiapkan semua hal pada setiap situasi yang akan menjadi kendala dalam kelompok.

Sutrisno (2014) mengemukakan bahwa “Pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting dalam perkembangan, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang dipimpinnya, namun juga dalam menghadapi berbagai ancaman dari pihak di luar organisasi yang seluruhnya dimaksudkan untuk dapat meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuannya sesuai yang diharapkan”. Sifat tersebut dikelompokkan dalam tiga sifat, yaitu: yang bersifat *interpersonal*, *informasional*, dan dalam pengambilan keputusan.

1. Peranan yang bersifat *interpersonal*

Sifat kepemimpinan dapat diterapkan berupa pendapat bahwa tuntutan yang harus dipenuhi oleh pemimpin merupakan suatu keterampilan merasakan kemanusiaan yang tinggi. Keterampilan tersebut harus dilakukan karena hal penting dalam mengemban tanggung jawab kepemimpinannya. Seorang pemimpin pasti berinteraksi dengan manusia atau pihak lain, banyak pihak yang dibutuhkan bukan hanya dengan bawahannya akan tetapi dengan berbagai pihak yang memiliki kepentingan dalam berinteraksi, dikenal dengan istilah *stakeholder*, didalam serta diluar organisasi. Hal tersebut yang disebut memiliki peran *interpersonal* yang bertujuan untuk dapat menunjukkan ciri khas organisasi.

2. Peranan yang bersifat *Informasional*

Informasi suatu aset dalam organisasi yang hal itu dibutuhkan. Karena sifat ini dibutuhkan dimasa yang akan datang, sulit dilaksanakan jika kegiatan organisasi mencapai tujuan untuk lebih efisien dan efektif tanpa *support* berupa informasi yang mutlak, lengkap, dan dapat dipercaya. Peran tersebut mengambil tiga hal bentuk, yaitu;

- a. Pemantau jalur informasi yang terjadi bersumber dari luar dan kedalam organisasi. Seorang pemimpin akan selalu mendapatkan berbagai informasi yang telah ada bahkan juga beberapa informasi yang tidak layak, informasi tersebut bukan selalu ditunjukkan kepada pemimpin melainkan dapat bertujuan kepada anggota lain dalam organisasi. Dalam hubungan ini hal yang harus diperhatikan bahwa peran dari setiap kemajuan serta terobosan dalam setiap teknologi informasi, yang harus dicerna dengan baik oleh pemimpin untuk semua informasi yang diterimanya.
- b. Peran sebagai penyampai informasi. Berbagai macam informasi yang diterima dan tersedia oleh pemimpin mungkin berguna dalam penyelenggaraan fungsi serta peran, namun hal tersebut menimbulkan cela untuk dimanfaatkan orang lain atau pihak lain dalam kegiatan mengatur organisasi. Peran ini menuntut pemahaman yang mendalam tentang berbagai kualitas informasi yang telah diterimanya dari berbagai pihak, serta pengetahuan tentang berbagai fungsi informasi yang harus dilaksanakan dengan tepat.
- c. Peran selaku juru bicara organisasi. Peran ini mengasah kelebihan kemampuan menyalurkan informasi secara tepat. Berbagai pihak diluar organisasi yang saling berhubungan, terutama jika hal tersebut menyangkut informasi tentang rencana, kebijaksanaan, tindakan, dan sebuah hasil yang diraih oleh organisasi. Meningkatkan pengetahuan yang luas

tentang berbagai aspek dalam strategi yang dijalankan, maka peran tersebut dikatakan penting dalam proses pembentukan serta pemeliharaan hal positif dalam organisasi yang dipimpinnya.

3. Peran Pengambil Keputusan

Peranan ini mempunyai tiga bentuk dalam suatu keputusan, yaitu;

- a. *Entrepreneur*, merupakan jiwa pemimpin memahami secara konsisten dan keseluruhan terhadap situasi yang akan datang serta yang sedang dihadapi oleh organisasi yang dipimpinnya. Tujuannya untuk mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan dalam mencapai tujuan, tetapi kajian itu menuntut terjadinya berbagai perubahan dalam organisasi.
- b. Peredam gangguan, peran ini dapat berupa tanggung jawab untuk mengambil tindakan secara korektif, apabila organisasi dalam menghadapi gangguan serius yang apabila tidak segera ditindak lanjutkan secara langsung berdampak negatif kepada perkembangan organisasi.
- c. Pembagi sumber dana dan daya. Banyak pihak berpendapat bahwa makin semakin tinggi posisi seseorang, wewenang juga akan terasa besar. Wewenang atau kekuasaan itu yang dianggap sebagai prosedur pada kekuasaan sebagai langkah mengalokasikan dana dan daya. Termasuk diantaranya tentang wewenang untuk menempatkan orang pada posisi tertentu sesuai kemampuan, wewenang untuk mempromosikan orang, bahkan dapat untuk menurunkan pangkat. Kewenangan itulah yang menjadikan faktor membuat setiap bawahan bergantung kepadanya.

2.2.5 Indikator Gaya Kepemimpinan

Dari berbagai literasi dari dalam dan luar negeri yang diperoleh ditemukan banyak indikator gaya kepemimpinan, ada lima indikator gaya kepemimpinan menurut Fahmi (2013) yakni :

1. Gaya Kepemimpinan Otokratisasi dan *Dictatorial*

Gaya kepemimpinan otokratisasi disebut kepemimpinan diktator atau direktif. Pemimpin yang menjalankan pendekatan ini mengambil keputusan tanpa adanya diskusi dengan karyawan, namun karyawan harus melaksanakannya dengan kata lain karyawan yang dipengaruhi keputusan tersebut. Pemimpin sudah menentukan terkait sikap yang harus dilakukan agar orang lain mau dan berharap mereka mematuhi. Gaya kepemimpinan ini merupakan kekuasaan dengan paksaan yang mutlak harus dipatuhi.

2. Gaya Kepemimpinan Militeralistis

Gaya kepemimpinan menggunakan sistem perintah, dengan kata lain sistem komando dari atas kebawah sifatnya keras otoriter, mengharuskan bawahan agar selalu patuh, penuh acara formalitas.

3. Gaya Kepemimpinan Paternalistis

Salah satu sikap yang disukai karena bersikap melindungi bawahan seperti kasih sayang seorang bapak atau seorang ibu terhadap anaknya.

4. Gaya Kepemimpinan *Laissez faire*

Gaya kepemimpinan ini membiarkan bawahan berbuat semauanya sendiri akan semua pekerjaan dan bertanggung jawab dilakukan oleh bawahan dalam pencapaian tujuan organisasi.

5. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini dikenal dengan istilah kepemimpinan konsultatif atau konsensus. Orang yang mengatur pendekatan ini melibatkan para karyawan yang harus melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya. Sebenarnya yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin. Tetapi hanya setelah menerima masukan dan rekomendasi dari anggota tim. Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis sesuai dengan sifatnya, cenderung menghasilkan keputusan yang

paling populer atau disukai tidak selalu merupakan keputusan terbaik, dan bahwa kepemimpinan demokratis sesuai dengan sifatnya, cenderung menghasilkan keputusan yang disukai daripada keputusan yang tepat. Gaya ini juga dapat mengarah pada kompromi yang pada akhirnya memberikan hasil yang diharapkan.

2.3 Motivasi

2.3.1 Pengertian Motivasi

Motivasi suatu hal penting karena, motivasi mendukung timbulnya perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias dalam mencapai hal yang optimal. Motivasi merupakan hal penting dalam menjalankan pekerjaan, jika setiap pekerjaan dapat dijalankan secara optimal, maka kinerja karyawan dapat diwujudkan sesuai dengan tujuan. Tanpa adanya motivasi, karyawan merasa enggan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik yang menyebabkan tujuan sulit dicapai.

Hasibuan dalam Sutrisno (2017) “Mengemukakan bahwa motivasi adalah perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai”.

Robbins dalam Fauzi (2018) “menyatakan motivasi sebagai proses yang menyebabkan (*intensity*), arahan (*direction*), dan usaha terus menerus (*persistence*) individu menuju pencapaian tujuan”.

Invanko dalam Yusuf (2018) “mendefinisikan motivasi sebagai keinginan dan energi seseorang yang diarahkan untuk pencapaian suatu tujuan. Motivasi adalah sebab dari tindakan”.

Dari beberapa motivasi yang dijabarkan dapat disimpulkan, motivasi merupakan keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan yang berpengaruh terhadap individu maupun kelompok.

2.3.2 Faktor – Faktor Motivasi

Saydam dan Kadarisman dalam Fajrin (2018) mengemukakan bahwa terdapat dua faktor:

1. Faktor *intern* terdapat pada diri karyawan itu sendiri, misalnya dapat terlihat pada sering resahnya atau bergejolaknya karyawan. Akhir-akhir ini banyak terjadi pergolokan karyawan di berbagai instansi, muncul nya kasus unjuk rasa, pemogokan dan lain-lain.
2. Faktor *ekstern* berasal dari luar karyawan, hal itu juga dapat mempengaruhi motivasi. Faktor lingkungan pekerjaan meliputi keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.

2.3.3 Tujuan Motivasi

Hasibuan dalam Kurniasari (2018) menjelaskan bahwa beberapa tujuan motivasi sebagai berikut:

1. Untuk mendorong gairah dalam semangat kerja karyawan.
2. Untuk meningkatkan moral serta keputusan kerja karyawan.
3. Untuk meningkatkan produktivitas dari kerja karyawan.
4. Untuk mempertahankan loyalitas serta menjaga kestabilan karyawan perusahaan.
5. Untuk meningkatkan disiplin serta mampu menurunkan tingkat absensi karyawan.
6. Untuk mempertinggi rasa tanggung jawab dari karyawan terhadap tugas-tugasnya.
7. Untuk menciptakan suasana kerja serta hubungan kerja yang baik.
8. Untuk meningkatkan efektif pengadaan karyawan, penggunaan alat dan bahan.
9. Untuk meningkatkan kesejahteraan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.3.4 Prinsip – Prinsip dalam Motivasi

Mangkunegara (2017) mengemukakan bahwa setiap prinsip motivasi kerja terdapat beberapa prinsip sebagai berikut:

1. Prinsip Partisipasi

Upaya adanya motivasi, setiap karyawan perlu diberikan setiap beberapa kesempatan untuk andil secara langsung berpartisipasi dalam menentukan hal yang akan diraih oleh pemimpin.

2. Prinsip Komunikasi

Pemimpin dapat melakukan komunikasi segala bentuk yang terkait pencapaian tugas dalam bekerja, dengan komunikasi yang jelas dari atasan, karyawan akan lebih mudah di motivasi untuk melaksanakan pekerjaan.

3. Prinsip mengakui peran dari bawahan

Pemimpin harus mengakui ada andil karyawan memiliki peran penting dalam setiap usaha pencapaian dari tujuan perusahaan.

4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin memberikan otoritas dan wewenang kepada karyawan dalam mengatur momen dapat mengambil keputusan pada pekerjaan yang telah diberikan.

5. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan suatu perhatian dalam bekerja terhadap hal yang diminta oleh karyawan, bertujuan untuk mampu meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja.

2.3.5 Dimensi – Dimensi Motivasi

Maslow dalam Mangkunegara (2017) telah mengemukakan bahwa hakikat kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologi, merupakan suatu kebutuhan mencukupi makan, minum, perlindungan fisik, bernapas dan seksual. Kebutuhan ini dapat dikatakan sebagai kebutuhan tingkat terendah atau kebutuhan yang paling dasar.

2. Kebutuhan rasa aman, merupakan suatu kebutuhan terhadap

perlindungan terhindar dari berbagai ancaman, bahaya, pertentangan, serta lingkungan hidup yang dirasa berbahaya.

3. Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu keinginan untuk dapat diterima dan terlibat dalam kegiatan kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta balasan untuk dicintai.
4. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk mendapatkan sikap dihormati dan dihargai oleh orang lain dalam kehidupan.
5. Kebutuhan akan mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan dan meningkatkan kemampuan, skill dan potensi. Kebutuhan ini dapat berupa kebebasan berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

2.3.6 Indikator Motivasi

Indikator Motivasi kerja menurut Mangkunegara dalam Bayu (2013) sebagai berikut:

1. Tanggung Jawab
Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya.
2. Prestasi Kerja
Melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.
3. Peluang untuk maju
Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan.
4. Pengakuan atas kinerja
Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya.
5. Pekerjaan yang menantang
Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya.

2.4 Kompensasi

2.4.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi salah satu faktor penting karena kompensasi suatu pemberian imbal balik atau *feedback* dari perusahaan yang sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Kompensasi dapat dijadikan alasan semangat karyawan, salah satu faktor penting dalam menjalankan pekerjaan secara maksimal. Jika setiap pekerjaan dapat dijalankan secara maksimal, maka kinerja karyawan dapat diwujudkan sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Tanpa adanya kompensasi, seorang karyawan merasa enggan untuk melaksanakan suatu instruksi dengan baik. Kinerja karyawan akan tercapai bila ada kemauan dari diri sendiri dan dapat dorongan dari pihak lain.

Menurut jurnal "*Compensation and Benefits Review*" pada tahun 2016, kompensasi adalah jumlah total gaji dan imbalan yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk uang atau barang sebagai imbalan atas pekerjaan atau kontribusi mereka terhadap perusahaan.

Dalam hal menurut jurnal "*International Journal of Human Resource Studies*" pada tahun 2018, kompensasi adalah semua bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi mereka terhadap organisasi.

Begitu juga menurut jurnal "*Journal of Management and Marketing Research*" pada tahun 2020, kompensasi adalah penggantian yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan, termasuk gaji, tunjangan, fasilitas, dan program lainnya.

Dan menurut jurnal "*Journal of Compensation and Benefits Management*" pada tahun 2021, kompensasi adalah semua bentuk penggantian yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka terhadap perusahaan, yang meliputi gaji, tunjangan, bonus, insentif, dan program lainnya.

2.4.2 Jenis Kompensasi

Mangkunegara (2017) menjabarkan jenis kompensasi terdapat 6 yaitu:

1. Gaji merupakan bentuk kompensasi berupa pembayaran bulanan yang diterima oleh karyawan dalam jumlah tetap. Gaji ini biasanya didasarkan pada jabatan atau tingkat pendidikan dan pengalaman karyawan.
2. Tunjangan suatu bentuk kompensasi tambahan yang diberikan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan. Tunjangan bisa berupa tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan, tunjangan transportasi, dan lainnya.
3. Insentif adalah kompensasi yang diberikan sebagai penghargaan atas kinerja yang baik. Insentif dapat bervariasi, seperti bonus berdasarkan kinerja karyawan, atau insentif berupa hadiah dalam bentuk uang atau barang.
4. Benefit dalam kompensasi lainnya yang disediakan perusahaan bagi karyawan, seperti jaminan kesehatan, asuransi jiwa, tabungan perumahan, atau program pensiun.
5. Bonus ialah kompensasi khusus yang diberikan berdasarkan pencapaian target yang ditetapkan. Bonus biasanya diberikan setelah karyawan berhasil mencapai target atau tujuan yang menjadi sasaran perusahaan.

2.4.3 Perhitungan Kompensasi

Menurut Lawler dalam Calvin (2017) menyebutkan dasar perhitungan kompensasi meliputi beberapa faktor, di antaranya:

1. Kebutuhan hidup layak
Kompensasi harus dapat mencukupi kebutuhan hidup karyawan dan keluarganya secara layak. Kebutuhan hidup layak meliputi kebutuhan sandang, pangan, perumahan, kesehatan, pendidikan, transportasi, dan lain-lain.
2. Produktivitas karyawan

Kompensasi harus didasarkan pada tingkat produktivitas karyawan. Semakin produktif karyawan, semakin besar pula kompensasi yang diterima.

3. Kualifikasi dan pengalaman

Kompensasi juga harus dipertimbangkan berdasarkan kualifikasi dan pengalaman karyawan. Karyawan dengan kualifikasi dan pengalaman yang lebih tinggi biasanya memperoleh kompensasi yang lebih tinggi pula.

4. Persaingan pasar

Kompensasi juga harus disesuaikan dengan persaingan di pasar. Apabila perusahaan berada di sektor yang memiliki banyak persaingan, maka kompensasi harus dapat bersaing dengan perusahaan lain dalam hal kualitas dan jumlah.

5. Kebijakan internal perusahaan

Kompensasi juga dapat dipengaruhi oleh kebijakan internal perusahaan. Misalnya, perusahaan dapat memberikan insentif khusus kepada karyawan yang berhasil mencapai target yang diinginkan.

Dalam melakukan perhitungan kompensasi, perusahaan dapat menggunakan metode yang berbeda-beda, seperti metode perbandingan pasar, metode biaya hidup, atau metode nilai pekerjaan. Namun, dasar perhitungan yang digunakan tetap harus memperhatikan faktor-faktor di atas untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan hidup layak karyawan dan mendorong produktivitas karyawan.

2.4.4 Tujuan Kompensasi

Berdasarkan Wibowo dalam Calvin (2017) Tujuan kompetensi berkaitan dengan kemampuan dan keahlian yang harus dimiliki oleh karyawan dalam mencapai tujuan dan visi perusahaan. Berikut adalah beberapa tujuan kompetensi:

1. Menentukan kualifikasi dan keahlian yang dibutuhkan untuk jabatan tertentu

Kompetensi membantu perusahaan menentukan kualifikasi dan keahlian yang dibutuhkan oleh karyawan dalam jabatan tertentu. Hal ini membantu perusahaan mencari karyawan yang sesuai dengan kebutuhan yang dimiliki.

2. Meningkatkan kinerja karyawan

Dengan mengetahui kompetensi yang harus dimiliki oleh karyawan dalam jabatan tertentu, perusahaan dapat membantu karyawan meningkatkan kinerjanya. Karyawan akan mendapatkan pelatihan yang diperlukan sehingga dapat mencapai target kinerja yang ditetapkan.

3. Melakukan evaluasi karyawan secara objektif

Dengan mengetahui kompetensi yang harus dimiliki oleh karyawan, perusahaan dapat melakukan evaluasi karyawan secara objektif. Evaluasi ini diperlukan untuk menentukan karyawan yang berhasil memenuhi target kinerja dan mereka yang memerlukan pelatihan tambahan dalam mengembangkan kompetensi yang dibutuhkan.

4. Mengembangkan strategi pengembangan karyawan

Kompetensi membantu perusahaan dalam mengembangkan strategi pengembangan karyawan. Manajemen perusahaan dapat mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan dalam kompetensi karyawan sehingga dapat memberikan pelatihan yang diperlukan.

5. Meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan

Dengan memberikan pelatihan yang tepat dan memberikan pengakuan keberhasilan karyawan dalam satu hasil, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan. Karyawan akan merasa lebih dihargai dan diberi kesempatan untuk berkembang dalam karirnya. Hal ini juga memperkuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

2.5 Kepuasan Kerja

2.5.1 Definisi Kepuasan Kerja

Sutrisno (2017) mengemukakan pada literasi “Kepuasan” merujuk pada suatu sikap yang lumrah dilakukan oleh seorang individu, terhadap sikap maupun hasil pekerjaannya. Seseorang yang telah mencapai kepuasan kerja yang lebih tinggi menunjukkan dengan sikap yang positif pada semua tanggung jawab kerja serta target. Karyawan yang merasa terpuaskan akan mampu melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik, semangat kerja, kerja semakin aktif, dan dapat berprestasi, jika dibandingkan akan merasa lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja dalam perihal rasa kepuasan. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak mampu merasakan pencapaian kepuasan, hingga menjadi masalah psikologis dan akhirnya akan berpengaruh timbul sikap atau tingkah laku menjadi negatif, sehingga pada jangka waktu tertentu akan dapat menimbulkan rasa frustrasi dalam melaksanakan tugas yang berpengaruh terhadap kinerja. Kepuasan kerja merupakan sikap yang telah dinyatakan karyawan terhadap pekerjaan yang dapat berhubungan dengan situasi dalam kerja yang telah dilalui. Kerja sama antar karyawan untuk melaksanakan instruksi, imbalan yang diterima kerja, dan secara umum hal-hal tersebut yang menyangkut pada faktor fisik dan psikologis dalam kesehatan karyawan. Secara teoritis dikemukakan pengertian tentang kepuasan kerja yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli serta telah diteliti. Salah satunya yaitu oleh Nunung (2018) kepuasan kerja merupakan perasaan atas suatu rasa tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan, yang menghasilkan rasa serta sikap terhadap suatu pekerjaan, hal tersebut berdasarkan melalui suatu harapan dengan imbalan yang diberikan oleh instansi atau perusahaan yang telah dilalui dari proses hasil kerja.

Sementara itu terdapat pendapat lain tentang pengertian kepuasan kerja juga telah dikemukakan oleh, Hasibuan (2017) kepuasan kerja adalah suatu sikap, emosional dan perasaan yang tertuang dalam tindakan pekerjaan, untuk menunjukkan perihal sikap menyenangkan dan mencintai

pekerjaannya. Sikap ini dapat diketahui dari pelaksanaan moral dalam kerja, kedisiplinan, serta prestasi kerja oleh karyawan. Kepuasan kerja dapat dirasakan oleh karyawan dalam lingkungan pekerjaan, luar lingkungan pekerjaan, dan kombinasi antara dalam dan luar lingkungan pekerjaan. Kepuasan kerja dalam hal pekerjaan ialah suatu rasa kepuasan kerja yang dapat dinikmati dalam pekerjaan oleh karyawan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, timbal balik, perlengkapan, dan suasana lingkungan kerja. Sikap tersebut dapat melalui pemimpin, instansi atau perusahaan dalam perlakuan yang baik. Sedangkan kepuasan kerja dapat dirasakan diluar lingkungan pekerjaan ialah sebuah rasa kepuasan kerja karyawan dapat dirasakan yang dinikmati di luar lingkungan pekerjaan dengan besarnya atas balas jasa dalam hasil kerja yang akan diterima dari hasil oleh karyawan.

Berdasarkan semua beberapa pendapat para ahli yang telah dikemukakan diatas, maka peneliti dapat disimpulkan bahwa suatu kepuasan kerja adalah perasaan karyawan yang dicerminkan (senang atau tidak senang) terhadap pekerjaan maupun proses yang menjadi tugasnya, seperti perasaan senang dengan sebuah imbalan yang diberikan, merasakan kenyamanan terhadap kerjasama antar karyawan, dan hal-hal lainnya.

2.5.2 Teori Kepuasan Kerja

Sihombing dalam Nunung (2018) menjelaskan bahwa, ada tiga macam teori tentang kepuasan kerja yaitu :

1. Teori *Discrepancy*

Kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah beberapa aspek pekerjaan tergantung terhadap selisih (*discrepancy*) yang dihasilkan, antara sesuatu apa yang seharusnya ada (harapan, kebutuhan, atau nilai-nilai) dengan beberapa hal yang menurut perasaan atau persepsinya telah didapatkan atau dicapai melalui pekerjaannya. Manullang dalam Sofiati (2018). Seorang karyawan akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara semua kondisi-kondisi yang diinginkan dengan semua kondisi-kondisi aktual.

Semakin besar rasa kekurangan dan semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan oleh karyawan, maka semakin besar ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan. Jika jumlah beberapa faktor pekerjaan lebih banyak perasaan yang diterima (secara minimal) dan kelebihannya suatu hal yang menguntungkan (misalnya upah pada ekstra, kompensasi jam kerja yang lebih lama), maka karyawan yang bersangkutan akan sama merasakan puasnya dengan suatu kondisi terdapat beberapa selisih dari jumlah yang diinginkan. Berdasarkan pandangan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa seorang karyawan akan merasa puas apabila dianggap tidak ada perbedaan antara hal yang diinginkan dengan persepsinya terhadap kenyataan atau fakta yang ada, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi oleh perusahaan. Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada suatu yang diinginkan, maka karyawan tersebut akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat (*discrepancy*). Perbedaan yang telah terjadi dalam kasus ini adalah perbedaan yang positif. Sebaliknya, jika makin jauh kenyataan yang dirasakannya oleh karyawan itu dibawah suatu standar minimum yang ditentukan (*negative discrepancy*), maka terdapat makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya oleh karyawan.

2. Teori *Equity*

Puas tidaknya rasa yang karyawan rasakan terhadap pekerjaannya tergantung pada apakah karyawan tersebut merasakan dengan adanya rasa keadilan (*equity*) atau tidak terhadap situasi yang dialami, hal ini diperoleh dapat dirasakan dengan cara membandingkan yang terjadi pada dirinya dengan orang lain dalam lingkungan sekelas, sekantor, maupun di tempat lain. Karlins dalam Nunung (2018), Dasar rasa kepuasan kerja adalah derajat keadilan yang diterima dan dirasakan oleh karyawan

dalam situasi kerjanya dalam perusahaan. Semakin tinggi derajat keadilan yang diterima dan dirasakan, maka karyawan yang bersangkutan akan semakin puas dengan adanya keadilan antar karyawan.

3. Teori Dua Faktor

Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Herzberg dalam Nunung (2018). Menurut teori yang diterangkan, karakteristik dalam pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, ialah “*disatisfier* atau *hygiene factors* dan *satisfier* atau *motivators*”. *Hygiene factors* merupakan proses faktor yang dapat mengakibatkan rasa ketidakpuasan kerja oleh karyawan. Faktor tersebut terdiri dari beberapa kebijakan dari perusahaan, administrasi, *supervisor*, hubungan antarpribadi karyawan, kondisi kerja, dan upah yang diterima. Sedangkan *motivators* merupakan suatu faktor pendorong dari perusahaan maupun pemimpin yang berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga membawa kepuasan kerja dari karyawan. Adapun faktor tersebut terdiri dari hal sebuah keberhasilan, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan.

2.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja oleh karyawan dipengaruhi beberapa faktor dalam setiap perusahaan. Menurut beberapa ahli memiliki pendapat yang beragam, kepuasan kerja dapat dipengaruhi beberapa faktor.

Nunung (2018) mengatakan beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain:

1. Gaji atau upah
2. Pekerjaan aktivitas karyawan
3. Rekan kerja
4. Atasan atau pemimpin
5. Promosi jabatan
6. Lingkungan kerja.

Secara rinci pendapat Nunung (2018) di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Gaji atau upah, yaitu setiap hasil usaha karyawan diganti dengan gaji atau upah. Pelaksanaan kerja yang sesuai target, hal tersebut dirasa telah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil antar kedua belah pihak.
2. Pekerjaan aktifitas karyawan, yaitu seorang karyawan melakukan aktifitas pekerjaan, hal itu mempengaruhi peran kepuasan dalam pekerjaan yang dijalani.
3. Rekan kerja, yaitu *partner* dalam melaksanakan pekerjaan dalam aktifitas untuk berinteraksi dalam setiap kegiatan. Karyawan akan merasakan kepuasan dari setiap rekan yang mempengaruhi kepuasan kerja.
4. Atasan atau pemimpin, yaitu kedudukan yang memiliki tanggung jawab untuk mencapai target perusahaan.
5. Promosi jabatan, yaitu kemungkinan seorang karyawan untuk dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
6. Lingkungan kerja, yaitu berupa hal yang berasal dari kepuasan baik dari dalam atau luar karyawan.

Suasana dan lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan, meliputi suasana dan lingkungan kerja, semua yang ada disekitar karyawan secara seluruh yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan baik secara langsung ataupun jangka panjang. Keadaan yang kondusif serta lingkungan kerja yang mendukung dapat mempengaruhi kepuasan karyawan, maka karyawan akan meningkatkan perasaan gembira dan bergairah semua target akan selesai sesuai waktu yang telah ditetapkan. Kegiatan produktivitas kantor bergantung pada kelengkapan dan alat yang digunakan, peralatan serta kelengkapan berpengaruh pada tingkat efisien dan efektif, Kecanggihan membantu produktivitas dan meningkatkan hasil serta kepuasan karyawan dalam setiap target. Akibat dari ketertinggalan teknologi dan perkembangan akan menghambat produktivitas, maka

peralatan berkembang sesuai dengan perkembangan zaman dan teknologi sesuai kebutuhan aktifitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, agar kantor berkembang dan dapat menyelesaikan setiap tugas.

Pemilihan sikap saat melaksanakan kewajiban, dapat berupa cara setiap pemimpin agar mengolah kekurangan serta kelebihan karyawan agar dapat bekerja sama dengan tim, karena pada akhirnya tujuan perusahaan menjadi prioritas utama. Sifat pekerjaan monoton, dapat diartikan dalam periode waktu yang dekat karyawan tersebut melakukan aktifitas yang sama secara berulang-ulang. Pekerjaan yang monoton secara tidak langsung dapat menimbulkan, perasaan bosan yang dirasakan oleh karyawan. Kemudian beberapa pendapat lain disampaikan oleh Gilmer dalam Sutrisno (2017) terdapat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sebagai berikut :

1. Kesempatan untuk maju dan berkembang

Kesempatan untuk maju dan berkembang, dalam hal ini kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama melaksanakan kerja.

2. Keamanan kerja

Keamanan kerja, faktor ini disebut sebagai salah satu penunjang kepuasan kerja, baik bagi perasaan nyaman karyawan. Keadaan yang aman mempengaruhi perasaan karyawan selama melakukan aktivitas pekerjaan.

3. Gaji atau upah

Gaji atau upah, lebih banyak menyebabkan rasa ketidakpuasan. Karena jarang karyawan mengekspresikan rasa kepuasan kerjanya dengan sejumlah timbal balik yang diperolehnya sebagai hasil kerja.

4. Perusahaan dan manajemen

Perusahaan dan manajemen, yang baik diharapkan mampu menciptakan situasi dan kondisi kerja yang stabil serta mampu memberikan rasa senang.

5. Pengawasan

Pengawasan, yang dilakukan oleh atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat meningkatnya absensi dan *turnover* terhadap kinerja karyawan.

6. Faktor instrinsik dari pekerjaan

Faktor instrinsik dari pekerjaan, terlibat untuk menunjang pengolahan ciri khas atau ketrampilan dari karyawan. Sukar dan mudahnya pekerjaan, serta kebanggaan akan tugas diberikan dapat mempengaruhi kepuasan karyawan.

7. Kondisi kerja

Kondisi kerja, beberapa suasana, tempat beribadah, ventilasi, media penyampaian informasi, kantin, dan tempat parkir.

8. Aspek sosial dalam pekerjaan

Aspek sosial dalam pekerjaan bentuk upaya yang sulit untuk digambarkan, akan tetapi rasa puas atau tidaknya dapat ditentukan dalam aspek sosial di lingkungan pekerjaan.

9. Komunikasi

Komunikasi, dalam hal ini adanya rasa kesediaan pihak atasan untuk memberikan sikap mendengar, memahami dan mengakui pendapat yang disampaikan karyawan ataupun prestasi yang diraih karyawannya. Hal tersebut sangat berperan dalam menimbulkan suatu rasa puas, banyak ditemukan alasan untuk meningkatkan rasa puas dalam kerja. Dalam hal ini adanya memberikan kesediaan pihak atasan untuk dapat mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi yang diraih oleh karyawan, jika terjadi akan sangat berpengaruh dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaan yang dijalani.

10. Fasilitas

Fasilitas, dapat berupa fasilitas jaminan rumah sakit, hari cuti, dana pensiun, dan perumahan. Beberapa opsi tersebut merupakan salah satu standar yang didapatkan pada jabatan tertentu dan

apabila dapat dipenuhi oleh perusahaan akan menimbulkan rasa puas oleh karyawan.

2.5.4 Indikator Kepuasan Kerja

Beberapa ahli mengemukakan beberapa indikator dalam mengukur variabel kepuasan kerja, salah satu diantaranya yaitu dikemukakan oleh Hulin dalam Amirullah (2015), mengemukakan indikator kepuasan kerja meliputi, ialah:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, dapat berupa pada seberapa besar pemberian target pekerjaan dalam memberikan tugas-tugas yang menarik rasa inisiatif karyawan. Kesempatan belajar, keinginan berkembang dan rasa bangga untuk menerima tanggung jawab.

2. Kepuasan terhadap pembayaran

Kepuasan terhadap pembayaran, merupakan ketepatan diperoleh antara jumlah nominal pembayaran (gaji/upah) yang diterima oleh karyawan dengan beberapa tuntutan dari pekerjaan. Kesesuaian pada pembayaran yang telah diterima dengan beberapa tuntutan adanya kesetaraan antar karyawan dalam suatu perusahaan.

3. Kepuasan terhadap promosi

Kepuasan terhadap promosi, momen dari atasan untuk jaminan dalam meningkatkan promosi jenjang jabatan sesuai kualitas karyawan yang semakin meningkat.

4. Kepuasan terhadap supervisi.

Kepuasan terhadap supervisi, ialah rasa puas setelah terselesaikan tugas saat telah ditugaskan. Hal tersebut didukung oleh pihak kedua dirasakan karyawan setelah melaksanakan pekerjaan.

5. Kepuasan terhadap teman lingkungan kerja.

Kepuasan terhadap teman di lingkungan kerja, ialah rasa yang terjalin dari tingkat hubungan dengan teman sekerja. Dalam membangun kerja sama tim dan tingkat dukungan antar sesama

teman sekerja untuk mencapai target yang telah ditentukan.

2.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Populasi dan Sampel	Teknik Analisa Data	Hasil Penelitian
1.	Yuniz Majidah (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi	Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi (X2), Kinerja Guru (Y) dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi (Z)	Seluruh Guru Taman Kanak-Kanak Swasta di Kota Singaraja sebanyak 33 TK terdiri dari 146 responden	Teknik Non Probability Sampling yaitu Sampling Jenuh (sensus)	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan (X1) situasional, motivasi kerja (X2), dan kepuasan kerja (Z) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru (Y).
2.	Abdul Majid (2017)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi	Pengaruh Motivasi Kerja (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Z)	Semua karyawan Hotel Paradise Batu sebanyak 45 responden	Teknik yang digunakan pada penelitian ini dengan menggunakan deskriptif Statistik dan menggunakan moderasi regresi analisis	Hasil analisis rentang skala, motivasi kerja (X) yang diberikan oleh hotel batu paradise adalah berpengaruh positif, motivasi yang tinggi ini selanjutnya dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan semangat kerja yang baik (Y),

No	Nama Penulis	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Populasi dan Sampel	Teknik Analisa Data	Hasil Penelitian
						kepuasan kerja (Z) di hotel batu paradise memoderasi dengan memperkuat.
3.	N. Lilis Suryani (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Boga Lestari Sentosa (Kenny Rogers Roasters) Indonesia dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi	Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi (X2) Terhadap Kinerja (Y) Karyawan PT. Boga Lestari Sentosa (Kenny Rogers Roasters) Indonesia dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Z)	Populasi karyawan PT. Boga Lestari Sentosa (Kenny Rogers Roasters) Indonesia sebanyak 69 responden dan sampel sebanyak 69 sampel.	Pengujian Instrumen Penelitian (Uji Validitas, Uji reabilitas dan Uji Asumsi Klasik), Analisis Deskriptik Kuantitatif (Analisis Regresi Berganda, Analisis Koefisien Determinasi (R ²), Uji Hipotesis (Uji F dan T)).	Tingkat signifikansi pengaruh positif antara Gaya Kepemimpinan (X) dan Motivasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah signifikan, dan kepuasan kerja (Z) di PT. Boga Lestari Sentosa (Kenny Rogers Roasters) Indonesia memoderasi dengan memperkuat.
4.	Irhamatul Jariyati (2016)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja	Pengaruh Kepuasan Kerja (X)	Populasi yang digunakan adalah seluruh	Teknik yang digunakan pada penelitian	Hasil analisis Kepuasan kerja (X) dapat mendorong

No	Nama Penulis	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Populasi dan Sampel	Teknik Analisa Data	Hasil Penelitian
		Karyawan PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Kabupaten Sumenep dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi	Terhadap Kinerja (Y) Karyawan PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Kabupaten Sumenep dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Z)	karyawan dengan berbagai jabatan yaitu berjumlah 50 orang dan Sampel yang digunakan adalah 44 responden	ini dengan menggunakan deskriptif Statistik dan menggunakan moderasi regresi analisis	karyawan untuk menunjukkan semangat kerja yang baik (Y) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
5.	Emilia Ika Andriyani (2016)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan studi kasus pada karyawan bagian administrasi (Non-Medis) Rumah sakit panti Rapih Yogyakarta	Pengaruh gaya kepemimpinan (X) terhadap kinerja karyawan (Y) studi kasus pada karyawan bagian administrasi (Non-Medis) Rumah	Populasi pada penelitian ini adalah karyawan tetap dan karyawan kontrak pada administrasi non medis di rumah sakit panti Rapih Yogyakarta. bagian Pada penelitian	Analisis regresi linier sederhana Merumuskan hipotesis	Berdasarkan hasil olah data, variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Nama Penulis	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Populasi dan Sampel	Teknik Analisa Data	Hasil Penelitian
			sakit panti Rapih Yogyakarta	ini menggunakan sampel sebanyak 6 orang responden administrasi non medis di rumah sakit panti Rapih Yogyakarta		
6.	Novira E. Lengkon g (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tirta Sukses Perkasa (Club) Cabang Airmadidi	Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Tirta Sukses Perkasa (Club) Cabang Airmadidi	Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan pada PT. Tirta Sukses Perkasa (Club) Cabang Airmadidi yang berjumlah 58 karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah keseluruhan populasi	Analisis korelasi Pengujian hipotesis	Hasil analisis membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Tirta Sukses Perkasa (Club) Cabang Airmadidi
7.	Andi Kafrawi Jafar	PENGARUH MOTIVAS	PENGARUH MOTIV	Populasi dalam penelitian	Analisis korelasi Pengujian	Hasil analisis membuktikan bahwa terdapat

No	Nama Penulis	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Populasi dan Sampel	Teknik Analisa Data	Hasil Penelitian
	(2018)	I TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. ASURANSI JIWA BERSAMA BUMI PUTRA 1912 CABANG GOWA	ASI (X) TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Y) PT. ASURANSI BERSAMA BUMI PUTRA 1912 CABANG GOWA	ini adalah seluruh karyawan PT. Asuransi Jiwa Bersama Bumi Putra 1912 Cabang Gowa dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Asuransi Jiwa Bersama Bumi Putra 1912 Cabang Gowa	n hipotesis	pengaruh yang positif antara variabel motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi Jiwa Bersama Bumi Putra 1912 Cabang Gowa
8.	Aden Prawiro Sudarso (2020)	Pengaruh motivasi, terhadap kinerja karyawan, pada PT. Unggul Abadi di Jakarta	Pengaruh motivasi, (X) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Unggul Abadi di Jakarta	Populasi dalam penelitian ini berjumlah 80 responden yaitu karyawan PT. Unggul Abadi di Jakarta Sampel dalam penelitian	Uji validitas, uji reabilitas, analisis regresi linier sederhana, koefisien korelasi, koefisien determinasi	Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi $Y = 10,945 + 0,799X$, nilai korelasi sebesar 0,767 atau kuat dan kontribusi pengaruh

No	Nama Penulis	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Populasi dan Sampel	Teknik Analisa Data	Hasil Penelitian
				<p>ini berjumlah 80 responden yaitu karyawan PT. Unggul Abadi di Jakarta</p>	<p>asi dan uji hipotesis</p>	<p>sebesar 58,9% sedangkan sisanya sebesar 57,9% dipengaruhi oleh variabel lain. Uji hipotesis diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{table}$ atau $(10,564 > 1,991)$.</p>
9.	Edi Sugiono, Darmad, Suryono Efendi (2021)	<p>PENGARUH KOMPENSASI, GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI</p>	<p>PENGARUH KOMPENSASI (X1) GAYA KEPEMIMPINAN (X2) DAN KOMPETENSI (X3) TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Y) DENGAN KEPUASAN KERJA (Z) SEBAGAI VARIABEL MODER</p>	<p>Populasi dan sampel penelitian ini adalah 113 Pegawai.</p>	<p>Struktural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (SPSS) memerlukan 2 tahap untuk menilai Fit Model dari sebuah model penelitian.</p>	<p>Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap kepuasan kerja menunjukkan arah hubungan yang positif, Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan arah hubungan yang negatif</p>

No	Nama Penulis	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Populasi dan Sampel	Teknik Analisa Data	Hasil Penelitian
			ASI			
10.	Fajar Rahmawati (2016)	PENGARUH MOTIVASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI	PENGARUH MOTIVASI KERJA (X1) DAN KOMPENSASI (X2) TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Y) DENGAN KEPUASAN KERJA (Z) SEBAGAI	Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di kantor DPPKAD Karanganyar yang berjumlah 80 orang.	Uji validitas, uji reabilitas, uji asumsi klasik, goodness fit of model, analisis jalur	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh memperlemah terhadap kinerja karyawan., Hasil penelitian ini membuktikan bahwa

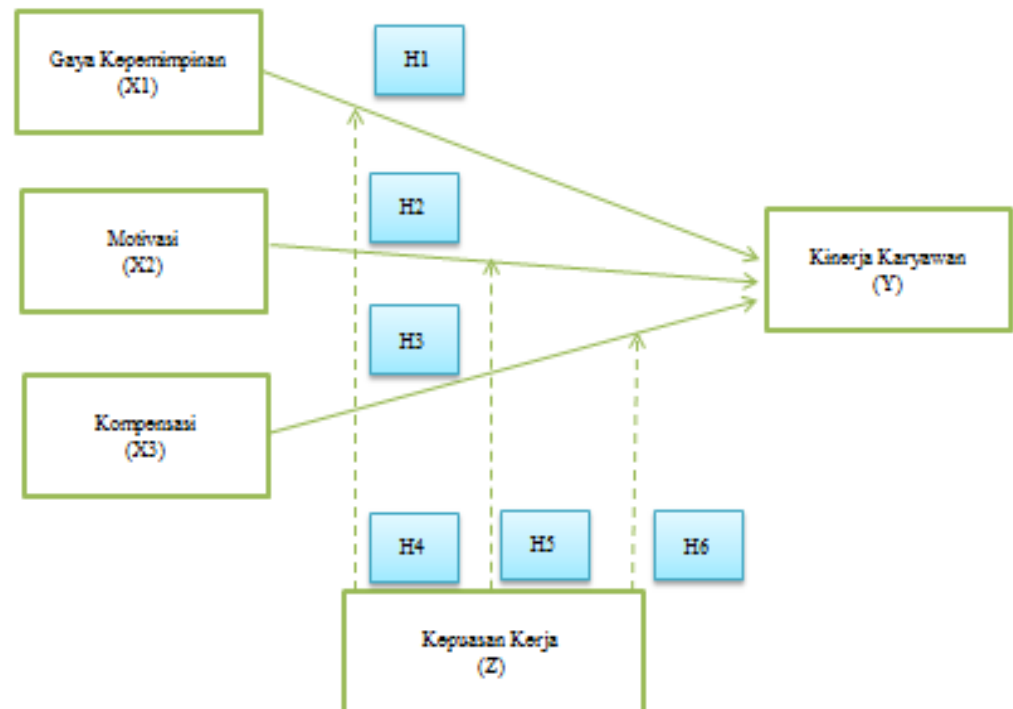
No	Nama Penulis	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Populasi dan Sampel	Teknik Analisa Data	Hasil Penelitian
			VARIABEL MODERASI DI KANTOR DPPKAD KABUPATEN KARANGANYAR			kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh memperlemah terhadap kinerja karyawan.

Sumber: data diolah sendiri

2.7 Kerangka Konsep Penelitian

Kerangka konsep Penelitian dapat diartikan sebagai model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting Uma Sekaran dalam Sugiyono (2015). Kerangka Pikir merupakan sebuah pemahaman yang melandasi pemahaman-pemahaman yang lainnya, serta pemahaman yang paling mendasar dan menjadi pondasi bagi setiap pemikir.

Secara sistematis, kerangka konsep penelitian dalam penulisan ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Bagan Kerangka Konsep Penelitian

Sumber: data diolah sendiri

Keterangan :

- : Berpengaruh
- - - - -> : Berpengaruh dengan moderasi

2.8 Perumusan Hipotesis

Berdasarkan uraian teoritis yang telah dikemukakan diatas hipotesis yang diajukan peneliti sebagai berikut :

Hipotesis 1: Diduga Gaya Kepemimpinan Berpengaruh terhadap Kinerja karyawan PT. Pelindo Daya Sejahtera unit kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya.

Ketika pemimpin menerapkan model gaya kepemimpinan yang disukai dan dapat mempertanggung jawabkan pekerjaan para bawahannya maka kinerja para bawahan akan meningkat, karena para bawahan akan merasa nyaman dalam bekerja.

Hipotesis 2: Diduga Motivasi Berpengaruh terhadap Kinerja karyawan PT. Pelindo Daya Sejahtera unit kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya.

Ketika pemimpin dapat memberikan motivasi yang bisa membangun semangat para bawahannya dan dapat memberikan arahan yang mudah dipahami bawahan mereka maka para bawahannya akan semakin semangat dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai dengan arahan dari atasan mereka. Maka kinerja mereka juga akan meningkat.

Hipotesis 3: Diduga Kompensasi Berpengaruh terhadap Kinerja karyawan PT. Pelindo Daya Sejahtera unit kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya.

Ketika perusahaan dapat mencukupi kompensasi sehingga bisa membangun semangat para bawahannya melalui rasa puas yang dapat dijalani dalam pekerjaan sehari-hari karena semua kebutuhan sudah tercukupi sehingga mengurangi beban karyawan dan dapat fokus pada pekerjaan, hal itu sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan tujuan perusahaan. Maka kinerja mereka juga akan meningkat.

Hipotesis 4: Diduga Kepuasan kerja memoderasi Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan PT. Pelindo Daya Sejahtera unit kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya.

Ketika pemimpin menerapkan model gaya kepemimpinan yang disukai, dapat membangkitkan semangat para karyawannya, sehingga timbul rasa puas dalam bekerja oleh karyawan dari sifat kepemimpinan yang berpengaruh terhadap kinerja.

Hipotesis 5: Diduga Kepuasan kerja memoderasi Motivasi terhadap kinerja karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera unit kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya.

Ketika Motivasi dapat timbul dari karyawan yang menyebabkan rasa semangat dalam menuntaskan tugas dalam bekerja, sehingga tercapainya semua tujuan perusahaan dan kinerja setiap karyawan semakin membaik setiap jangka waktu tertentu tapi bila tidak mampu akan terjadi sebaliknya.

Hipotesis 6: Diduga Kepuasan kerja memoderasi Kompensasi terhadap Kinerja karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera unit kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya.

Perusahaan yang mampu memenuhi kompensasi maka kinerja para bawahan akan meningkat, karena para bawahan akan merasa nyaman dalam bekerja dan merasa aman. Jika bawahan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya maka pekerjaan akan selesai sesuai dengan target, dengan begitu bawahan akan lebih mudah mendapatkan kesempatan untuk mendapatkan promosi dari atasan untuk naik jabatan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Dan Metode Penelitian

Jenis penelitian untuk melaksanakan penelitian ini ialah *explanatory research*, serta pendekatan kuantitatif. Dalam penelitian ini terdapat hasil survei, informasi yang telah dikumpulkan dari semua responden dengan menggunakan metode kuisioner. Metode penelitian secara kuantitatif memiliki pengertian, salah satunya yaitu sebuah metode yang digunakan dalam penelitian berdasarkan pada suatu hasil statistik, dapat digunakan sebagai penelitian pada suatu populasi dan sampel yang berproses untuk diteliti, dengan cara mengumpulkan data sebagai instrumen penelitian dan sebuah proses analisis data yang bersifat kuantitatif/statistik, (Sugiyono, 2018).

3.2 Populasi dan sampel

3.2.1 Populasi

Populasi merupakan generalisasi terdiri atas suatu objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu, yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan dalam penelitian (Sugiyono, 2017). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera Unit Kerja Rumah Sakit Pramasatya Husada Citra Surabaya sebanyak 105 Orang.

3.2.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2017) mengidentifikasi sampel merupakan bagian dari, jumlah dan karakteristik dimiliki oleh populasi dalam penentuan jumlah sampel. Dalam penentuan jumlah sampel, akan diolah dari jumlah populasi, maka harus dilakukan dengan teknik sampling yang tepat.

Teknik sampling pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi 2, yaitu *probability* sampling dan *nonprobability* sampling. Teknik yang digunakan oleh peneliti adalah *nonprobability* sampling.

Menurut Sugiyono (2017) pengertian *nonprobability* sampling ialah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau celah bagi, setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel.

Jenis *nonprobability* sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh atau sering juga dikatakan sensus. Pendapat Sugiyono (2017) pengertian dari sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua populasi dijadikan sampel. Hal ini dilakukan jika jumlah populasi relative kecil kurang dari 30 atau peneliti ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus yang berarti semua populasi dijadikan sampel.

Berdasarkan penjelasan deskripsi diatas, maka dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera Unit Kerja Rumah Sakit Pramasatya Husada Citra Surabaya sebanyak 105 Orang.

3.3 Variabel – variabel Penelitian Dan Pengukuran

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini ialah:

1. Variabel terikat atau dependent (Y) yaitu Kinerja Karyawan
2. Variabel bebas atau independent (X) yaitu Gaya kepemimpinan (X_1), Motivasi (X_2) dan Kompensasi (X_3)
3. Variabel Moderasi atau Moderator (Z) yaitu Kepuasan Kerja

Pengukuran kinerja karyawan dalam variabel adalah sebagai berikut

1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan faktor penting dalam pengaruh kinerja karyawan. Suatu perusahaan jika menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karyawan, akan memudahkan dalam mencapai tujuan perusahaan. Adapun indikator didalam kepemimpinan sebagai berikut :

- a. Pemimpin di tempat kerja mengambil keputusan tanpa konsultasi dengan bawahan;
- b. Pemimpin di tempat kerja memberi komando dengan otoriter;
- c. Pemimpin di tempat kerja melindungi bawahan;

- d. Pemimpin di tempat kerja memberi leluasa pada bawahan dalam melakukan segala hal;
- e. Pemimpin di tempat kerja selalu melibatkan para bawahan dalam mengambil segala keputusan.

2. Motivasi

Motivasi ialah faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Seseorang pemimpin wajib sanggup membagikan motivasi pada bawahan supaya bisa bekerja menggunakan baik serta efektif. Adapun indikator didalam Motivasi adalah:

- a. Karyawan memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan;
- b. Karyawan melakukan pekerjaan sebaik-baiknya;
- c. Karyawan memiliki keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan;
- d. Karyawan memiliki Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya;
- e. Karyawan memiliki Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya.

3. Kompensasi

Presensi kompensasi ini memberikan berdampak yang signifikan terhadap kinerja serta kedisiplinan yang bahwa dilakukan seorang karyawan. Beberapa indikator kompensasi ialah:

- a. Karyawan menerima kompensasi dari perusahaan sudah mengacu pada peraturan perundang-undangan tentang pemberian dalam hal ini adalah Upah Minimum Regional (UMR);
- b. Karyawan mendapatkan upah lembur yang memadai jika bekerja melebihi jam kerja;
- c. Karyawan diberikan gaji pokok yang telah memenuhi kebutuhan dasar;
- d. Karyawan menerima gaji pokok sesuai dengan beban pekerjaan;
- e. Karyawan mendapatkan kompensasi yang meningkat setiap tahun dari perusahaan.

4. Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan mencakup aktivitas para pekerja yang berkepentingan untuk pengembangan pada diri untuk advertensi atau peningkatan jenjang karir. Adapun beberapa indikator terkait yaitu:

- a. Karyawan dapat mengerjakan tugas dengan cepat dan teliti;
- b. Karyawan dapat menggunakan peralatan dan mesin dengan baik;
- c. Karyawan mempunyai prakarsa/inisiatif tinggi dalam bekerja;
- d. Karyawan bekerja tepat waktu;
- e. Karyawan dapat bekerja ada maupun tidak ada pengawas.

5. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hal krusial yang dimiliki individu pada bekerja yang membentuk mental. Beberapa indikator dalam penilaian Kepuasan ada beberapa hal yaitu:

- a. Karyawan dapat melaksanakan tugas saya sesuai target dengan puas;
- b. Karyawan mendapatkan intensif yang sesuai dengan kontrak kerja;
- c. Karyawan mendapatkan kesempatan promosi untuk ke jenjang yang lebih tinggi;
- d. Karyawan mendapatkan pengarahan dan perintah yang jelas;
- e. Karyawan memiliki rekan kerja yang bisa kerja sama dengan baik.

3.4 Metode Pengumpulan Data

3.4.1. Observasi

Merupakan tahap utama dalam pemilihan informasi dalam pemilihan ialah melakukan pengamatan dengan menyebutkan fakta-fakta objektif di tempat penelitian. Serta Pengamatan melibatkan beberapa kombinasi yang membingungkan dari siklus mental dan fisik (Sugiyono 2015).

3.4.2. Kuesioner

Kuesioner akan didapatkan dengan melibatkan semua responden dengan tujuan memberikan beberapa data, serta serangkaian pertanyaan tertulis maupun secara lisan berdasarkan fakta yang terjadi (Sugiyono 2015).

Dalam kuesioner, menggunakan skala likert yang telah ditentukan untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam penelitian.

3.4.3. Dokumentasi

Dokumentasi ialah catatan dari peristiwa yang sudah terjadi atau dilewati dari waktu lampau. Hal tersebut dapat berupa bentuk gambar, puisi, atau karya ahli. Pada intinya, metode dokumentasi mengumpulkan data sekunder yang dipergunakan sebagai salah satu bukti bahan penelitian.

3.4.4. Studi Pustaka

Penelitian tidak dapat dilakukan jika, tanpa adanya suatu studi literatur atau pustaka (sugiyono 2015). Studi literatur meliputi berbagai nilai budaya, norma, dan teori yang berkaitan dengan situasi sosial yang dipelajari. Hal ini merupakan suatu faktor yang sangat penting dalam penelitian.

3.5 Teknik Analisis Data

1. Uji Validitas

Kuesioner akan diuji validitasnya dengan, membandingkan hasilnya dengan item yang diukur, dalam setiap pertanyaan yang telah ditemukan dalam kolom korelasi item total, korelasi dalam setiap hubungan masing-masing variabel bebas setelah dikoreksi akan ditemukan nilai r-hitung. Jika r-hitung lebih besar dari r-produk, maka momen dan postif maka pernyataan indikator valid.

Tujuan utama analisis faktor adalah untuk mengidentifikasi struktur suatu data matriks dan menganalisis struktur saling hubungan (korelasi) antar sejumlah besar variabel (*test score, test items*, jawaban kuesioner) dengan cara mendefinisikan satu set kesamaan variabel atau dimensi dan sering disebut dengan faktor.

Analisis faktor menjadi untuk meringkas (*summarize*) informasi yang ada

dalam variabel asli (awal) menjadi satu set dimensi baru atau variate (faktor). Hal ini dilakukan dengan cara menentukan struktur lewat data summarization atau lewat data reduction (pengurangan data).

Cara untuk menentukan dapat atau tidaknya dilakukan analisis faktor adalah dengan melihat matrik korelasi secara keseluruhan. Untuk menguji apakah terdapat korelasi antar variabel digunakan uji *Bartlett Test of Sphericity*. Jika hasilnya signifikan berarti matrik korelasi signifikan dengan sejumlah variabel.

2. Uji Realibilitas

Uji Realibilitas adalah sebuah survei diuji untuk melihat apakah merupakan tanda berkembang atau variabel. Untuk menentukan realibilitasnya, nilai *cronchbanch Alpha* > 0,60 harus dicapai. Tes ini berdasarkan pada kantor spss dan akan digunakan untuk meninjau suatu pengembangan atau variabel. Berikut solusi Pengujian Cronchbanch Alpha :

- A. Jika *Cronchbach' Alpha* > 0,60 maka variabel uji reliabel
- B. Jika *Cronchbach Alpha* < 0,60, maka Variabel uji tidak reliabel

3. Uji Asumsi Klasik

Dalam pengujian asumsi klasik biasanya dilakukan penelitian sebagai suatu cara dalam menemukan apakah sebuah sampling yang telah ditetapkan sudah bisa dilakukan sebuah anaisis dan untuk mengetahui apakah sebuah model yang diprediksi sudah dirancang dapat dimasukkan kedalam sekumpulan data, maka akan diperlukan sebuah uji data. Untuk mendapatkan nilai model regresi yang normal harus terlepas dari sebuah kesalahan data, yang akan terdiri dari uji normalitas, heteroskedasitas, dan multikolonieritas.

Cara yang digunakan dalam menguji penimpangan klasik, yaitu:

a. Analisis Uji Normalitas

Analisis uji Normalitas salah satu analisis yang menguji suatu model regresi variabel dependent pada varabel independent, apakah memiliki distribusi yang normal atau tidak. Model regresi yang baik

mempunyai distribusi data yang normal atau hampir mendekati normal. Cara termudah untuk menguji sebuah normalitas adalah menguji nilai histogram dengan, membandingkan antara data yang sudah diobservasi dengan distribusi nilainya mendekati normal.

Analisis Model regresi yang dinyatakan sesuai atau baik ialah analisis yang mempunyai data distribusi normal atau mendekati normal. Artinya apabila melalui tampilan grafik memperlihatkan pola penyebaran di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah dalam garis diagonal, maka kriteria tersebut dinyatakan distribusi normal (Ghozali dalam Hidayat, 2020). Melihat grafik normal plot merupakan langkah berikutnya dalam pengujian sebuah normalitas. Kriteria pengujian distribusi normal adalah sebagai berikut :

- 1) Nilai distribusi dikatakan distribusi normal, jika menunjukkan nilai signifikan lebih dari 0,05.
- 2) Nilai distribusi dikatakan bukan distribusi normal, jika menunjukkan nilai signifikan kurang dari 0,05.

b. Uji Analisis Heteroskedastisitas

Uji Analisis heteroskedastisitas mempunyai tujuan dalam meninjau kesamaan model regresi, peninjauan dilakukan terhadap beberapa model regresi. Varian dari sisa variabel satu ke variabel lainnya tetap maka dinamakan homoskedastisitas, dan jika ditemukan antar perubahan variabel maka disebut heteroskedastisitas. Untuk dasar analisisnya adalah sebagai berikut :

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

c. Analisis Uji Multikolinieritas

Dalam menguji multikolinieritas memiliki tujuan untuk meninjau hubungan korelasi antar variabel bebas dalam model regresi, jika tidak terjadi multikolinieritas maka hubungan model regresi dinyatakan baik. Cara untuk mengetahui multikolinieritas ialah melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*), bila sebuah nilai VIF kurang dari 10 maka, akan dinyatakan tidak terjadi pelanggaran multikolinieritas. Sedangkan dinyatakan terjadi pelanggaran jika nilai VIF kurang dari 10 dapat dinyatakan pelanggaran multikolinieritas. Dalam melihat kekuatan sebuah nilai kolinieritas sesama variabel bebas, maka dilihat dari matriks korelasi.

4. Regresi Linier berganda

Analisis regresi linier berganda mengkaji hubungan dengan dua (atau lebih) variabel, untuk melihat pola hubungan analisis memberikan grafik yang memperlihatkan arah pola hubungan antar variabel dan dapat digunakan sebagai pola prediksi. Berikut model persamaan analisis regresi linier berganda yaitu

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4Z + b_5X_1*Z + b_6X_2*Z + b_7X_3*Z + e \dots$$

Dimana :

Y = Kinerja karyawan

α = konstanta

b = koefisien regresi

X1 = Gaya Kepemimpinan

X2 = Motivasi

X3 = Kompensasi

Z = Kepuasan kerja

e = error

5. Uji t (Parsial)

Uji t atau uji parsial statistik memberikan seberapa besar kontribusi sebagian variabel bebas (X) terhadap penjelasan variabel terikat (Y) dengan variabel moderasi (Z). Didalam pengujian ini variabel bebasnya

adalah Gaya Kepemimpinan(X1), Motivasi (X2) dan Kompensasi (X3). Dari ketiga variabel tersebut nantinya akan digabungkan untuk mempengaruhi perubahan pada kinerja karyawan (Y) dengan kepuasan kerja sebagai moderasi (Z). Uji t-statistik dipergunakan dalam melakukan penelitian terkait ada atau tidaknya hubungan yang secara signifikan parsial antara variabel bebas dan variabel terikat.

- a. Jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel dengan signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka H₀ ditolak.
- b. Jika nilai t hitung lebih kecil dari nilai tabel dengan signifikansi lebih dari 0,05 maka H₀ diterima

6. Kuesioner

Kuesioner adalah serangkaian pertanyaan yang akan diajukan kepada seponden untuk dijawab (Sugiyono, 2016). Dengan menggunakan kuesioner yang berasal dari google forms, orang dapat mengetahui tentang sikap dan pendapat orang lain. Penghitungan kuesioner akan dilakukan dengan menggunakan skala likert. Dengan menggunakan Skala likert dalam kuesioner yang akan dilakukan, biasanya menggunakan lima penilaian dalam sebuah kuesioner yaitu :

- a. Sangat tidak setuju, dapat menggunakan nilai 1
- b. Tidak setuju, dapat menggunakan nilai 2
- c. Cukup setuju, dapat menggunakan nilai 3
- d. Setuju, dapat menggunakan nilai 4
- e. Sangat setuju, dapat menggunakan nilai 5

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Dibentuk nya PT Pelindo Daya Sejahtera merupakan bentuk suatu komitmen dari manajemen PT Pelabuhan Indonesia (Pelindo), manajemen PT Pelabuhan Indonesia mempunyai konsep pemikiran bahwa kesejahteraan tenaga kerja dapat terwujud apabila dikelola secara profesional. Hal tersebut diterapkan dengan cara mendirikan anak perusahaan yang khusus bergerak di bidang alih daya, yaitu PT Pelindo Daya Sejahtera (PT PDS). PT Pelindo Daya Sejahtera beralamat di Jalan Perak Timur No. 620 Gedung Gapura Surya Nusantara, Surabaya, 60165. Berdiri sejak 19 Maret tahun 2014 kini PT Pelindo Daya Sejahtera telah memiliki 6 ribu lebih Karyawan yang tersebar di 16 wilayah di Indonesia yaitu: Surabaya, Gresik, Probolinggo, Banyuwangi, Semarang, Cilacap, Tegal, Banjarmasin, Sampit, Bagendang, Kumai, Bumiharjo ,Bali ,Lombok ,Kupang, Maumere.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi PT Pelindo Daya Sejahtera adalah sebagai partner yang dipilih dalam menunjang keberhasilan bisnis, pelayanan dan solusi. Misi PT Pelindo Daya Sejahtera adalah menanamkan budaya perusahaan berdasarkan nilai akhlak dan prima sehingga pada setiap aktivitas perusahaan berjalan sesuai dengan tujuan. Mengimplementasikan mutu global pada setiap layanan yang tersedia, untuk seluruh regional wilayah serta proses bisnis agar terciptanya keselarasan. Memaksimalkan perkembangan teknologi dengan tujuan mendukung inovasi, serta proses bisnis untuk mencapai efektivitas dan efisiensi perusahaan. Memprioritaskan terwujudnya kesejahteraan karyawan pada setiap proses bisnis perusahaan.

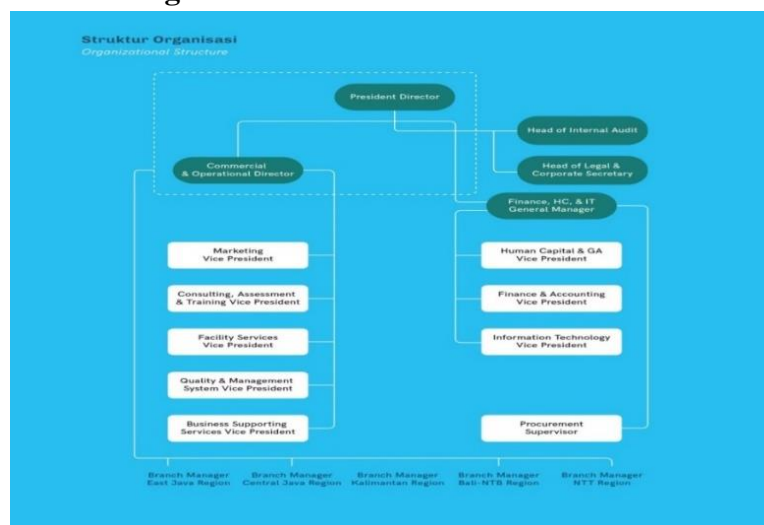
4.1.3 Layanan Yang diberikan Perusahaan

Beberapa layanan yang ditawarkan oleh PT Pelindo Daya Sejahtera yaitu:

1. Tenaga Admin merupakan layanan administrasi dan *entry* data yang didukung kompetensi, keterampilan personil dan akhlak. Personil yang ditugaskan harus mampu melaksanakan pekerjaan secara teliti dan konsisten, agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Faktor tersebut juga dimiliki personil kemampuan melakukan aktifitas cek dan validasi dokumen serta menjaga kerahasiaan informasi perusahaan. Layanan tersebut bertujuan untuk mendukung proses bisnis dan keberhasilan perusahaan mencapai tujuan pelanggan dalam menjalankan usaha.
2. *Desk Collector* adalah layanan yang bertugas untuk membantu kebutuhan pelanggan dalam mengolah hubungan dengan beberapa relasi bisnis. PT Pelindo Daya Sejahtera menawarkan banyak jasa tidak hanya menyediakan sumber daya manusia telekomunikasi terdidik, tetapi juga adanya sistem dan metode disertai dengan *hardware* dan *applications* yang terbaru atau *up to date* sehingga mempermudah pengoperasian *Desk Collector*. Hal tersebut berpengaruh terhadap berjalan operasional secara efektif dalam mendukung proses bisnis oleh pelanggan.
3. Resepsionis merupakan jasa pelayanan resepsionis yang memiliki kemampuan kompetensi, handal dan kecakapan berkomunikasi dalam melayani tamu atau kebutuhan operasional perusahaan. Setiap karyawan di bidang resepsionis ini memiliki sikap positif disertai dengan penguasaan bahasa asing yang baik. Penampilan fisik yang menarik untuk memberikan kenyamanan dalam berkomunikasi, mereka dituntut mengutamakan kualitas pelayanan dan menjaga etika akhlak.
4. Tenaga Pengemudi adalah jasa pelayanan pengemudi beserta armada yang didukung oleh kemampuan para pengemudi terampil dan cekatan sehingga mampu memberikan kenyamanan bagi penumpangnya. Pengemudi ini bukan sekedar memiliki SIM, tetapi hal lain juga telah terampil dan berpengalaman dalam bidang mengemudi yang aman melalui pelatihan serta berpengalaman dalam memiliki sikap, akhlak dan perilaku yang baik serta memiliki dedikasi tinggi dalam melaksanakan kewajiban.

5. Tenaga Pengamanan merupakan layanan yang bergerak dalam layanan jasa tenaga pengamanan professional serta kompetensi yang didukung dengan pelatihan dari POLRI dan POMAL. Personil keamanan yang dibekali dengan kemampuan beladiri dan memiliki sertifikasi keamanan hal tersebut dilakukan dalam latihan rutin. Dalam menjalankan tugas, hormat dan penuh perhatian, hal lain yang menjadi unggulan merupakan mampu berkomunikasi dengan baik, teliti, cekatan, mengidentifikasi potensi ancaman dan gangguan dari beberapa pihak, serta memegang teguh ketentuan yang berlaku di perusahaan tempat mereka bekerja sehingga terciptanya keamanan dan kenyamanan.
6. Jasa Parkir yaitu layanan service yang ditugaskan untuk memenuhi kebutuhan, kualitas dan kepercayaan. Pelayanan parkir dan akses gate yang maksimal, serta dukungan Karyawan yang terlatih. Memastikan kebutuhan pelanggan mendapatkan layanan yang lebih baik.
7. Tenaga Kebersihan yaitu bergerak di bidang kebersihan untuk menjaga kebersihan harian, berkala, hingga yang khusus dalam industri tertentu. Semuanya disediakan di PT Pelindo Daya Sejahtera lengkap serta kemampuan *Karyawan* yang terlatih, peralatan mencukupi dan sistem yang dirancang khusus untuk menunjang kebutuhan khusus kebersihan dan kelancaran bisnis pelanggan sehingga mencapai target.

4.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Pelindo Daya Sejahtera

Sumber: data diolah sendiri

4.2 Deskripsi Karakter Responden

4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin tercantum dapat di lihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Laki Laki	65	62,7%
2	Perempuan	40	37,3%
Jumlah		105	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.1 diatas data yang telah dikumpulkan dari responden dengan jenis kelamin laki-laki berjumlah 65 orang (62,7%) dan responden dengan jenis kelamin perempuan berjumlah 40 orang (37,3%). Hal ini menunjukkan, bahwa karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera unit kerja Rumah Sakit Pramasatya Husada Citra Surabaya dapat diketahui di dominasi oleh laki-laki di bandingkan dengan perempuan, karena jumlah keseluruhan karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera unit kerja Rumah Sakit Pramasatya Husada Citra Surabaya banyak laki - laki.

4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Karakteristik responden berdasarkan umur dapat di lihat dalam tabel berikut :

Tabel 4 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

No.	Rata – rata umur	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	18 s.d 30 Tahun	57	54,8%
2	31 s.d 43 Tahun	43	40,2%
3	44 s.d 55 Tahun	5	5,0%
Jumlah		105	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.2 di atas menunjukkan data bahwa responden dengan rata-rata umur 18 s.d 30 Tahun berjumlah 57 orang (54,8%), responden dengan rata-rata umur 31 s.d 43 Tahun berjumlah 43 orang

(40.2%), dan responden dengan rata-rata umur 44 s.d 55 Tahun berjumlah 5 orang (5,0%). Hal ini menunjukkan bahwa pwwgawai PT Pelindo Daya Sejahtera unit kerja Rumah Sakit Pramasatya Husada Citra Surabaya lebih banyak dengan rata-rata umur 18 s.d 30 Tahun dibandingkan dengan rata-rata umur 31 s.d 44 Tahun dan 44 s.d 55 Tahun.

4.3 Deskripsi Jawaban Responden

Berdasarkan hasil tanggapan 105 responden tentang Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi Di Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya (Studi pada karyawan PT. Pelindo Daya Sejahtera Unit Kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya). Maka peneliti akan menguraikan secara rinci, terkait jawaban responden dengan pengelompokan dalam kategori skor dengan menggunakan tentang skala sebagai berikut. (Husein Umar dalam Hidayat, 2021).

4.3.1 Data Variable Bebas Gaya Kepemimpinan (X₁)

Tabel 4.3 Tanggapan Koresponden Terhadap Gaya Kepemimpinan (X₁)

Pertanyaan	SKOR					Total	Presentasi					Total
	STS	TS	N	S	SS		STS	TS	N	S	SS	
X _{1.1}	0	0	20	56	29	105	0%	0%	19,0%	53,3%	27,6%	100%
X _{1.2}	0	0	12	33	60	105	0%	0%	11,4%	31,4%	57,1%	100%
X _{1.3}	0	0	15	48	42	105	0%	0%	14,3%	45,7%	40,0%	100%
X _{1.4}	0	0	15	51	39	105	0%	0%	14,3%	48,6%	37,1%	100%
X _{1.5}	0	0	19	42	44	105	0%	0%	18,1%	40,0%	41,9%	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.3 menjabarkan bahwa sebagian besar responden yang memberikan tanggapan pernyataan karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera unit kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra memberikan nilai Gaya Kepemimpinan yang baik dan sesuai. Responden menilai pada pernyataan pertama yang diberikan berjumlah 53,3% dengan frekuensi 56 responden memberikan jawaban Setuju. Responden menilai pada pernyataan

kedua yang diberikan berjumlah 57,1% dengan frekuensi 60 responden memberikan jawaban Sangat Setuju. Responden menilai pada pernyataan ketiga yang diberikan berjumlah 45,7% dengan frekuensi 48 responden memberikan jawaban Setuju. Responden menilai pada pernyataan keempat yang diberikan berjumlah 48,6% dengan frekuensi 51 responden memberikan jawaban Setuju. Responden menilai pada pernyataan kelima yang diberikan berjumlah 41,9% dengan frekuensi 44 responden memberikan jawaban Sangat Setuju.

4.3.2 Data Variable Bebas Motivasi Kerja (X₂)

Tabel 4.4 Tanggapan Koresponden Terhadap Motivasi Kerja (X₂)

Pertanyaan	SKOR					Total	Presentasi					Total
	STS	TS	N	S	SS		STS	TS	N	S	SS	
X _{2.1}	0	2	22	54	27	105	0%	1,9%	21,0%	51,4%	25,7%	100%
X _{2.2}	0	1	15	58	31	105	0%	1,0%	14,3%	55,2%	29,5%	100%
X _{2.3}	0	0	21	48	36	105	0%	0%	20,0%	45,7%	34,3%	100%
X _{2.4}	0	0	18	53	34	105	0%	0%	17,1%	50,5%	32,4%	100%
X _{2.5}	0	0	18	46	41	105	0%	0%	17,1%	43,8%	39,0%	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.4 menjabarkan bahwa sebagian besar responden yang memberikan beberapa tanggapan pernyataan bahwa karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera unit kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra memberikan penilaian pada Motivasi Kerja yang baik dan konsisten. Responden memberikan nilai pada pernyataan pertama yang diberikan berjumlah 51,4% dengan frekuensi 54 responden memberikan jawaban Setuju. Responden memberikan nilai pada pernyataan kedua yang diberikan berjumlah 55,2% dengan frekuensi 58 responden memberikan jawaban Setuju. Responden memberikan nilai pada pernyataan ketiga yang diberikan berjumlah 45,7% dengan frekuensi 48 responden memberikan jawaban Setuju. Responden memberikan nilai pada pernyataan keempat yang diberikan berjumlah 50,5% dengan frekuensi 53 responden memberikan

jawaban Sangat Setuju. Responden memberikan nilai pada pernyataan kelima yang diberikan berjumlah 43,8% dengan frekuensi 46 responden memberikan jawaban Setuju.

4.3.3 Data Variable Bebas Kompensasi (X₃)

Tabel 4 5 Tanggapan Koresponden Terhadap Kompensasi (X₃)

Pertanyaan	SKOR					Total	Presentasi					Total
	STS	TS	N	S	SS		STS	TS	N	S	SS	
X _{3.1}	0	0	15	48	42	105	0%	0%	14,3%	45,7%	40,0%	100%
X _{3.2}	0	0	22	57	26	105	0%	0%	21,0%	54,3%	24,8%	100%
X _{3.3}	0	0	20	44	41	105	0%	0%	19,0%	41,9%	39,0%	100%
X _{3.4}	0	0	22	41	42	105	0%	0%	21,0%	39,0%	40,0%	100%
X _{3.5}	0	0	10	42	53	105	0%	0%	9,5%	40,0%	50,0%	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.5 menjabarkan bahwa sebagian besar responden yang memberikan beberapa tanggapan pernyataan bahwa karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera unit kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra memberikan penilaian pada Kompensasi yang sesuai dan tercukupi. Responden memberikan nilai pada pernyataan pertama yang diberikan berjumlah 45,7% dengan frekuensi 48 responden memberikan jawaban Setuju. Responden memberikan nilai pada pernyataan kedua yang diberikan berjumlah 54,3% dengan frekuensi 57 responden memberikan jawaban Setuju. Responden memberikan nilai pada pernyataan ketiga yang diberikan berjumlah 41,9% dengan frekuensi 44 responden memberikan jawaban Setuju. Responden memberikan nilai pada pernyataan keempat yang diberikan berjumlah 40,0% dengan frekuensi 42 responden memberikan jawaban Sangat Setuju. Responden memberikan nilai pada pernyataan kelima yang diberikan berjumlah 50,5% dengan frekuensi 53 responden memberikan jawaban Sangat Setuju.

4.3.4 Data Variable Terkait Kinerja (Y)

Tabel 4.6 Tanggapan Koresponden Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pertanyaan	SKOR					Total	Presentasi					Total
	STS	TS	N	S	SS		STS	TS	N	S	SS	
Y ₁	0	0	15	70	20	105	0%	0%	14,3%	66,7%	19,0%	100%
Y ₂	0	1	28	61	15	105	0%	1,0%	26,7%	58,1%	14,3%	100%
Y ₃	0	0	32	39	34	105	0%	0%	30,5%	37,1%	32,4%	100%
Y ₄	0	0	21	59	25	105	0%	0%	20,0%	56,2%	23,8%	100%
Y ₅	0	0	23	39	43	105	0%	0%	21,9%	37,1%	41,0%	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.6 menjabarkan bahwa pada sebagian besar responden yang memberikan tanggapan dari pernyataan bahwa Karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera unit kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra memberikan nilai Kinerja Karyawan yang baik dan sesuai dengan harapan. Responden memberikan penilaian pada pernyataan pertama yang diberikan berjumlah 66,7% dengan frekuensi 70 responden memberikan jawaban Setuju. Responden memberikan penilaian pada pernyataan kedua yang diberikan berjumlah 58,1% dengan frekuensi 61 responden memberikan jawaban Setuju. Responden memberikan penilaian pada pernyataan ketiga yang diberikan berjumlah 37,1% dengan frekuensi 39 responden memberikan jawaban Setuju. Responden memberikan penilaian pernyataan keempat yang diberikan berjumlah 56,2% dengan frekuensi 59 responden pada jawaban Setuju. Responden memberikan penilaian pada pernyataan kelima yang diberikan berjumlah 41,0% dengan frekuensi 43 responden pada jawaban Sangat Setuju.

4.3.5 Data Variable Moderasi Kepuasan Kerja (Z)

Tabel 4.7 Tanggapan Koresponden Terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Pertanyaan	SKOR					Total	Presentasi					Total
	STS	TS	N	S	SS		STS	TS	N	S	SS	
Z ₁	0	1	10	59	35	105	0%	1,0%	9,5%	56,2%	33,3%	100%
Z ₂	0	0	9	53	43	105	0%	0%	8,6%	50,5%	41,0%	100%
Z ₃	0	1	20	50	34	105	0%	1,0%	19,0%	47,6%	32,4%	100%
Z ₄	0	1	25	49	30	105	0%	1,0%	23,8%	46,7%	28,6%	100%
Z ₅	0	1	15	51	38	105	0%	1,0%	14,3%	48,6%	36,2%	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.7 menjabarkan bahwa pada sebagian besar responden yang memberikan tanggapan terhadap pernyataan bahwa Karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera unit kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra memberikan penilai terhadap Kepuasan Kerja yang puas dan tercukupi. Responden memberikan penilaian pada pernyataan pertama yang diberikan berjumlah 56,2% dengan frekuensi 59 responden pada jawaban Setuju. Responden memberikan penilaian pada pernyataan kedua yang diberikan berjumlah 50,5% dengan frekuensi 53 responden pada jawaban Setuju. Responden memberikan penilaian pada pernyataan ketiga yang diberikan berjumlah 47,6% dengan frekuensi 50 responden pada jawaban Setuju. Responden memberikan penilaian pada pernyataan keempat yang diberikan berjumlah 46,7% dengan frekuensi 49 responden pada jawaban Setuju. Responden memberikan penilaian pernyataan kelima yang diberikan berjumlah 48,6% dengan frekuensi 51 responden pada jawaban Setuju.

4.4 Hasil Analisis Data

4.4.1 Uji Validitas

Uji *validitas* digunakan untuk mengukur sah atau batal terhadap suatu kuesioner. Suatu kuesioner dapat dikatakan sah jika pertanyaan pada kuesioner tersebut, mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur suatu

kuesioner. Suatu kuesioner dapat dikatakan valid jika pertanyaan pada pertanyaan kuesioner tersebut, mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur dengan menggunakan cara membandingkan pada nilai r hitung (*correlatian item correlation*) dengan nilai r tabel dengan ketentuan untuk *deffre of freedom* (df) = $n-k$, dimana n ialah jumlah sampel yang digunakan dan k adalah variabel independennya (Ghozali, 2012:4). Nilai r tabel didapatkan dari $df=N-2$ dengan pengujian dua arah pada tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 0,1918.

- Jika : r hitung $>$ r tabel, maka pertanyaan itu dikatakan valid.
- Jika : r hitung $<$ r tabel, maka pertanyaan tersebut dinyatakan tidak valid.

Hasil pengujian *validitas* dapat dilihat pada tabel dibawah:

Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas

Variabel	Pertanyaan	r hitung	R table	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X ₁)	X _{1.1}	0.708	0,1918	Valid
	X _{1.2}	0.641	0,1918	Valid
	X _{1.3}	0.730	0,1918	Valid
	X _{1.4}	0.711	0,1918	Valid
	X _{1.5}	0.713	0,1918	Valid
Motivasi (X ₂)	X _{2.1}	0.633	0,1918	Valid
	X _{2.2}	0.850	0,1918	Valid
	X _{2.3}	0.802	0,1918	Valid
	X _{2.4}	0.861	0,1918	Valid
	X _{2.5}	0.779	0,1918	Valid
Kompensasi (X ₃)	X _{3.1}	0.685	0,1918	Valid
	X _{3.2}	0.708	0,1918	Valid
	X _{3.3}	0.682	0,1918	Valid
	X _{3.4}	0.783	0,1918	Valid
	X _{3.5}	0.728	0,1918	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y ₁	0.714	0,1918	Valid

Variabel	Pertanyaan	r hitung	R table	Keterangan
	Y ₂	0.815	0,1918	Valid
	Y ₃	0.853	0,1918	Valid
	Y ₄	0.759	0,1918	Valid
	Y ₅	0.808	0,1918	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Z ₁	0.737	0,1918	Valid
	Z ₂	0.737	0,1918	Valid
	Z ₃	0.808	0,1918	Valid
	Z ₄	0.773	0,1918	Valid
	Z ₅	0.816	0,1918	Valid

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Dari hasil yang diolah dapat dilihat bahwa nilai r hitung lebih besar dari r tabel. Dapat disimpulkan bahwa semua indikator item dalam setiap variabel X₁, X₂, X₃, Y dan Z adalah valid.

4.4.2 Uji Reliabilitas

Uji *Reliabilitas* merupakan uji tingkat kerelatifan (konsistensi) suatu tes, untuk mengetahui yakni sejauh mana suatu tes dapat dipercaya menghasilkan skor yang tetap atau konsisten, relatif tidak dapat berubah meskipun telah dilakukan uji pada situasi yang berbeda-beda dalam pengujian. Uji *Reliabilitas* adalah proses pengujian taraf sampai dimana suatu tes mampu menunjukkan hasil yang konsisten, dapat dikatakan dalam uji *reliabilitas* mengacu pada pengukuran taraf ketetapan dan ketelitian hasil. Uji *Reliabilitas* merupakan uji untuk menguji suatu pengujian dapat konsisten atau relatif (Sugiyono, 2014).

Pengujian *reliabilitas* dapat dilakukan dengan melalui program *software* SPSS versi 20. jika nilai *Cronbach alpha* $\geq 0,60$ maka variabel tersebut dapat dinyatakan *reliabel*. Berikut hasil perhitungan reliabilitas:

Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai <i>Alpha</i>	Keputusan
Gaya Kepemimpinan (X_1)	0,740	<i>Reliabel</i>
Motivasi (X_2)	0,848	<i>Reliabel</i>
Kompensasi (X_3)	0,764	<i>Reliabel</i>
Kinerja Karyawan (Y)	0,848	<i>Reliabel</i>
Kepuasan Kerja (Z)	0,833	<i>Reliabel</i>

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa setiap masing-masing variabel memiliki nilai *Cronchbach alpha* $\geq 0,60$. Dari data yang telah dilewati uji *Reliabilitas* dapat diambil kesimpulan bahwa semua variabel adalah *reliabel*.

4.5 Uji Asumsi Klasik

4.5.1 Uji Normalitas

Uji *normalitas* bertujuan untuk menguji suatu metode yang digunakan dalam model regresi, antar variabel terikat dan variabel bebas keduanya saling mempunyai distribusi yang normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah jika memiliki distribusi data yang normal atau mendekati normal. Dalam uji normalitas data untuk penelitian ini menggunakan Kolmogorov-Smirnov Test . Hipotesis yang digunakan adalah:

Ho : Jika Probabilitas $> 0,05$ maka Ho diterima

Ha : Jika Probabilitas $< 0,05$ maka Ha ditolak

Jika data memiliki tingkat signifikan yang lebih besar dari 0,05 atau 5% maka dapat diambil kesimpulan bahwa Ho diterima, sehingga data dikatakan berdistribusi normal. Berikut hasil uji normalitas yang telah dilakukan:

Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov Test

Nilai Signifikansi
0,657

Sumber : Data Primer diolah, 2023

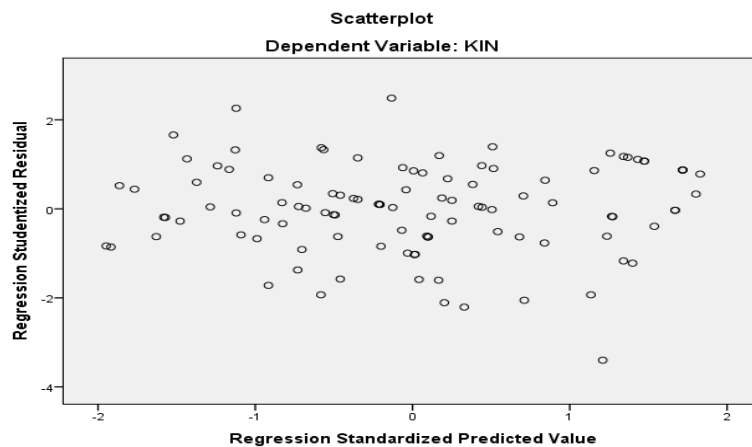
Dari tabel 4.10 diatas dapat dilihat bahwa nilai signifikannya ialah 0,657, yang dapat disimpulkan berarti nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Hal ini dapat menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan berdistribusi normal.

4.5.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas hasil yang digunakan untuk, mengetahui ada tidaknya dari kesamaan nilai deviasi standar pada variabel yang telah digunakan. Heteroskedastisitas dapat terjadi, apabila tidak ada kesamaan dari nilai standar deviasi antara dua variabel yaitu variabel dependen dan variabel independen. Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidak heteroskedastisitas yaitu dapat dilihat dari grafik *scatterplot*. Dapat dinyatakan tidak terjadi gejala atau masalah heteroskedastisitas apabila:

1. Titik-titik data menyebar diatas atau dibawah sekitar area angka 0.
2. Titik-titik tidak mengumpul pada satu area melainkan menyebar diatas atau dibawah
3. Penyebaran titik-titik data tidak boleh membentuk pola gelombang, lalu melebar kemudian menyempit kembali.

Hasil uji dapat dilihat pada gambar grafik dibawah:



Gambar 4 2 Uji Heteroskedastisitas

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan gambar diatas dapat dilihat bahwa pada uji heteroskedastisitas yang telah dilakukan tidak terdapat pada pola grafik berbentuk plot maupun pola berbentuk gelombang, lalu melebar kemudian menyempit. Dari penyebaran titik grafik didapatkan titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0. Maka dapat dinyatakan bahwa tidak terjadi masalah pada uji heteroskedastisitas.

4.5.3 Uji Multikolinieritas

Tujuan pengujian dari uji *multikolinieritas* untuk mengetahui setiap pada model regresi yang digunakan ditemukan adanya korelasi (hubungan kuat) antar variabel *independent*. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel *independent* atau tidak menjadi gejala pada uji *multikolinieritas*. Hasil *Multikolinieritas* dapat dinyatakan hasil bila telah dilaksanakan dan dinyatakan dari nilai *tolerance* dan VIF. Nilai cut off yang sering digunakan untuk menunjukkan adanya *multikolinieritas* adalah dari nilai *tolerance* $\geq 0,1$ dan nilai VIF ≤ 10 . Hasil uji *multikolinieritas* dalam penelitian ini didapatkan sebagai berikut:

Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Nilai Toleransi	VIF
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,948	1,055
Motivasi (X2)	0,789	1,268
Kompensasi (X3)	0,814	1,228
Kepuasan Kerja (Z)	0,789	1,058

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel diatas didapatkan nilai VIF dari variabel bebasnya adalah Gaya Kepemimpinan (X₁) 1,055, Motivasi (X₂) 1,268 dan kompensasi (X₃) 1,228 untuk Kepuasan Kerja (Z) 1,058. Dapat diketahui nilai $VIF \leq 10$ dan untuk nilai toleransi lebih dari 0,1. Hal tersebut dapat pada saat uji *multikolinieritas* dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala *multikolinieritas* dalam model regresi.

4.6 Uji Regresi Linier berganda

4.6.1 Analisis Regresi linier berganda

Berdasarkan perhitungan regresi berganda dan Moderasi dengan menggunakan program SPSS didapat hasil sebagai berikut:

Tabel 4.12 Hasil Uji MRA

Variabel	Nilai Koefisien Regresi	Signifikansi
Gaya Kepemimpinan	0,278	0,002
Motivasi	0,231	0,008
Kompensasi	0,425	0,000
Kepuasan Kerja	-0,147	0,347
Gaya Kepemimpinan* Kepuasan Kerja	0,032	0,219
Motivasi*Kepuasan Kerja	0,023	0,184
Kompensasi*Kepuasan Kerja	0,049	0,60

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel diatas, maka ditemukan persamaan regresi yang berbentuk, yaitu:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 - b_4Z + b_5X_1*Z + b_6X_2*Z + b_7X_3*Z + e$$

$$Y = 0,298 + 0,278 X_1 + 0,231 X_2 + 0,425 X_3 - 0,147Z + 0,032 X_1*Z + 0,023 X_2*Z + 0,049 X_3*Z + e$$

Dimana

Y = Kinerja Karyawan

α = Konstanta

b_1 = Koefisien regresi dan Gaya kepemimpinan

b_2 = Koefisien regresi dan Motivasi

b_3 = Koefisien Regresi dan Kompensasi

b_4 = Koefisien Regresi dan Kepuasan kerja

b_5 = Koefisien regresi dan Gaya kepemimpinan*Kepuasan Kerja

b_6 = Koefisien regresi dan Motivasi *Kepuasan Kerja

b_7 = Koefisien regresi dan Kompensasi*Kepuasan Kerja

X_1 = Gaya kepemimpinan

X_2 = Motivasi

X_3 = Kompensasi

Z = Kepuasan Kerja

E = Error

1. Pada Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang diketahui nilai koefisien regresi 0,278 dan nilai signifikansinya sebesar 0,002 (<0,05). Maka berkesimpulan bahwa variabel Gaya

Kepemimpinan (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja Karyawan. Berdasarkan data tersebut begitu dapat diambil kesimpulan bahwa semakin sesuai gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam sehari-hari, akan semakin tinggi pula pengaruh terhadap Kinerja pada karyawan.

2. Pada Variabel Motivasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang diketahui nilai koefisien regresi sebesar 0,231 dan signifikansi nya sebesar 0,008 ($<0,05$). Maka dapat diambil kesimpulan bahwa variabel Motivasi (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dari data tersebut dapat dimaknai bahwa, semakin tinggi Motivasi yang diberikan dalam pekerjaan maka semakin tinggi pula penerapan semangat Kinerja pada karyawan.
3. Pada Variabel Kompensasi (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang diketahui nilai koefisien regresi sebesar 0,425 dan signifikansi nya sebesar 0,000 ($<0,05$). Maka dapat diambil kesimpulan bahwa, variabel Kompensasi (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan data tersebut dapat diartikan bahwa semakin tercukupi Kompensasi untuk memenuhi kebutuhan karyawan maka semakin tinggi pula peningkatan Kinerja pada karyawan.
4. Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan Kepuasan Kerja (Z) sebagai Variabel yang diketahui nilai koefisien regresi sebesar 0,032 dan nilai signifikasinya sebesar 0,219 ($<0,05$). Berdasarkan data tersebut berkesimpulan bahwa, variabel kepuasan kerja mampu memoderasi pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan. Faktor kepuasan kerja berpengaruh meningkatkan pengaruh gaya kepemimpinan jika hal tersebut sesuai dengan yang diinginkan karyawan terhadap kinerja karyawan.
5. Variabel Motivasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan Kepuasan Kerja (Z) sebagai Variabel diketahui nilai koefisien regresi sebesar 0,025 dan nilai signifikansi nya sebesar 0,184 ($<0,05$). Berdasarkan data tersebut maka, dapat diambil kesimpulan bahwa variabel kepuasan kerja mampu

memoderasi pengaruh variabel motivasi terhadap variabel kinerja karyawan. Dalam rasa kepuasan yang dirasakan karyawan dapat meningkatkan motivasi dari karyawan dalam kinerja karyawan.

6. Variabel Kompensasi (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan Kepuasan Kerja (Z) sebagai Variabel moderasi diketahui nilai koefisien regresi sebesar 0,049 nilai signifikasinya sebesar 0,060 ($<0,05$). Maka dapat diambil kesimpulan bahwa, variabel kepuasan kerja mampu memoderasi pengaruh variabel kompensasi terhadap variabel kinerja karyawan. Hal tersebut dinyatakan secara langsung oleh karyawan bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan dapat meningkatkan kepuasan yang menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan.

4.6.2 Analisa Koefisien Determinasi Berganda

Tabel 4.13 Hasil Uji MRA modal summary

Nilai R	<i>R Square</i>
0,633	0,401

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.13 Diketahui nilai R Square sebesar 0,401 maka memiliki arti bahwa sumbangan pengaruh variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan kompensasi terhadap variabel kinerja Karyawan sebesar 40,1%.

Tabel 4.14 Hasil Uji MRA modal summary

Nilai R	<i>R Square</i>
0,774	0,554

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Diketahui R Square sebesar 0,554 maka memiliki arti bahwa sumbangan pengaruh variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan setelah adanya variabel moderasi (Kepuasan Kerja) sebesar 55,4%. Karena diketahui, pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap variabel kinerja Karyawan sebelum adanya variabel moderasi, yaitu kepuasan kerja adalah sebesar

40,1% dan setelah diberi variabel moderasi menjadi 55,4%. Maka dapat disimpulkan bahwa setelah adanya variabel moderasi (Kepuasan Kerja) dapat memperkuat pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap variabel kinerja karyawan.

4.7 Uji Hipotesis

4.7.1 Uji t (Parsial)

Uji ini digunakan untuk mengetahui dalam model regresi variabel Independen secara parsial memiliki hubungan yang signifikan terhadap variabel independen. Berdasarkan hasil uji t menggunakan *software* SPSS yang disajikan pada tabel 4.12 diatas, maka diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal tersebut dapat dibuktikan dengan nilai signifikansi Sebesar 0,002 lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan secara parsial

Nilai signifikansi dari variabel Motivasi (X_2) Sebesar 0,008 lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja karyawan secara parsial.

Nilai signifikansi dari Variabel Kompensasi (X_3) sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel Kompensasi (X_3) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan secara parsial.

4.8 Pembahasan

4.8.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis 1 diterima dibuktikan dengan Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) diketahui nilai koefisien regresi 0,278 dan nilai signifikansi nya sebesar 0,002 ($<0,05$). Data tersebut menyimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)

berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja Karyawan. Dengan begitu dapat diartikan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan yang diterapkan maka semakin tinggi pula hasil pada Kinerja pada karyawan.

Hasil data analisis tersebut menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memberikan pengaruh signifikan sehingga hal tersebut berpengaruh pada kinerja Karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera Unit Kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya. Gaya Kepemimpinan saat diterapkan pada Karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera Unit Kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya dalam fakta dilapangan senantiasa melindungi bawahannya, memberikan kebebasan pada bawahan dalam melaksanakan setiap pekerjaan sudah sesuai kemampuan individu dalam pekerjaannya serta melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan, sehingga dari kebijakan tersebut dapat meningkatkan kinerja Karyawan.

Sesuai dengan teori dari Erlangga (2017) menjelaskan bahwa “Gaya kepemimpinan seorang *leader* merupakan ciri khas dengan tipe kepemimpinan orang bersangkutan dalam menjalani kehidupan. Gaya kepemimpinan seorang *leader* itu dapat mencakup sifat, kebiasaan, emosional, watak, dan kepribadian yang memiliki nilai unik dan khas, hingga keseharian dan gaya hal tersebut yang membedakan dirinya dengan orang lain”.

Hal ini juga didukung dengan peneliti sebelumnya Emilia (2016) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan studi kasus pada karyawan bagian administrasi (Non-Medis) Rumah Sakit patih Rapih Yogyakarta. Hasil dari penelitian tersebut variabel gaya kepemimpinan mampu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Didapatkan hasil dari penelitian tersebut dan teori yang ada membuktikan, bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Benar juga adanya jika seorang pemimpin tidak mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai sehingga rasa dalam kepemimpinan keputusan karyawan, pengaruh dari tingkat pendidikan

menjadi faktor lain namun dalam hal memahami perasaan karyawan, seorang pemimpin diharapkan mampu memenuhi. Untuk mewujudkan cipta kerja yang dapat diarahkan sehingga muncul budaya perusahaan yang baik, sehingga target dapat ditepati seiring dengan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keinginan dari karyawan, sebab karyawan merupakan salah satu peran yang sentral dalam setiap perkembangan Sumber Daya Manusia dalam perusahaan.

4.8.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis 2 diterima dibuktikan dengan Variabel Motivasi Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) diketahui nilai koefisien regresi sebesar 0,231 dan signifikansi nya sebesar 0,008 ($<0,05$) maka berkesimpulan bahwa variabel Motivasi Kerja (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dapat diambil kesimpulan bahwa semakin baik motivasi yang diberikan dan mempunyai karyawan dalam mengolah motivasi hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil dari data analisis menunjukkan bahwa variabel motivasi mempengaruhi pada kinerja karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera Unit Kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya. Para karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera Unit Kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi dalam pekerjaan. Pekerjaan yang telah ditetapkan pada karyawan dapat dilaksanakan dengan baik atau mencukupi, sehingga timbul keinginan untuk pemenuhan motivasi dari perusahaan berupa tindakan pemenuhan upah. Faktor tersebut menjadi salah satu faktor karyawan meningkatkan motivasi, sehingga terciptanya suasana kerja yang kondusif yang mempengaruhi kinerja untuk mencapai target.

Sesuai dengan teori Sutrisno (2017) “Mengemukakan motivasi merupakan menimbulkan keinginan dan daya semangat juang dalam bekerja seseorang karena setiap motif memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam target seseorang”. Hal ini juga sesuai didukung penelitian sebelumnya oleh Aden Prawiro Sudarso (2020) Pengaruh motivasi terhadap kinerja

karyawan pada PT. Unggul Abadi di Jakarta. Hasil penelitian variabel Motivasi memberikan pengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mengetahui bahwa motivasi mempengaruhi secara positif terhadap kinerja karyawan. Pada saat menjalankan pekerjaan pengaruh motivasi dapat diperlihatkan dengan timbulnya sisi positif dari karyawan, sehingga dalam kinerja yang dilakukan dapat mencapai target sesuai harapan. Setiap individu mempunyai peran yang sama perihal perkembangan motivasi, hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara pribadi maupun kelompok.

4.8.3 Pengaruh kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis 3 diterima dibuktikan dengan Variabel Kompensasi (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) diketahui nilai koefisien regresi sebesar 0,425 dan signifikansi nya sebesar 0,000 ($<0,05$) maka berkesimpulan bahwa variabel kompensasi (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dapat diambil kesimpulan bahwa semakin tercukupi kebutuhan karyawan melalui pemenuhan kompensasi yang diberikan dan mampunya karyawan dalam mengatur kebutuhan tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil dari data analisis menunjukkan bahwa variabel kompensasi mempengaruhi pada kinerja karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera Unit Kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya. Para karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera Unit Kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya dapat merasakan sedikit bebannya dalam kebutuhan. Dalam melakukan pekerjaan dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, memiliki keinginan mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan target kerja yang telah dipenuhi dan memiliki keinginan untuk selalu berproses sehingga setiap target dapat diselesaikan, hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Sesuai dengan teori Sedarmayanti (2017) “Mengemukakan kompensasi artinya banyak sekali aspek yang berkaitan mengenai rasa penerimaan karyawan dalam hal bentuk timbal balik dari perusahaan yang selesai

dilakukan dari karyawan terhadap perusahaan. Presensi kompensasi ini dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja serta mempengaruhi kedisiplinan yang bahwa dilakukan seorang karyawan.” Hal ini juga sesuai didukung penelitian sebelumnya oleh Rialdiansyah Rahardhika Latif (2018) Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di Prima SR Hotel di Yogyakarta. Hasil penelitiannya variabel Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mengetahui bahwa kompensasi mempengaruhi secara positif terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut karena karyawan memiliki keinginan adanya timbal balik berupa kompensasi, yang merupakan pemenuhan kebutuhan dari karyawan yang telah menyelesaikan semua target yang telah ditetapkan.

4.8.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi

Hipotesis 4 diterima dibuktikan dengan Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan Kepuasan Kerja (Z) sebagai Variabel moderasi diketahui nilai signifikansinya sebesar 0,219 ($<0,05$) maka berkesimpulan bahwa variabel kepuasan kerja mampu memoderasi dengan memperkuat pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan.

Hasil data analisis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memoderasi dengan memperkuat variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera unit Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya. Dibuktikan dengan tinggi nilai dari gaya kepemimpinan berasal dari kepuasan karyawan sehingga hal tersebut mempengaruhi kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dapat dilihat dari fakta ketika ada maupun tidak ada pemimpin mereka mampu memberikan performa yang terbaik, sehingga karyawan mampu memberikan hasil yang maksimal untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

Sesuai dengan teori Nunung (2018) “kepuasan kerja merupakan perasaan tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang berasal dari karyawan mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan dengan imbalan yang diberikan oleh pihak instansi”.

Hal ini juga didukung penelitian sebelumnya Alam (2015), pengaruh gaya kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap kinerja Karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. Hasil penelitian tersebut kepuasan kerja mampu memberikan moderasi yang kuat pada variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan dapat diketahui bahwa kepuasan kerja mampu memoderasi dengan memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Dapat dinyatakan dengan tingginya nilai gaya kepemimpinan yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal tersebut mampu memberikan rasa kepuasan dari karyawan. Kepuasan kerja merupakan cerminan dari sikap yang diperoleh oleh karyawan, jika pemimpin mampu memberikan perasaan senang, maka karyawan akan memberikan kinerja terbaik mereka yang dihasilkan dari kepuasan yang karyawan rasakan selama bekerja sehingga memberikan hasil yang sesuai keinginan pemimpin.

4.8.5 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi

Hipotesis 5 diterima dibuktikan dengan Variabel Motivasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel moderasi diketahui nilai signifikan yang diperoleh sebesar 0,184 ($<0,05$), Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja mampu memberikan pengaruh memoderasi dengan memperkuat pengaruh variabel motivasi terhadap variabel kinerja karyawan.

Hasil data analisis menunjukkan bahwa Kepuasan kerja mampu memoderasi dengan memperkuat variabel motivasi terhadap kinerja karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera Unit Kerja Rumah Sakit Primasatya

Husada Citra Surabaya. Dibuktikan dengan tingginya kemauan meningkatkan motivasi kerja yang disebabkan terpenuhinya semua rasa kepuasan dari karyawan sehingga kinerja mereka juga semakin membaik. Kepuasan kerja yang dilaksanakan oleh Karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera Unit Kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya yaitu mampu melaksanakan tugas yang ditetapkan sesuai target dengan rasa semangat, sehingga dapat memperkuat Motivasi dalam bekerja untuk dapat meningkatkan kinerja Karyawan.

Sesuai dengan teori Pryas (2015) “kepuasan kerja bahwa kepuasan kerja yang tinggi mampu mewujudkan tujuan organisasi secara efektif, secara penerapan mampu mengarahkan kemajuan perusahaan dalam perjalanan mencapai tujuan”.

Hal ini juga terjadi didukung penelitian sebelumnya Alam (2015) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi di Prima SR Hotel & Convention Yogyakarta. Hasil dalam penelitian ini yaitu kepuasan kerja mampu memoderasi dengan memperkuat pada variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Prima SR Hotel & Convention Yogyakarta.

Dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memoderasi dengan memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Dapat dikatakan jika semakin tinggi nilai Motivasi dan Kepuasan Kerja maka semakin tinggi pula nilai Kinerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan sebuah rasa memahami bagaimana tujuan dari perusahaan, jika seorang karyawan memiliki motivasi positif dan mampu memberikan dan meningkatkan semangat kerja pada diri sendiri dan kelompok, sehingga timbul perasaan kepuasan kerja yang baik. Hal tersebut setiap karyawan mampu merasakan kepuasan kerja yang tinggi, sehingga yang dihasilkan oleh karyawan akan memenuhi target.

4.8.6 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi

Hipotesis 6 diterima dibuktikan dengan Variabel Kompensasi (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan Kepuasan Kerja (Z) sebagai Variabel moderasi diketahui nilai signifikansinya sebesar 0,060 ($<0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja mampu memoderasi dengan memperkuat pengaruh variabel motivasi terhadap variabel kinerja karyawan.

Hasil dari data analisis menunjukkan bahwa Kepuasan kerja mampu memoderasi dengan memperkuat kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera unit Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya. Dibuktikan semakin tinggi nilai kompensasi yang diberikan maka hal tersebut mempengaruhi kepuasan karyawan sehingga memberikan pengaruh yang baik pada kinerja karyawan. Fakta tersebut dapat dilihat dari semakin baik kinerja karyawan, dari kemampuan menyelesaikan tugas semakin baik dan perusahaan juga memberikan respon yang positif sehingga timbul kepuasan dari karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera unit Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya.

Sesuai dengan teori Prys (2015) “taraf kepuasan kerja yang rendah bisa menghancurkan organisasi atau perusahaan, secara cepat maupun perlahan. Kepuasan kerja artinya perasaan puas, suka, serta nyaman pada menuntaskan pekerjaan, dampaknya karyawan termotivasi semangat merampungkan pekerjaannya secara baik”.

Hal ini juga terjadi didukung penelitian sebelumnya Berno (2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Timor Tengah Utara. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja memoderasi dengan memperkuat gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Timor Tengah Utara.

Dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan dapat membuktikan bahwa, Kepuasan kerja memberikan pengaruh memoderasi dengan memperkuat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Fakta tersebut didapatkan karena perusahaan mampu memenuhi kompensasi yang diharapkan karyawan sehingga timbul kepuasan kerja. Kepuasan kerja mampu memberikan dorongan secara moril kepada karyawan untuk selalu memberikan yang terbaik dalam kinerja karyawan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan terhadap beberapa latar belakang masalah penelitian yang telah dipaparkan bahwa hal ini sebagai latar belakang dalam penelitian ini adalah untuk meneliti seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan kompensasi yang selama ini berkembang mempengaruhi kinerja pegawai PT Pelindo Daya Sejahtera unit kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra dan adanya kepuasan kerja sebagai faktor yang menjadi moderasi dengan daya memperkuat atau memperlemah gaya kepemimpinan, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai PT Pelindo Daya Sejahtera unit kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya, selanjutnya menindak lanjutkan permasalahan apakah gaya kepemimpinan, motivasi dan kompensasi tersebut perlu dilakukan tindakan untuk diperbaiki atau sebaliknya. Melalui proses hasil analisa dan pembahasan penelitian yang meneliti tentang, gaya kepemimpinan, motivasi dan kompensasi di kaitkan dengan kinerja pegawai PT Pelindo Daya Sejahtera unit kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya dan kepuasan kerja dapat sebagai memoderasi dengan menjadikan faktor memperkuat atau memperlemah gaya kepemimpinan, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai PT Pelindo Daya Sejahtera unit kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya, peneliti dapat memperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

1. Gaya Kepemimpinan memberikan pengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera unit Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya, diketahui nilai koefisien regresi 0,278 dan nilai signifikansi nya sebesar 0,002 ($<0,05$). Fakta dalam keseharian saat bekerja bahwa kondisi suasana kerja yang kondusif dengan penerapan gaya kepemimpinan yang dijalankan sesuai dengan karakter karyawan. Berdasarkan budaya perusahaan yang telah ditetapkan maka hal tersebut berpengaruh

memperbaiki kinerja karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera unit Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya.

2. Motivasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai PT Pelindo Daya Sejahtera unit kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya, diketahui nilai koefisien regresi sebesar 0,231 dan signifikansi nya sebesar 0,008 ($<0,05$). Hal ini menjelaskan secara langsung bahwa semakin tinggi motivasi yang diberikan, hal tersebut berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Pelindo Daya Sejahtera unit kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya.
3. Kompensasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai PT Pelindo Daya Sejahtera unit kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya diketahui nilai koefisien regresi sebesar 0,425 dan signifikansi nya sebesar 0,000 ($<0,05$). Hal tersebut dapat dirasakan oleh pegawai karena kompensasi telah diberikan oleh perusahaan tercukupi, hal tersebut berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Pelindo Daya Sejahtera unit kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya.
4. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh untuk memoderasi dengan memperkuat gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai PT Pelindo Daya Sejahtera unit kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya diketahui nilai signifikasinya sebesar 0,219 ($<0,05$). Hal ini berarti dengan adanya pengaruh kuat berasal dari tinggi Nilai Gaya Kepemimpinan dan kepuasan kerja yang didapatkan pegawai PT Pelindo Daya Sejahtera unit kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya, semakin perkembangan yang baik dari kinerja pegawai PT Pelindo Daya Sejahtera unit kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya.
5. Kepuasan kerja dapat mempengaruhi secara moderasi mampu memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai PT Pelindo Daya Sejahtera unit Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya diketahui nilai signifikan yang diperoleh sebesar 0,184 ($<0,05$). Dapat di ambil kesimpulan bahwa dengan adanya Kepuasan kerja mampu memberikan pengaruh pada Motivasi, jika kedua faktor tersebut mampu dipenuhi akan tercapai nya

semua target yang berarti kinerja karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera unit Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya semakin sesuai harapan dari manajemen.

6. Kepuasan kerja mampu mempengaruhi secara moderasi dengan memperkuat pengaruh Kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera unit Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya diketahui nilai signifikasinya sebesar 0,060 ($<0,05$). Dapat diambil kesimpulan dengan adanya pemenuhan kompensasi oleh perusahaan dan kepuasan kerja yang didapatkan oleh karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera unit Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya. Maka kinerja dari karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera unit Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya akan semakin meningkat sesuai dengan kepuasan yang didapatkan.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan, maka disarankan untuk perkembangan Sumber Daya Manusia sebagai berikut:

1. Perusahaan diharapkan dapat meningkatkan martabat kepemimpinan yang mampu menjaga motivasi serta meningkatkan kepuasan karyawan yang berdampak terhadap kinerja karyawan. Kompensasi merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan sehingga kinerja dapat meningkat, dari semua faktor berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang meningkatkan kinerja yang mampu mencapai semua tujuan secara maksimal.
2. Karyawan diharapkan mampu memberikan kinerja terbaik, sebab perusahaan juga berupaya untuk dapat memenuhi semua hak karyawan.
3. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan, penunjang dan pembanding. Untuk penelitian yang lebih mendalam dapat ditambahkan variabel-variabel lain yang dapat dijadikan indikator.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Abdul Majid. 2017. *Strategi Pembelajaran*, Bandung: PT Rosda Karya.
- Alam, Ali Iskandar. 2015. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi*. Bandung.
- Arif Yusuf Hamali. 2016. *Pemahaman manajemen sumberdaya mausia*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service
- Arikunto, Suharsimi. 2012. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Hal 104. Jakarta: Rineka Cipta
- Asri Laksmi Riani. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Dewi, Sandy, Trang. 2013. *Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi*. Sumenep. Jurnal Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim
- Edison, Emron. Yohny anwar, Imas komariyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Erri, D., & Fajrin, A. N. 2018. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Media Intan Semesta Jakarta, XVI(1), 77–83*
- Fadillah Bayu, Handoyo Djoko Dan Agung Budiarmo. 2013. “*Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Produksi Bagian Jamu Tradisional Unit Kaligawe PT. Njonja Meneer Semarang*”. Diponegoro Journal Of Social And Politic Tahun 2013, Hal. 1-9
- Fahmi, Irham. 2013. *Analisis Laporan Keuangan*. Bandung: Alfabeta.
- Fauzi, irviani. 2018, *Pengantar Manajemen-Edisi Revisi*, Yogyakarta: ANDI (Anggota IKAPI)
- Feriyanto, Andri dan Shyta, Endang Triana. 2015. *Pengantar Manajemen (3 in 1)*. Kebumen: Mediatara.

- Ghozali, Imam. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang:Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Hal 15-139
- Hamli Arif Yusuf. 2018. *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru.
- Handayani. R., & Wijayanti. H. T. 2018. (201). *Analisis kaulitas produk dan kualitas pelayanan dalam meningkatkan loyalitas pelanggan dengan kepuasan pelanggan sebagai variabel intervening (studi pada home industri frozen food)*. Paper presented at seminar Nasional Edusaintek FMIPA UNIMUS.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2014. *Organisasi dan Motivasi; Dasar Peningkatan Produktivitas*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, S.P. Malayu, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P.. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Irhamatul Jariyati. 2016. *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT.Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Kabupaten*.
- Jafar, Andi Kafrawi, 2018. *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jiwa Bersama Bumi Putra 1912 Cabang Gowa*. Jakarta.
- Komalasari, Kokom. 2011. *Pembelajaran Kontekstual konsep dan aplikasi*. Bandung: PT Refika Aditama. Hal 63
- Kreitner, Kinicki. 2010. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill terhadap kinerja karyawan Perwailan BPKP Provinsi Sulawesi Utara. Jurnal, EMBA, Vol.1, No.3, September, Hal. 208-216
- Kumala, H. R., & Agustina, T. 2018. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Bogor*. Widia Cipta, II(1), 26–31
- Kurniasari, R. 2018. *Pemberian Motivasi serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Telekomunikasi Jakarta*, II(1), 32–39.
- Latif, Rialdiansyah Rahardhika. 2018. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi di Prima SR Hotel & Convention Yogyakarta*. Yogyakarta.

- Majidah. Y. 2019. *Pengaruh Struktur Kepemilikan, Kebijakan Hutang, dan Ukuran Perusahaan Terhadap Kebijakan Dividen*. *EProceeding of Management* 05(03): 3622-3630
- Mangkunegara, A. P, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Remaja Rosdakarya*, Bandung.
- Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2012. *Human Resource Management: Manajemen Sumber*
- Mauli Siagian. 2017. *Analisis Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Kantor Pemerintahan Kecamatan Lubuk Baja Batam*. *Jurnal AKBAR JUARA*, Vol. 2, No. 3
- Nunung, Aji. 2018. *Analisis SWOT Daya Saing Sekolah: Studi Kasus di sebuah SMA Swasta di Kota Tangerang*. *Operations Excellence*, Vol. 1, No. 1. S
- Nurdin, & Rohendi. 2016. *Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi*. *Ecodemica*,.
- Prawirosono. Sutrisno. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Priansa, Donni Juni. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada. hal 27
- Simamora, Henry 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIEY
- Smith, P.C., L.M. Kendall, and C.L. Hulin (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Sudarso, Aden Prawiro. 2020. *Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Unggul Abadi di Jakarta*. Jakarta
- Sudaryo, Yoyo. Agus Ariwibowo dan Nunung Ayu Sofiati. 2018. *Manajemen*. Bandung
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta Hal 5-73

- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.hal 80. Bandung : Alfabeta, CV
- Suliyanto, 2011, *Ekonometrika Terapan : Teori dan Aplikasi dengan SPSS*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.Yogyakarta.
- Andi, 2017, *Sumber Daya Manusia Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik, Edisi I*. Yogyakarta.
- Sutrisno. 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group, Jakarta. Hal 219
- Sutrisno, E. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana, Jakarta.
- Terry, George R. 2014. *Prinsip-Prinsip Manajemen. (Edisi Bahasa Indonesia)*. Bandung: PT. Bumi Aksara
- Torang,Dr.Syamsir. 2014.*Organisasi dan Manajemen*. Bandung: ALFABETA

LAMPIRAN – LAMPIRAN