

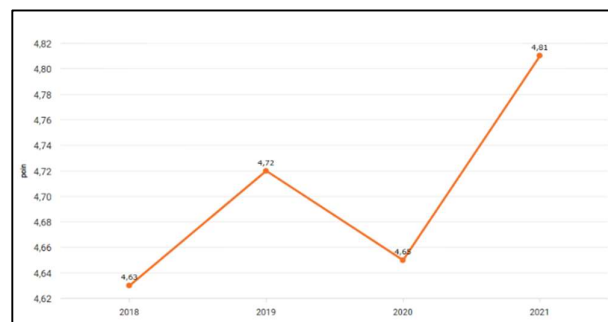
## 1. Pendahuluan

### 1.1. Latar Belakang

Keunggulan kompetitif yang dimiliki setiap perusahaan menjadi tonggak utama dimana perusahaan tersebut dapat bertahan dan berkembang di era perkembangan bisnis yang dinamis ini, keunggulan kompetitif ini merupakan bagian atau kombinasi dari faktor yang membedakan suatu perusahaan dari pesaingnya dan memberikan nilai tambah dihadapan rekan bisnis dan calon rekan bisnis. Mengacu pada data Indeks Persaingan Usaha atau bisnis iklim persaingan usaha di Indonesia mengalami peningkatan pada 2021 dan diprediksi akan terus meningkat hingga tahun 2024. Hal ini tercatat dalam laporan tahunan Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) periode 2021 yang di publikasikan di situs resmi katadata.co.id pada April 2022 yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Gambar 1.0

Grafik peningkatan persaingan bisnis 2019-2021



Sumber : Katadata.co.id

Data diatas menunjukkan grafik persaingan bisnis yang semakin meningkat signifikan dari tahun 2019 salah satunya ialah usaha bidang Jasa di sebuah perusahaan, dengan itu faktor keunggulan kompetitiflah yang menjadi penentu sebuah keberhasilan dan bertahanya suatu perusahaan di era perkembangan yang kompetitif ini. Keunggulan kompetitif dalam perusahaan dapat mencerminkan keprofesionalitas suatu perusahaan dengan melihat kualitas kinerja karyawannya, selain itu kinerja karyawan baik juga mencerminkan keterampilan individu, *team* maupun pimpinan dalam mengelola organisasi, dan juga dapat mencerminkan tingkat kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas terhadap suatu perusahaan. Kemampuan kinerja karyawan tersebut mengartikan kondisi performa & tingkat kontribusi karyawan dalam perusahaan. Secara tidak langsung kemampuan & kinerja karyawan yang baik dapat mencerminkan performa yang baik pula dalam perusahaan sehingga dapat dikatakan salah satu kontribusi terbesar dalam menunjang sebuah keberhasilan ialah kinerja karyawan yang baik, bahkan secara tidak langsung karyawan yang mempunyai kinerja baik tersebut rela mencurahkan kemampuannya untuk kepentingan perusahaan (Pitoy et al., 2020). Memiliki Karyawan dengan kinerja yang baik menjadi kebanggaan tersendiri oleh suatu perusahaan. Pada umumnya kinerja yang baik ini timbul dari ketrampilan dan kesadaran karyawan yang memungkinkan untuk bersikap taat terhadap segala peraturan perusahaan, tanpa merasa terpaksa atau takut terhadap peraturan bahkan pimpinan melainkan sikapnya murni dan tulus untuk kontribusi terhadap perusahaan untuk mencapai tujuan.

Penurunan kinerja pada karyawan PT. Jagarti sarana telekomunikasi Semarang bagian Teknisi EDC 3 bulan terakhir menjadi topik yang menarik dan sangat serius untuk diteliti mengapa hal tersebut dapat terjadi. Penurunan kinerja karyawan pada PT. Jagarti sarana telekomunikasi Semarang ini ditandai dengan tidak tercapainya standar kunjungan dan pelayanan karyawan sesuai dengan peraturan perusahaan terhadap *merchant* yang menggunakan jasa dan produk dari PT. Jagarti sarana telekomunikasi yang menyediakan barang dan jasa pengelolaan mesin EDC untuk seluruh *merchant* kota Semarang. Berdasarkan ketentuan perusahaan standar performa kunjungan rutin dan pelayanan karyawan terhadap mitra PT. Jagarti sarana telekomunikasi standarnya ialah 85% namun pada bulan Januari hingga Maret 2023 target performa karyawan yang diukur dengan *KPI (karyawan performance indicator)* rata-rata yang terpenuhi atas seluruh karyawan teknisi EDC hanya 75,4% saja hal tersebut terjadi pasca pergantian pimpinan pada akhir Desember 2022. Penurunan kinerja tersebut terjadi diduga dikarenakan kebijakan yang diusung pimpinan baru berbeda dengan pimpinan terdahulu salah satunya gaya kepemimpinan yang tidak sesuai karakteristik karyawan, dan diterapkannya kebijakan baru dengan menghapus tunjangan yang diberikan terhadap karyawan membuat karyawan kurang merasa puas di dalam perusahaannya.

Tabel 1.0

Performa kinerja karyawan Januari-Maret 2023

NO	BULAN	JUMLAH KARYAWAN	INDIKATOR PERFORMA
1	Januari 2023	63	76,5%
2	Februari 2023	63	74,7%
3	Maret 2023	63	75%
<b>Rata - Rata Indeks Performa 3 Bulan</b>			75,4%

Sumber : Data Internal Perusahaan yang diolah 2023.

Tabel di atas Memaparkan *key performance indicator* PT. Jagarti sarana telekomunikasi yang realitanya dibawah standar penetapan perusahaan selama 3 bulan terakhir berturut-turut pasca pergantian pimpinan awal tahun 2023 di PT. Jagarti sarana telekomunikasi Semarang.

Kinerja karyawan merupakan aspek yang individual karena setiap individu memiliki tingkat kemampuan yang berbeda antara satu karyawan dengan yang lain (Kusuma, 2019) pendapat lain diungkapkan oleh (Ermal, 2019) Perkembangan kinerja karyawan memiliki dampak positif bagi kelangsungan perusahaan atau organisasi di tengah persaingan yang tidak stabil di lingkungan kerja. Oleh karena itu, usaha meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan serius bagi manajemen PT. Jagarti sarana telekomunikasi karena keberhasilan dan kelangsungan hidup suatu perusahaan sangat bergantung pada kualitas kinerja sumberdaya manusianya.

Gaya kepemimpinan merujuk pada pola perilaku yang dirancang untuk mempengaruhi bawahannya dengan tujuan mengoptimalkan kinerja mereka, sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dicapai secara maksimal (Hidayat, 2018) selain itu gaya kepemimpinan merupakan, gaya seseorang yang digunakan untuk memimpin suatu perusahaan agar pegawai memiliki sebuah rasa percaya diri, bangga, hormat dan taat terhadap pimpinan dalam perusahaannya (Suwatno, 2019). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dewi et al (2022) gaya kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Jopanda (2022) gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Terlebih dari penelitian tersebut gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Usman, 2020). Hasil lain yang

dikemukakan oleh Hidayat & Firmansyah (2022) gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Menurut Akbar (2021) Kompensasi didefinisikan dalam segala bentuk pengembalian finansial dan pemberian yang diterima oleh karyawan dari perusahaan sebagai bagian dari hubungan kerja mereka. Pendapat lain diungkapkan oleh Enny (2019) bahwa kompensasi disebutkan sebagai penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghormatan atas kontribusi yang karyawan berikan dan hasil kinerja yang ditunjukkan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai karyawan di perusahaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Winahyu (2022) kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan namun pada penelitian yang dilakukan oleh Widjaja (2023) tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Mengenai hubungan kompensasi dengan kepuasan kerja berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Indriati & Yuananda (2022) kompensasi berpengaruh pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Saadah et al (2022) kompensasi hanya berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja ialah sikap yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan, termasuk dalam hal situasi kerja, kerjasama antar karyawan, dan imbalan yang diterima, kepuasan kerja ini akan terwujud ketika kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sesuai dengan harapan atas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan (Handoko,2022). menurut penelitian yang dilakukan oleh Rianto (2020) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Poluan et al (2018) kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu, sebagai pemediasi gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan melalui kepuasan kerja (Hasbiyadi et al., 2018) dan hasil lain diungkapkan oleh Haviz et al (2022) kepuasan kerja tidak dapat memediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Berlainan dengan halnya hubungan kompensasi dengan kinerja karyawan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi secara signifikan (Emita dkk.,2022). Namun terdapat riset lain dengan hasil yang berlainan oleh Dahmir et al (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak dapat mempengaruhi kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang, fenomena *gap* dan *research gap* yang telah dijelaskan, maka perumusan masalah pada penelitian ini yaitu pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dikarenakan salah satu penelitian sebelumnya hanya membahas salah satu variabel saja, yaitu gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel kepuasan kerja sebagai mediasi. Dengan itu Penelitian ini mempunyai kebaruan dengan variabel yang berbeda berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya dengan objek penelitian yang berbeda pula. Selain hal tersebut, penelitian ini fokus dalam pasar yang bergerak pada penyedia jasa perusahaan perbankan dengan produk mesin “EDC” (*Electronic data capture*).

Dikarenakan kinerja karyawan merupakan faktor inti dalam menunjang keberhasilan maka memiliki karyawan dengan kinerja yang baik menjadi harapan seluruh organisasi. Mengacu pada identifikasi masalah tersebut, maka dapat dikembangkan pertanyaan penelitian yang bertujuan untuk memberikan solusi atas masalah yang beberapa peneliti uraikan di atas, diantaranya ialah, (i) Apakah terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (ii) Apakah terdapat hubungan yang mempengaruhi kompensasi terhadap kinerja karyawan (iii) Apakah gaya

kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, (iv) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (v) Apakah kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (vi) Apakah gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (vii) Apakah kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai pemediasi.

## 2. Kajian Pustaka dan Hipotesis Penelitian

Dua Teori utama yang di rujuk oleh penulis untuk memberi cakupan Dasar teoritis dalam penelitian ini ialah :

### 2.1. *Situasional Theory*

*Situasional Theory* atau (*Situasional Leadership Model*) ini ialah teori yang pertama kali diperkenalkan oleh Hersey & Blanchard (1969) dalam bukunya yang berjudul "*Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*" model ini berfokus pada kepemimpinan dan bagaimana pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan tingkat kematangan atau kemampuan dan kesiapan bawahannya dalam mengeksekusi tugas. Poin kunci dari Teori Kepemimpinan Situasional adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan yang berbeda berdasarkan kombinasi arahan dan dukungan:
  - a) Gaya *Telling* (Menceritakan) : Pemimpin memberikan arahan dan pengawasan tinggi dengan memberikan sedikit dukungan.
  - b) Gaya *Selling* (Mengajukan Penawaran) : Pemimpin memberikan arahan tinggi tetapi juga memberikan dukungan yang lebih besar untuk membantu bawahan dalam memahami tugas dan motivasi.
  - c) Gaya *Participating* (Berpartisipasi) : Pemimpin memberikan arahan yang lebih rendah tetapi lebih banyak dukungan, memungkinkan bawahan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Gaya *Delegating* (Mendelegasikan) : Pemimpin memberikan arahan dan dukungan yang rendah, memungkinkan bawahan untuk mengambil inisiatif dan tanggung jawab sendiri.
2. Mengidentifikasi kematangan bawahan berdasarkan dua dimensi, yaitu kemampuan dan kesiapan mereka dalam melaksanakan tugas.
  - a) Kemampuan (*Ability*): Tingkat keahlian, pengetahuan, dan keterampilan bawahan dalam melaksanakan tugas.
  - b) Kesiapan (*Willingness*): Tingkat keinginan, motivasi, dan sikap bawahan dalam melaksanakan tugas.
3. Pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan tingkat kematangan bawahan. Jika tingkat kematangan bawahan meningkat, pemimpin harus cenderung menggeser dari gaya yang lebih *direktif* ke gaya yang lebih *delegative*.

Teori Kepemimpinan Situasional memberikan pendekatan yang fleksibel dan berpusat pada karyawan, di mana pemimpin dapat menyesuaikan pendekatannya sesuai dengan kebutuhan dan tingkat kesiapan bawahan. Pendekatan ini memungkinkan pemimpin untuk menjadi lebih efektif dalam membimbing dan memotivasi bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.

### 2.2. Teori dua faktor

Teori Dua Faktor, juga dikenal sebagai Teori Motivasi *Higienis* yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959. Teori ini menyajikan pandangan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan di lingkungan kerja. Menurut Herzberg (1959), ada dua kelompok faktor yang berbeda yang mempengaruhi motivasi dan kepuasan karyawan :

### 1. *Motivation Factors*

*Motivation factors* ini meliputi elemen-elemen yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri dan memberikan kepuasan intrinsik atau kepuasan batiniah bagi karyawan.

- a) Pengakuan: Merasa dihargai dan diakui atas kinerja atau kontribusi.
- b) Tanggung jawab: Memiliki tugas dan tanggung jawab yang menantang.
- c) Pertumbuhan dan Pengembangan: Kesempatan untuk belajar, berkembang, dan maju dalam karir.
- d) Pencapaian: Merasa mencapai sesuatu yang berarti dan berhasil dalam pekerjaan.

### 2. *Hygiene Factors*

*Hygiene Factors* ini ialah faktor yang terkait dengan lingkungan kerja dan kondisi kerja. Meskipun mereka tidak memberikan motivasi positif secara langsung ketidakpenuhannya dapat menyebabkan rasa ketidakpuasan dan ketidakbahagiaan di tempat kerja :

- a) Kebijakan perusahaan: Aturan dan kebijakan yang ada dalam organisasi.
- b) Gaji dan Tunjangan: Kompensasi finansial dan manfaat lainnya.
- c) Hubungan dengan Atasan: Kualitas hubungan antara karyawan dan atasan.
- d) Kondisi fisik: Fasilitas dan kondisi fisik tempat kerja.

Untuk menciptakan motivasi dan kepuasan yang berkelanjutan, perusahaan perlu fokus pada kedua jenis faktor ini. Dengan memberikan faktor-faktor motivasi yang memadai, perusahaan dapat memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dan merasa puas dalam pekerjaan karyawan.

## 2.3. **Gaya Kepemimpinan**

Menurut Negoro & Rahmawati (2023) gaya kepemimpinan yang baik ialah gaya kepemimpinan yang menekankan pekerja untuk bersikap mengedepankan kepentingan organisasi daripada kepentingan individu, memotivasi, memberikan arahan dan pengertian terhadap karyawan secara berkelanjutan. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat diukur menggunakan 2 dimensi dan indikator (Busro, 2018) :

### 1. Struktur prakarsa (*Initiating structure*)

*Initiating structure* adalah salah satu aspek dari gaya kepemimpinan yang menekankan pada upaya pemimpin untuk mengorganisasikan kerja dan menetapkan tujuan yang jelas Meliputi

#### a) Pengorganisasian kerja

Arti dari mengorganisasikan kerja ini menunjukkan kemampuan pemimpin untuk merencanakan dan mengorganisasi tugas dan tanggung jawab secara efektif.

#### b) Hubungan kerja

Arti dari hubungan kerja ini mencakup kemampuan pemimpin untuk memfasilitasi komunikasi yang efektif, membangun kerjasama, dan mengelola hubungan antar pekerja dalam perusahaan.

#### c) Tujuan organisasi

Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang baik mempunyai tujuan yang jelas dan terukur untuk perusahaan dan karyawannya.

### 2. Pertimbangan (*consideration*)

*Consideration* ialah aspek dari gaya kepemimpinan yang menekankan pada perhatian terhadap kebutuhan, perasaan, dan hubungan pribadi dengan bawahan yang meliputi :

#### a) Saling percaya

Saling percaya ini mengartikan bahwa pemimpin harus dapat membangun hubungan kepercayaan dengan bawahan. dengan itu dalam proses kerjanya karyawan akan berkomunikasi dengan jujur, konsisten, dan terbuka, serta dapat meningkatkan kinerjanya.

#### b) Menghargai gagasan bawahan

- Pemimpin yang baik dapat menghargai gagasan, pendapat, dan kontribusi bawahan.
- c) Memperhatikan perasaan.  
Pemimpin memperhatikan dan peduli terhadap perasaan bawahan seperti simpati empati terhadap kebutuhan dan kesejahteraan karyawan di dalam perusahaan.
  - d) Tingkat kepedulian yang tinggi  
Pemimpin dengan sikap kepedulian yang tinggi terhadap bawahan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung.

#### **2.4. Kompensasi**

Menurut Yanti (2021) Kompensasi merupakan salah satu aspek manajemen yang mengharuskan organisasi atau perusahaan memberikan imbalan jasa yang telah dilaksanakan oleh pegawai berdasarkan kontribusi hingga kinerja yang telah dilakukan terhadap organisasi tersebut. Dalam pelaksanaannya, kompensasi melibatkan segala jenis pendapatan yang diterima oleh karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan terhadap perusahaan, baik dalam bentuk *Financial*, barang secara langsung maupun tidak langsung. (Afandi,2018). Menurut (Anwari,2018) indikator dari kompensasi dibagi menjadi 3 diantaranya ialah :

##### **1. Gaji**

Gaji merupakan bentuk kompensasi secara finansial yang rutin diberikan dan diterima oleh karyawan, baik dalam periode tahunan, caturwulan, bulanan, atau mingguan. Gaji juga dapat digambarkan sebagai pembayaran tetap yang diterima oleh individu sebagai karyawan dalam perusahaan.

##### **2. Bonus**

Bonus merupakan bentuk kompensasi tambahan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas prestasi target atau hasil kerja yang memuaskan. Pemberian bonus umumnya tidak terjadwal dan didasarkan pada kinerja individu, tim, atau keseluruhan perusahaan. Dengan diberikannya bonus diharapkan dapat memotivasi, mendorong produktivitas, dan menghargai kontribusi karyawan yang luar biasa dalam mencapai tujuan perusahaan

##### **3. Tunjangan**

Tunjangan merupakan imbalan ekstra yang diberikan kepada karyawan untuk memenuhi kebutuhan khusus atau memberikan insentif tertentu selain dari gaji pokok. Tunjangan dapat berupa kompensasi dalam bentuk uang tunai ataupun bentuk lain, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan, tunjangan perumahan, atau tunjangan transportasi.

#### **2.5. Kepuasan Kerja**

Menurut Lie & Siagian (2018) kepuasan kerja merupakan tanggapan emosional positif yang dialami oleh karyawan sebagai hasil dari pengalaman kerja, kondisi kerja, dan bahkan pencapaian yang dicapai dalam pekerjaan karyawan. Hal tersebut mirip dengan pernyataan yang ungkapkan oleh (Sutrisno,2019) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan pandangan atau sikap yang dimiliki oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya, yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama dengan rekan kerja, serta imbalan yang diperoleh ,serta faktor fisik dan psikologis yang terkait dengan pekerjaannya. Kedua pernyataan tersebut menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki beberapa indikator yang menyatakan bahwa karyawan merasa puas dalam melakukan pekerjaannya (Afandi, 2018) indikator tersebut ialah :

##### **1. Pekerjaan itu sendiri**

Artinya, hal yang dikerjakan oleh karyawan dalam perusahaan tidak terlalu memberatkan.

##### **2. Promosi**

Dalam posisinya setiap karyawan mendapatkan kesempatan untuk dipromosikan guna meningkatkan kedudukan atau tanggung jawab seorang karyawan dalam struktur organisasi dengan pertimbangan-pertimbangan tertentu.

### 3. Pengawas

Kaitanya dalam kepuasan kerja, dalam menjalankan tugasnya pengawas yang biasa disebut supervisor memiliki peran dalam memberikan pengawasan kerja yang adil terhadap setiap karyawan sesuai dengan ketentuan perusahaan.

### 4. Rekan Kerja

Rekan kerja yang memiliki pengaruh positif terhadap karyawan lain dapat membuat karyawan merasa nyaman dan puas terhadap posisi dalam pekerjaannya

## 2.6. Kinerja karyawan

Menurut Panjaitan (2018) kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Ini mencakup penilaian terhadap sejauh mana individu mampu mencapai tujuan, memenuhi tugas yang ditugaskan, dan menjalankan tanggung jawabnya dalam kurun waktu tertentu. Untuk mengetahui efektifitas kinerja karyawan didalam perusahaan dapat diukur menggunakan 5 indikator dibawah ini sebagai standar pengukuran efektifitas kinerja karyawan dalam perusahaan:

### 1. Kuantitas pekerjaan

Kuantitas dalam kinerja menunjukkan seberapa banyak karyawan dapat mencapai atau melampaui target yang telah ditetapkan dalam hal penyelesaian tugas yang diberikan oleh perusahaan.

### 2. Kualitas pekerjaan

Kualitas pekerjaan ini mengartikan sejauh mana pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan memenuhi atau melebihi standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

### 3. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan ketentuan perusahaan.

### 4. Kehadiran

Dalam halnya kinerja, kehadiran mengartikan bentuk ketaatan karyawan dalam perusahaan dengan bentuk memenuhi panggilan di perusahaan.

### 5. Kerjasama

Karyawan yang memiliki kinerja yang baik dapat bekerjasama dengan siapapun dilingkungan pekerjaan untuk menyelesaikan sebuah tugas.

## 2.7. Perumusan Hipotesis

### 2.7.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Menurut Erina (2019) gaya kepemimpinan ialah perilaku dan strategi seorang pimpinan yang timbul dan didasari dari falsafah, ketrampilan, sifat, dan sikap dalam upaya mempengaruhi kinerja bawahannya. Hal ini mengartikan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif mampu mengarahkan karyawan dalam meningkatkan produktifitas kerjanya dalam perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Firdaus & Rosdiana, 2023) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut di dukung oleh penelitian serupa yang dilakukan oleh (Andi, 2021) yang menyatakan pula bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas peneliti menuliskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

**H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

### 2.7.2. Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja karyawan

Menurut Sutrisno (2018) menyatakan bahwa kompensasi dapat dikatakan sebagai bentuk imbalan yang adil yang diberikan oleh perusahaan sebagai penghormatan atas dedikasi karyawan yang telah memberikan kontribusi penuh atas kemampuan kerja

karyawan untuk keberhasilan perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Maryadi & Misrania, 2020) menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut juga dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Halomoan,2019) yang mengungkapkan kompensasi mampu mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan di dalam perusahaan. Berdasarkan pernyataan pada beberapa penelitian dahulu dapat dirumuskan hipotesis pada penelitian ini :

**H2 : Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

#### **2.7.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja**

Gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan motivasi karyawan, serta membangun hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan. Berdasarkan penelitian (Pradana & Santoso,2020) mengungkapkan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian serupa juga diungkapkan dalam penelitian yang dilakukan oleh (Anugrah et al.,2022) yang menyatakan hubungan positif antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Berdasarkan pada hasil penelitian terdahulu perumusan hipotesis dalam penelitian ini ialah :

**H3 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.**

#### **2.7.4. Pengaruh Kompensasi terhadap kepuasan kerja**

Kompensasi yang adil dan memadai dapat memberikan kepuasan bagi karyawan untuk bekerja secara maksimal dan merasa dihargai oleh organisasi tempat mereka bekerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Funny & Widjaja (2020) dan (Saadah et al.,2022) Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan itu hipotesis dalam penelitian ini ialah :

**H4 : Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasa kerja.**

#### **2.7.5. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan**

Karyawan yang memiliki rasa puas dengan pekerjaannya akan cenderung lebih produktif, disiplin, dan memiliki kinerja yang baik terhadap perusahaan (Handoko,2020). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Salsabilla,2021) dan (Suryadi & Karyono,2022) kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu hipotesis dalam penelitian ini ialah :

**H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

#### **2.7.6. Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dimediasi dengan kepuasan kerja**

Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang telah dipaparkan diatas didapatkan pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kinerja. Gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja,yang secara tidak langsung hal tersebut menyatakan bahwa jika dimediasi dengan kepuasan kerja gaya kepemimpinan memiliki pengaruh melalui kepuasan kerja tersebut terhadap kinerja karyawan. Pernyataan diatas di dukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh (Taufan et al.,2022) yang menyatakan kepuasan kerja dapat memediasi dengan baik antara hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. dengan itu hipotesis pada penelitian ini ialah :

**H6 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.**



### 2.7.7. Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja karyawan dimediasi dengan kepuasan Kerja

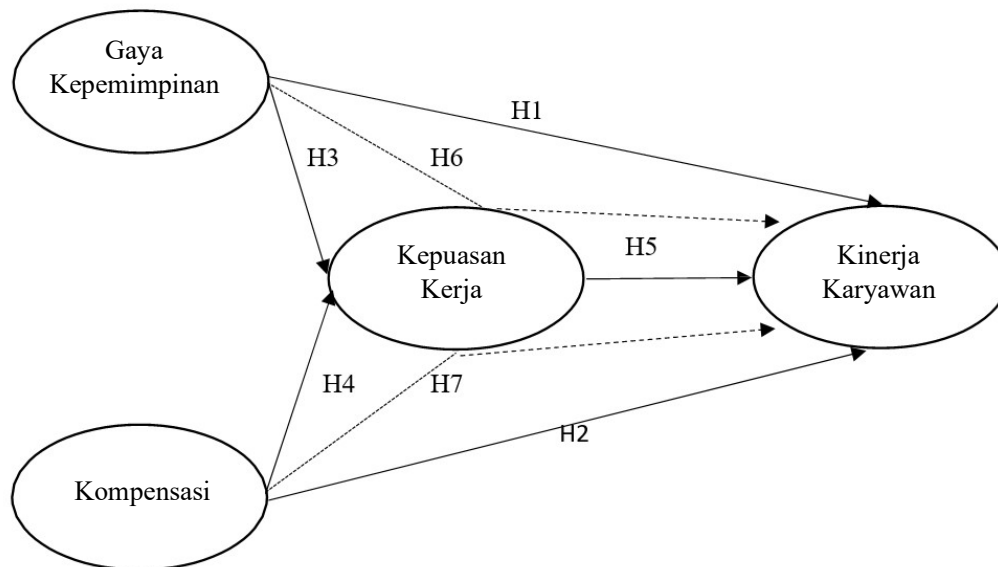
Kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan akan menunjang rasa puas dan kinerja karyawan dalam perusahaan, sehingga hasil yang dikerjakan akan maksimal. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Talashina & Ngatno (2018) kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara kompensasi dengan kinerja (Garaika, 2020) karyawan, hal tersebut juga di dukung oleh penelitian yang dilakukan oleh menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu mempengaruhi hubungan secara positif antara kompensasi dengan kinerja karyawan. Berdasarkan beberapa hasil penelitian tersebut hipotesis yang tepat dalam penelitian ini ialah :

**H7: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.**

### 2.8. Kerangka Penelitian

Untuk mempermudah dalam memahami hubungan antara Pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja, kerangka pemikiran pada penelitian ini ialah sebagai berikut :

Gambar 2.0 Kerangka penelitian



### 3. Metode Penelitian

#### 3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan sumber data kuantitatif merupakan pendekatan penelitian yang menggunakan data konkrit, di mana data penelitian berbentuk angka-angka yang akan diukur dan dianalisis menggunakan metode statistik sebagai alat dalam melakukan perhitungan dan analisis. Pendekatan ini berkaitan erat dengan masalah yang sedang diteliti, dengan tujuan menghasilkan kesimpulan yang dapat diambil dari data yang dikumpulkan (Sugiyono,2018).

#### 3.2. Populasi

Populasi adalah wilayah umum atau *mengeneralisir* yang meliputi dan mencakup semua objek dengan kualitas dan karakteristik tertentu yang telah ditentukan oleh peneliti untuk dijadikan objek kajian yang menghasilkan suatu kesimpulan (Sugiyono,2020). Dengan adanya populasi peneliti dapat mengambil suatu penarikan kesimpulan dalam penelitian. Populasi pada penelitian ini ialah karyawan PT. JST bagian teknisi mesin edc sebanyak 63 orang.

#### 3.3. Sampel dan teknik sampling

Menurut Sugiyono (2018) Sampel adalah bagian kecil atau subsampling yang dipilih secara representatif dari populasi, yang terdiri dari sejumlah individu atau unit yang memiliki karakteristik yang serupa dengan populasi secara keseluruhan (Sugiyono,2020). Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh, di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel dengan alasan jumlah responden yang diteliti pada PT. Jagarti sarana telekomunikasi memiliki kuantitas yang relatif kecil sebanyak 63 responden, dan keseluruhan dapat dijangkau dengan baik.

#### 3.4. Jenis dan sumber data

Penelitian kuantitatif dengan responden karyawan bagian teknisi mesin edc pada PT. JST ini menggunakan sumber data primer dengan cara memperoleh data berdasarkan kuesioner yang dibagikan langsung terhadap karyawan PT. JST sebanyak 63 responden melalui google formulir dengan skala likert 5 poin.

Tabel 3.0 Skala Likert 1-5

Pernyataan	Poin
Sangat tidak setuju (STS)	1
Tidak setuju (TS)	2
Netral (N)	3
Setuju (S)	4
Sangat setuju (SS)	5

Sumber: Data yang diolah 2023.

#### 3.5. Operasionalisasi Variabel

Menurut Sugiyono (Sugiyono,2020) Operasionalisasi variabel ialah langkah-langkah yang dilakukan oleh peneliti untuk mengubah atribut, sifat, dan nilai dari objek atau kegiatan menjadi definisi yang jelas dan dapat diukur dengan baik. Dalam proses ini, peneliti menetapkan pengukuran atau indikator yang spesifik untuk merepresentasikan variabel yang diteliti, sehingga memungkinkan data yang didapatkan relevan dan dapat digunakan untuk menghasilkan kesimpulan yang dapat dipahami secara empiris. Penelitian ini menggunakan variabel independen, dependen dan intervening. Pada variabel independen terdapat variabel dengan pembahasan gaya kepemimpinan dan kompensasi variabel dependen pada penelitian ini ialah kinerja karyawan, dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini.

Tabel 3.1 Tabel Definisi Operasionalisasi Variabel.

<b>Variabel</b>	<b>Definisi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala</b>
Gaya Kepemimpinan <b>(Variabel X1)</b>	Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan.  Sumber : (Hidayat,2018)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengorganisasian kerja yang efektif.</li> <li>2. Hubungan baik pimpinan dengan karyawan.</li> <li>3. Tujuan pimpinan yang terstruktur.</li> <li>4. Sikap saling percaya.</li> <li>5. Sikap menghargai gagasan bawahan.</li> <li>6. Sikap memperhatikan perasaan bawahan.</li> <li>7. Memiliki kepedulian yang tinggi.</li> </ol> Sumber : (Busro,2018)	1-5
Kompensasi <b>(Variabel X2)</b>	Kompensasi merupakan salah satu aspek manajemen yang mengharuskan organisasi atau perusahaan memberikan imbalan jasa yang telah dilaksanakan oleh pegawai berdasarkan kontribusi hingga kinerja yang telah dilakukan terhadap organisasi tersebut.  Sumber : (Yanti,2021)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaji pokok yang diterima oleh karyawan.</li> <li>2. Bonus sebagai bentuk penghargaan atas kinerja karyawan.</li> <li>3. Tunjangan sebagai bentuk kepedulian perusahaan terhadap karyawan</li> </ol> Sumber (Anwari,2018)	1-5
Kepuasan Kerja <b>(Variabel Z)</b>	Kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya, yang terkait dengan situasi kerja, kerjasama dengan rekan kerja,	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pekerjaan yang sedang dikerjakan.</li> <li>2. Promosi jabatan karyawan.</li> </ol>	1-5

	<p>imbalan yang diterima, serta faktor fisik dan psikologis yang terkait dengan pekerjaannya.</p> <p>Sumber : (Sutrisno,2019)</p>	<p>3. Pengawasan yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan memenuhi aspek harapan karyawan.</p> <p>4. Rekan kerja yang mendukung.</p> <p>Sumber (Afandi,2018)</p>	
<p>Kinerja Karyawan <b>(Variabel Y)</b></p>	<p>Kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan.</p> <p>Sumber : (Panjaitan,2018)</p>	<p>1. Kuantitas pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan kebijakan perusahaan.</p> <p>2. Kualitas pekerjaan memenuhi standar perusahaan.</p> <p>3. Waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan peraturan perusahaan.</p> <p>4. Tingkat kehadiran yang tinggi.</p> <p>5. Dapat bekerjasama baik dengan siapapun.</p> <p>Sumber : (Indahwati &amp; Nugroho,2020)</p>	<p>1-5</p>

### 3.6. Teknik Analisis data

Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)* dengan *software* SmartPLS versi 4.0. Alasan peneliti menggunakan *software* smart PLS dalam penelitian ini dikarenakan Smart PLS dapat mengatasi keterbatasan sampel dengan kuantitas yang kecil. selain itu PLS juga dapat memberikan hasil yang valid dan akurat bahkan dengan jumlah sampel yang terbatas. Hal ini sesuai dengan topik penelitian Pada PT, JST ini yang melibatkan seluruh responden dengan jumlah yang relatif kecil sebanyak 63 responden.

#### 3.6.1. Uji Validitas

Menurut (Sugiyono,2020) Uji validitas digunakan untuk memverifikasi tingkat kesesuaian antara data yang sebenarnya terjadi pada objek dengan data yang

dikumpulkan oleh peneliti. Salah satu tahap pengujian validitas yang diterapkan adalah validitas konvergen, yang meliputi pengujian kriteria *factor loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE) Beserta Validitas diskriminan yang meliputi pengujian dengan melihat nilai *cross loading* dan *fornell larcker*.

### **3.6.2. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dalam penelitian menggunakan metode PLS bertujuan untuk memverifikasi bahwa instrumen pengukuran memberikan hasil yang konsisten dan stabil dari waktu ke waktu. Dengan melakukan uji reliabilitas, peneliti dapat mengevaluasi apakah instrumen pengukuran yang digunakan memberikan hasil yang konsisten dan dapat dipercaya dalam mengukur konstruk yang diteliti. Untuk menguji reliabilitas dapat dilakukan melalui uji *Cronbach's alpha & Composite Reliability* di mana suatu variabel dapat dianggap reliabel ketika memiliki nilai sebesar atau lebih besar dari  $\geq 0,7$ .

### **3.6.3. Model Struktural atau Inner Model**

Fungsi inner model dalam konteks analisis jalur (*path analysis*) dan pemodelan persamaan struktural (*structural equation modeling/SEM*) adalah untuk menguji hubungan antar variabel dan memeriksa sejauh mana model yang diajukan cocok dengan data yang dikumpulkan. Inner model merupakan bagian dari suatu model penelitian yang berfokus pada hubungan antara variabel eksogen (variabel bebas) dan endogen (variabel tergantung).

### **3.6.4. Uji Hipotesis**

Dalam penelitian ini, dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis *structural equation modeling* (SEM) dengan menggunakan *software* SmartPLS. Metode ini melibatkan pengujian *bootstrapping* untuk menampilkan nilai t-statistik dan probabilitas. Hipotesis dianggap diterima apabila nilai t-statistik melebihi nilai t-tabel 1,96 ( $\alpha$  5%), dan jika nilai p kurang dari 0,05, maka hipotesis dapat diterima (Ghpzali,2018)

### **3.6.5. Uji Mediasi dengan Metode *Variance Accounted For* (VAF)**

Uji VAF digunakan untuk menguji dan mengetahui besaran pengaruh mediasi antara variabel independen dan dependen melalui variabel mediasi. Jika nilai VAF lebih dari 80%, hal tersebut menunjukkan adanya peran mediasi penuh (*full mediation*) dari variabel mediator. Jika nilai VAF berkisar antara 20% hingga 80%, variabel dikategorikan sebagai pemediasi parsial. Namun, jika nilai VAF kurang dari 20%, dapat disimpulkan bahwa efek mediasi hampir tidak ada (Hair,2014)