

---

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN SISTEM KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA KARYAWAN BAGIAN QUALITY CONTROL PT. SIANTAR TOP TBK)**

Alvan Juniardi Marpaung  
STMB MULTI SMART  
Jl. Merbabu No. 32 H Medan 20212  
e-mail: [alvhant.marpaung@gmail.com](mailto:alvhant.marpaung@gmail.com)

---

### **Abstrak**

Baik atau buruknya produktivitas perusahaan tidak lepas dari kinerja karyawan yang ada di dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang penting untuk diperhatikan oleh sebuah perusahaan untuk melihat sejauh mana karyawan tersebut lebih bertanggung jawab terhadap kewajibannya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan sistem kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan bagian Quality Control PT. Siantar Top Tbk, Medan. Teori yang digunakan adalah manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, sistem kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode angket / kuesioner. Penelitian ini bersifat eksplanasi kausal yang bertujuan untuk menunjukkan arah hubungan (pengaruh) antara variabel bebas dengan variabel terikat, dan juga mengukur kekuatan hubungannya atau pengaruhnya. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah metode survey, yaitu menggunakan keseluruhan populasi sebagai sampel. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 32 orang. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (path analysis) dengan menggunakan software SPSS 23. Hasil penelitian menunjukkan secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sistem kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, sistem kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

**Kata kunci** : Gaya kepemimpinan, sistem kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan

---

### **1. PENDAHULUAN**

Perubahan-perubahan fundamental dalam lingkungan bisnis telah mengakibatkan perubahan dramatis pada sifat-sifat penting sistem sumberdaya manusia (SDM) dan menunjukkan makin pentingnya SDM bagi bisnis. Dampak lain adalah meningkatnya ketidakpastian yang berhubungan dengan isu-isu SDM (people issue). Pesatnya perkembangan teknologi, pergeseran demografi, fluktuasi ekonomi, dan kondisi dinamis menyebabkan lingkungan bisnis menjadi penuh ketidakpastian, semakin kompleks, dan cepat berubah. Menghadapi kondisi tersebut, setiap organisasi dituntut untuk segera berubah dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang makin kompetitif melalui transformasi organisasi. Pelaksanaan proses transformasi perusahaan untuk meraih keunggulan kompetitif didukung oleh sumber-sumber keunggulan kompetitif yang meliputi sumber daya fisik, sumber daya finansial, struktur dan sistem proses organisasi, dan sumber daya manusia (SDM). Namun demikian SDM merupakan sumber keunggulan kompetitif yang utama karena pengelolaan sumber keunggulan lain secara otomatis memerlukan penanganan dari SDM yang ada.

Keterlibatan SDM sangat menentukan kesuksesan proses perubahan organisasi karena SDM merupakan subyek penting yang akan melaksanakan proses perubahan dan hasil dari proses perubahan yang direncanakan. Untuk menunjang kesuksesan perusahaan diperlukan pengintegrasian fungsi SDM melalui praktek-praktek SDM dalam strategi bisnis perusahaan. Pemilihan dan penerapan strategi bisnis yang tepat akan sangat ditentukan oleh kualitas SDM yang berperan penting dalam kegiatan operasional perusahaan, merencanakan dan melaksanakan strategi bisnis yang ditetapkan. Pengintegrasian fungsi SDM dalam perencanaan strategi bisnis ini dimaksudkan untuk memberdayakan SDM yang dimiliki dalam pengelolaan berbagai unit kerja dalam organisasi agar proses pengelolaan sumber-sumber daya tersebut dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

Untuk meningkatkan daya saing, perusahaan harus berupaya untuk meningkatkan kinerja SDM dengan meningkatkan keahlian dan ketrampilan untuk mempersiapkan SDM dalam promosi jabatan maupun pemecahan masalah yang dihadapi perusahaan. Peningkatan kinerja ini dapat dilakukan melalui proses pendidikan, pelatihan, dan pengembangan SDM. Pendidikan dan pelatihan menitik beratkan pada beberapa jenis ketrampilan dan keahlian yang relatif sejenis serta dilakukan dalam jangka pendek, sedangkan proses pengembangan SDM lebih

berorientasi pada peningkatan ketrampilan dan keahlian yang lebih luas dan beragam serta dapat dilakukan dalam jangka panjang.

Baik atau buruknya produktivitas perusahaan tidak lepas dari kinerja karyawan yang ada di dalam perusahaan tersebut. Kinerja karyawan menurut Simamora (2004) adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Kinerja karyawan menjadi hal yang perlu diperhatikan dengan cukup serius oleh perusahaan, karena kinerja karyawan dengan berbagai aspek yang ada di dalamnya akan memberikan dampak secara langsung terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kinerja karyawan dalam perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan, gaya kepemimpinan, kompensasi, motivasi kerja, semangat kerja dan sebagainya.

Pada dasarnya kinerja yang baik adalah kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang telah ditetapkan. Akan tetapi didalam kinerja tersebut mesti harus memiliki beberapa kriteria agar meningkatnya produktivitas sehingga apa yang diharapkan Perusahaan tersebut bisa berjalan sesuai apa yang di inginkan. Tentunya itu semua tidaklah semudah membalikan telapak tangan, mesti ada peran langsung ke ikut sertaan dalam manajemen untuk bisa mengontrol dan memberikan teknik cara agar bagaimana bisa terjaminnya mutu dan kualitas sehingga karyawan bisa dengan mudah bekerja tanpa ada rasa terbebani dan hubungan antara pihak manajemen dengan bawahan semakin kuat. Tanpa disadari akhir-akhir ini mungkin di setiap perusahaan ada pihak manajemen yang maunya menang sendiri, akan tetapi pihak manajemen juga tidak bisa menyalahi bawahannya. Untuk dari itulah pihak manajemen terkait mesti turun langsung kelapangan agar bisa melihat bagaimana menciptakan teknik yang baik serta meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan melalui kepuasan kerja.

Kepuasan kerja yang tinggi akan memberikan dampak positif terhadap karyawan seperti timbulnya loyalitas dan disiplin terhadap pekerjaan serta akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Hasibuan (2009: 202) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan rendah akan memberikan dampak negatif terhadap perusahaan karena kinerja karyawan tersebut akan menurun dan akibatnya kinerja perusahaan akan terganggu. Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja karyawan, baik lingkungan di antara para karyawan maupun hubungan dengan manajemen di atasnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Hasibuan (2009: 203) diantaranya adalah balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Karyawan dan pemimpin mempunyai kontribusi yang sangat besar terhadap perusahaan, karena tanpa keduanya perusahaan tidak akan berjalan. Oleh karena pemimpin harus bisa menempatkan perannya sebagai kepala semua bidang diperusahaan sehingga dapat mengatur para karyawan agar bekerja dengan baik dan juga bisa memotivasi karyawan. Kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikutnya untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Rivai, 2011: 2) dalam Prasetyo (2014). Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap karyawan dan perusahaan. Pemimpin harus mampu mengatur dan menciptakan suasana kerja yang kondusif di mana suasana kerja yang ada membuat karyawan merasa nyaman dan menumbuhkan rasa disiplin untuk menyelesaikan pekerjaan. Kepemimpinan yang dibutuhkan adalah yang mampu mengarahkan dan menggunakan sumber daya manusia yang tersedia secara optimal, sehingga karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja dan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang bersangkutan.

Kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan juga akan dipengaruhi oleh kompensasi yang diterimanya. Kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri. Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar maka karyawan akan lebih giat bekerja untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Kompensasi menurut Malayu S.P. Hasibuan (2002) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, motivasi, stabilitas karyawan, serta disiplin.

PT. Siantar Top, Tbk merupakan salah satu perusahaan Transnasional Indonesia yang bergerak di bidang penyediaan makanan. Sejak awal berdiri di tahun 1972 bersama pemiliknya Shindo Sumidomo PT Siantar Top Tbk menekuni usaha di bidang penyediaan makanan, mulanya usaha produksi dan penjualan kerupuk, kemudian memproduksi mie instan dan bihun, makanan ringan bentuk biskuit, snack, wafer, dan baru-baru ini mulai menghasilkan dan memasarkan produk minuman kopi dalam bentuk sachet. Keberadaan perusahaan di Indonesia yang memproduksi makanan ringan jenis biskuit, wafer, permen, bihun, dan mie instan sangat banyak, membuat PT Siantar Top Tbk untuk berinovasi dan meningkatkan teknologi serta kemampuan mereka mengkomunikasikan produknya pada masyarakat sebagai calon konsumennya. Perusahaan harus siap berkompetisi dengan perusahaan lainnya terutama perusahaan yang memproduksi barang sejenis dengan mereka.

Harga yang terjangkau, rasa dan bahan khas lokal adalah jargon utama mereka di tiap media yang mereka gunakan sebagai promosi dan sosialisasi produk. Hal yang juga penting dan perlu diperhatikan dengan serius oleh manajemen PT. Siantar Top Tbk dalam meningkatkan produktivitas dan mutu produknya adalah kinerja karyawan.

Departemen QC (Quality Control) merupakan salah satu bagian penting pada PT. Siantar Top Tbk, dimana departemen ini bertanggung jawab langsung terhadap mutu produk yang di kerjakan oleh departemen produksi. Team QC terdiri dari seorang kepala divisi (Kadiv) QC, seorang Asisten Kadiv, 5 orang Kabag, seorang admin, 3 orang analis, serta 32 orang QC field yang terbagi beberapa divisi yakni divisi biscuit, divisi mie, divisi kerupuk, divisi wafer, serta divisi gudang (incoming / meliputi gudang bahan baku hingga gudang jadi / produk siap jual). Team QC ini bertanggung jawab memastikan bahwa setiap detail proses produksi dilakukan dengan benar dan bahan – bahan yang di pakai juga merupakan bahan – bahan yang berkualitas baik yang telah melalui sistem pengecekan dan pengawasan yang ketat. Melihat begitu pentingnya peranan dari team QC terhadap kualitas mutu produk perusahaan maka kinerja karyawan QC perlu mendapat perhatian khusus.

Kinerja karyawan mempunyai pengaruh terhadap produktivitas dan mutu produk perusahaan. Fenomena yang terjadi di PT. Siantar Top Tbk umumnya terjadi pada perusahaan / pabrik pada umumnya dimana perusahaan menuntut karyawan untuk bekerja dengan baik, sesuai dengan aturan-aturan dan target yang ditetapkan perusahaan akan tetapi perusahaan kurang memperhatikan aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, gaya kepemimpinan dan kompensasi. Kurangnya perhatian manajemen terhadap aspek-aspek tersebut menyebabkan kurang maksimalnya kinerja karyawan dan akibatnya kinerja perusahaan secara keseluruhan akan menurun. Perusahaan kebanyakan masih menerapkan gaya kepemimpinan yang bersifat otoriter dan direktif. Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan penentuan kebijakan masih sangat minim, banyaknya janji yang diberikan oleh atasan (promosi, kenaikan gaji, dll) yang tidak sesuai realisasi. Sistem kompensasi yang diberlakukan yaitu sistem kontrak tiap 6 bulan dan hanya terbatas pada gaji pokok ( sebesar Upah Minimum Kota/Kabupaten ) dan tunjangan lembur (bila diberi perintah lembur) yang diberikan setiap minggu. Sistem pemberian hadiah, bonus dan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi belum diterapkan oleh manajemen. Hal ini memberikan dampak ketidakpuasan kerja pada karyawan sehingga karyawan kurang termotivasi untuk berprestasi dan bekerja dengan baik, sering mengeluh, karyawan hanya bekerja sekadar memenuhi kewajiban terhadap perusahaan dan selalu mencari informasi tentang pekerjaan ditempat lain yang memberikan kepuasan kerja yang lebih baik.

Gaya kepemimpinan dan sistem kompensasi yang diberlakukan oleh manajemen perusahaan diduga menyebabkan tingkat kepuasan kerja karyawan yang belum maksimal. Banyak karyawan yang merasa kurang puas dengan kepemimpinan dan kompensasi yang ada. Kepuasan kerja karyawan yang rendah akan menyebabkan karyawan merasa tidak nyaman dalam bekerja, banyak karyawan yang mengundurkan diri, prestasi kerja yang menurun yang pada akhirnya kinerja karyawan akan menurun. Pada umumnya karyawan yang puas dengan apa yang diperolehnya dari perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya karyawan yang kepuasan kerjanya rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan, sehingga ia bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan. Untuk itu merupakan keharusan bagi perusahaan untuk mengenali faktor-faktor apa saja penyebab yang membuat karyawan puas bekerja di perusahaan.

## 2. LANDASAN TEORI

### Gaya Kepemimpinan

Triguno (2004) menyatakan bahwa, "Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat". Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin ini, ada dua hal yang biasanya dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahannya yakni: perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung.

Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sejauhmana seorang pimpinan melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahannya dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan bawahan, memberitahukan bawahan tentang apa yang seharusnya bisa dikerjakan, di mana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada bawahan. Sedangkan perilaku mendukung adalah sejauhmana seorang pimpinan melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para bawahan dalam pengambilan keputusan.

Rivai (2003) menyatakan bahwa, "Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik". Selanjutnya Rivai (2003) menyatakan bahwa, "Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai, atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin".

Menurut Toha (2007:49) dalam Putra M.A (2014) “Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat”.

Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan sendiri, seorang pemimpin yang berhasil dilingkungan kerja, dengan adanya kepemimpinan belum tentu cocok bila diaplikasikan pada perusahaan lain karena keberhasilan gaya kepemimpinan sangat tergantung pada situasi perusahaan yang dipimpin itu.

Dengan kata lain seorang pemimpin yang berhasil mengusahakan karyawannya untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, akan bergantung dengan kemampuannya dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan pada situasi kerja yang dihadapinya.

### **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Bass (1998) dalam Swandari (2003) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

Menurut O’Leary (2001) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mencakup upaya perubahan terhadap bawahan untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

### **Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan**

Bass, 1985 dalam Jabnoun and al-Ghasyah (2005:23) mendefinisikan bahwa pemimpin transformasional adalah seseorang yang meningkatkan kepercayaan diri individual maupun grup, membangkitkan kesadaran dan ketertarikan dalam grup dan organisasi, dan mencoba untuk menggerakkan perhatian bawahan untuk pencapaian dan pengembangan eksistensi.

Bass dan Avolio dalam Suwatno dan Priansa (2011) mengemukakan 4 dimensi kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan konsep “4I” pada tahun 1994. Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua gabungan kata yaitu, kepemimpinan yang memiliki arti sebagai seseorang yang mengarahkan dan mengoordinasikan, juga transformasional yang berasal dari kata to transform yang berarti mengubah satu bentuk ke bentuk yang lain. Sehingga jika diartikan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang harus mampu untuk mengubah sebuah ide menjadi realita atau mengubah sebuah konsep menjadi tindakan nyata.

Dimensi kepemimpinan menurut Bass dan Avolio adalah:

#### *Idealized influence*

Idealisasi pengaruh adalah perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga dan percaya, menumbuhkan komitmen dan unjuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral yang etis.

Pemimpin yang memiliki idealisasi pengaruh akan menunjukkan perilaku antara lain: mengembangkan kepercayaan bawahan kepada atasan, membuat bawahan berusaha meniru perilaku dan mengidentifikasi diri dengan pemimpinnya, menginspirasi bawahan untuk menerima nilai-nilai, norma-norma, dan prinsip-prinsip bersama, mengembangkan visi bersama, menginspirasi bawahan untuk mewujudkan standar perilaku secara konsisten, mengembangkan budaya dan ideology organisasi yang sejalan dengan masyarakat pada umumnya, dan menunjukkan rasa tanggung jawab social dan jiwa melayani yang sejati. Pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.

#### *Inspirational motivation*

Motivasi inspirasional adalah sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain. Pemimpin mampu membangkitkan semangat anggota tim melalui antusiasme dan optimisme. Pemimpin juga memanfaatkan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana. Pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional mampu meningkatkan motivasi dan antusiasme bawahan, membangun kepercayaan diri terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai sasaran kelompok.

Pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional akan menunjukkan perilaku membangkitkan gairah bawahan untuk mencapai prestasi terbaik dalam performansi dan dalam pengembangan dirinya, menginspirasi bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan mencapai sasaran melalui usaha, pengembangan diri, dan unjuk kerja

maksimal, menginspirasi bawahan untuk mengerahkan potensinya secara total, dan mendorong bawahan untuk bekerja lebih dari biasanya. Pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.

#### *Intellectual simulation*

Stimulasi intelektual adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Dalam melakukan kontribusi intelektual melalui logika, analisa, dan rasionalitas, pemimpin menggunakan simbol sebagai media sederhana yang dapat diterima oleh pengikutnya. Melalui stimulasi intelektual pemimpin dapat merangsang tumbuhnya inovasi dan cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu masalah. Melalui proses stimulasi ini akan terjadi peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan memecahkan masalah, berpikir, dan berimajinasi, juga perubahan dalam nilai-nilai dan kepercayaan mereka. Perubahan ini bukan saja dapat dilihat secara langsung, tetapi juga perubahan jangka panjang yang merupakan lompatan kemampuan konseptual, pemahaman dan ketajaman dalam menilai dan memecahkan masalah.

Pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi problem solver dan memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya.

#### *Individualized consideration*

Konsiderasi individual adalah perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya. Pemimpin transformasional memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor. Bawahan dan rekan kerja dikembangkan secara suksesif dalam meningkatkan potensi yang mereka miliki. Konsiderasi ini sangat mempengaruhi kepuasan bawahan terhadap atasannya dan dapat meningkatkan produktivitas bawahan. Konsiderasi ini memunculkan antara lain dalam bentuk memperlakukan bawahan secara individu dan mengekspresikan penghargaan untuk setiap pekerjaan yang baik.

Pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya. Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan. Pemimpin diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan motivasi dan menstimulasi ide kreatif, memperhatikan karyawan dan kebutuhan khususnya, juga bisa menjadi pemimpin yang bersifat mengayomi serta seorang yang dapat dihormati oleh seluruh karyawannya.

### **Sistem Kompensasi**

Bagi perusahaan, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan, bahkan dapat menyebabkan karyawan yang potensial keluar dari perusahaan.

Kompensasi meliputi pembayaran tunai secara langsung, imbalan tidak langsung dalam bentuk benefit dan pelayanan (jasa), dan insentif untuk memotivasi karyawan agar tingkat produktifitas yang lebih tinggi adalah komponen yang sangat menentukan dalam hubungan kerja. Jika dikelola dengan tepat, kompensasi dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya, mendapatkan, memelihara dan mempertahankan pekerjaan pekerjaan yang produktif.

Menurut Hani Handoko (2009) pengertian kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Adapun menurut Martoyo (2006 : 114) dalam Hamdiyah (2016) Kompensasi adalah pengetahuan keseluruhan pemberian balas jasa bagi employers maupun employess baik langsung berupa uang (financial) maupun yang tidak langsung berupa uang (non financial).

Menurut Dessler dalam Hasibuan (2012) mendefinisikan kompensasi merujuk kepada semua bentuk bayaran atau hadiah bagi karyawan dan berasal dari pekerjaan mereka. Kompensasi karyawan memiliki dua komponen utama yaitu pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus dan ada pembayaran yang tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti uang asuransi dan uang liburan yang dibayarkan oleh majikan.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dikemukakan dapat diketahui bahwa kompensasi adalah balas jasa yang diterima karyawan dari perusahaan atau instansi tempat bekerja. Dengan pengertian di atas, maka besarnya kompensasi yang diberikan oleh sebuah perusahaan kepada setiap karyawannya akan dapat meningkatkan maupun menurunkan kinerja karyawan tersebut.

### **Indikator pengukuran kompensasi**

Mondy (2006:445) dalam Sinaga S. (2015) mengatakan bahwa bentuk dari kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu: (1) kompensasi finansial (*financial compensation*), dan (2) kompensasi non finansial (*non-financial compensation*), yaitu sebagai berikut :

1. Kompensasi Finansial (Financial compensation)

Kompensasi finansial artinya kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kuartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi finansial dalam implementasinya dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

- a. Kompensasi finansial langsung (*Direct Financial compensation*)  
Kompensasi finansial langsung adalah pembayaran berbentuk uang yang karyawan terima secara langsung dalam bentuk gaji/upah, tunjangan ekonomi, bonus dan komisi. Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti, sedangkan upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja dengan berpedoman pada perjanjian yang disepakati pembayarannya.
  - b. Kompensasi finansial tak langsung (*Indirect Financial compensation*)  
Kompensasi finansial tidak langsung adalah termasuk semua penghargaan keuangan yang tidak termasuk kompensasi langsung. Wujud dari kompensasi tak langsung meliputi program asuransi tenaga kerja (jamsostek), pertolongan sosial, pembayaran biaya sakit (berobat), cuti dan lain-lain.
2. Kompensasi non finansial (Non-financial compensation)  
Kompensasi non-finansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, tapi berwujud fasilitas. Kompensasi jenis ini dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:
- a. Kompensasi berkaitan dengan pekerjaan  
Kompensasi non finansial mengenai pekerjaan ini dapat berupa pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk berkembang, pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja. Kompensasi bentuk ini merupakan perwujudan dari pemenuhan kebutuhan harga diri (esteem) dan aktualisasi (self actualization).
  - b. Kompensasi berkaitan dengan lingkungan pekerjaan  
Kompensasi non finansial mengenai lingkungan pekerjaan ini dapat berupa supervisi kompetensi (competent supervision), kondisi kerja yang mendukung (comfortable working conditions), pembagian kerja (job sharing), (Amstrong 2003 : 687; Mondy, 2006:445) dalam Sinaga S. (2015).

### Kinerja

Pada dasarnya kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugas pekerjaannya. Kinerja seseorang bergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang diperoleh. Menurut (Veithzal Rivai, 2009), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Menurut Robbins (2002) dalam Siahaan B.N (2014), kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya (Rivai, 2005) dalam Siahaan B.N (2014).

### Dimensi dan Indikator Kinerja

Wilson Bangun (2012) menyatakan bahwa untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui 5 dimensi, yaitu :

1. Kuantitas pekerjaan  
Hal ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
  - a. Melakukan pekerjaan sesuai dengan target output yang harus dihasilkan perorang per satu jam kerja.
  - b. Melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.
2. Kualitas pekerjaan  
Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
  - a. Melakukan pekerjaan sesuai dengan operation manual.
  - b. Melakukan pekerjaan sesuai dengan inspection manual.
3. Ketepatan waktu  
Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya..
  - a. Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan deadline yang telah ditentukan.
  - b. Memanfaatkan waktu pengerjaan secara optimal untuk menghasilkan output yang diharapkan oleh perusahaan.
4. Kehadiran  
Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.
  - a. Datang tepat waktu.

- b. Melakukan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan.
5. Kemampuan kerja sama
 

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja, untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

  - a. Membantu atasan dengan memberikan saran untuk peningkatan produktivitas perusahaan.
  - b. Menghargai rekan kerja satu sama lain.
  - c. Bekerja sama dengan rekan kerja secara baik.

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins dan Judge (2015), kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan level yang rendah memiliki perasaan negatif.

Luthans (2006:243) dalam Sihalo R.D.(2016), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Bagi mereka, kepuasan kerja dapat menimbulkan peningkatan kebahagiaan hidup, sedangkan bagi perusahaan kepuasan kerja dapat meningkatkan produktivitas sehingga akan tercapai apa yang menjadi sasaran suatu perusahaan.

Menurut Handoko (2009) menyatakan kepuasan kerja (job satisfaction) sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Departemen personalia atau pihak manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal ini dapat mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah personalia vital lainnya.

Kepuasan kerja akan didapat jika ada kesesuaian antara harapan pekerja dan kenyataan yang didapatkannya ditempat kerja. Persepsi pekerjaan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya dan kepuasan kerja melibatkan rasa aman, rasa adil, rasa menikmati, rasa bergairah, status dan kebanggaan. Dalam persepsi ini juga dilibatkan situasi kerja pekerjaan yang bersangkutan yang meliputi intraksi kerja, kondisi kerja, pengakuan, hubungan dengan atasan dan kesempatan promosi. Selain itu didalam persepsi ini juga tercakup kesesuaian dengan antara kemampuan dan keinginan pekerja dengan kondisi organisasi tempat mereka bekerja yang meliputi jenis pekerjaan, minat, bakat, penghasilan dan isentif.

### **Faktor Kepuasan Kerja**

Menurut Hariandja (2002) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

- a. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
- b. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
- c. Rekan sekerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan sekerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
- d. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
- e. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka. Ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja
- f. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan psikologis.

### **Penelitian terdahulu**

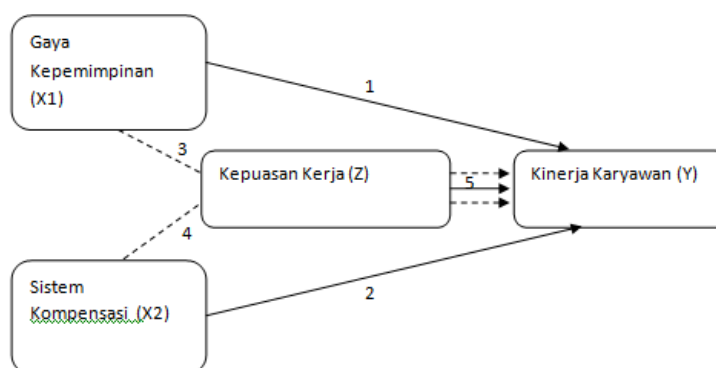
Terdapat beberapa Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini diantaranya adalah :

1. Mariam (2009) dalam M. Afianda Putra (2014) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan. Responden yang digunakan sebanyak 35 karyawan. Analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda dengan menggunakan program Software SPSS 15.00 For Windows. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan suasana kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Muslim, dkk (2007) dalam M. Afianda Putra (2014) dari hasil penelitian mereka ditemukan bahwa gaya kepeimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Politeknik Negeri Lhoksemawe. Gaya kepemimpinan Laissez-Faire lebih dominan dari gaya kepemimpinan lain. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan gaya kepemimpinan artinya kepuasan kerja merupakan faktor yang perlu mendapat perhatian khusus daripada

- gaya kepemimpinan. Sebaik apapun gaya kepemimpinan digunakan tanpa dibarengi kepuasan kerja, tidak mungkin kinerja karyawan dapat ditingkatkan.
3. Prasetiyo, Sigit. (2014) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening (studi pada hotel berbintang di Yogyakarta), menyimpulkan bahwa :
    - a. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
    - b. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
    - c. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
    - d. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
    - e. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
    - f. Gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
    - g. Kompensasi melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
  4. Solehudin. (2016). Mengenai Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan dan Kompensasi PT. Dahliatama Prima, menyimpulkan bahwa :
    - a. Kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kinerja.
    - b. Kompensasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja
    - c. Kepemimpinan, dan kompensasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja.

### Kerangka Konseptual

Berdasarkan kepada penelitian terdahulu, Teori dan konsep maka disusunlah kerangka konseptual untuk kerangka penelitian. Dengan adanya pengaruh gaya kepemimpinan dan sistem kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.



Gambar 1. Kerangka Berfikir

### Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- a. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan QC PT. Siantar Top Tbk
- b. Sistem kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan QC PT. Siantar Top Tbk
- c. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan QC PT. Siantar Top Tbk
- d. Sistem kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan QC PT. Siantar Top Tbk
- e. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan QC PT. Siantar Top Tbk

### 3. PEMBAHASAN

Teknik analisis data dalam penelitian ini meliputi uji instrumen penelitian (uji validitas dan reliabilitas), uji asumsi klasik (uji normalitas, multikolinearitas dan heterokedastisitas), dan uji hipotesis (analisis regresi dan analisis jalur). Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan SPSS for Windows release 23.0. Jika nilai validitas Corrected Item Total Correlation setiap pertanyaan lebih besar dari 0,30 maka butir pertanyaan dianggap sudah valid, selain itu dapat juga kita lihat dari nilai signifikansi (1-tailed) yang berada dibawah  $\alpha$  sebesar 5% maka butir pertanyaan tersebut dianggap sudah valid.

Dari hasil dapat dijelaskan nilai Corrected Item Total Correlation setiap pertanyaan lebih besar dari 0,30 dan nilai signifikansi (1-tailed) yang berada dibawah  $\alpha$  sebesar 5% dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua item dalam indikator variabel gaya kepemimpinan, sistem kompensasi, kinerja dan kepuasan kerja adalah valid.

Uji statistik Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) digunakan untuk menguji tingkat reliabel suatu variabel. Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha > 0,60. Apabila alpha mendekati satu, maka reliabilitas datanya



semakin terpercaya. Dari hasil dapat dijelaskan nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0.60 yang berarti bahwa instrument variabel penelitian adalah reliabel.

**Reliability Statistics**

No	Variable	Cronbach's Alpha	Minimum Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan	0.756	0,61	Reliabel
2	Sistem Kompensasi	0.745	0,61	Reliabel
3	Kinerja	0.756	0,61	Reliabel
4	Kepuasan Kerja	0.749	0,61	Reliabel

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terdapat distribusi normal antara variabel terikat dan variable bebas. Cara yang digunakan adalah dengan melihat tampilan grafik histogram yang memberikan pola distribusi normal karena meyebar secara merata ke kiri dan kekanan. Atau dapat juga dari grafik Normal P-P plot. Jika Grafik Normal Plot menunjukkan bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal maka dapat disimpulkan bahwa model garis regresi memenuhi asumsi normalitas. Dari hasil terlihat tampilan grafik histogram memberikan pola distribusi normal karena menyebar secara merata ke kiri dan ke kanan dan pada gambar P-P Plot terlihat bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Dari grafik ini dapat disimpulkan bahwa model garis regresi memenuhi asumsi normalitas.

Uji multikolonierisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Multikolinieritas terjadi apabila (1) nilai tolerance (Tolerance < 0.10 dan (2) Variance inflation faktor (VIF>10). Berdasarkan hasil terlihat nilai VIF untuk variabel Gaya Kepemimpinan dan Sistem Kompensasi dan lebih kecil dari 10 yaitu (1,496 dan 1,496). Sedangkan nilai tolerance-nya lebih besar dari 0.10 yaitu (0,668 dan 0, 668), hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas dalam penelitian ini tidak saling berkorelasi atau tidak ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas.

Deteksi heteroskedastisitas dilakukan dengan metode scatter plot dengan memplotkan nilai ZPRED (nilai prediksi) dengan SRESID (nilai residualnya). Model yang baik didapatkan jika tidak terdapat pola tertentu pada grafik, seperti mengumpul di tengah, menyempit kemudian melebar atau sebaliknya melebar kemudian menyempit. Berdasarkan dari hasil tampilan output SPSS menunjukkan bahwa titik-titik menyebar dibawah dan diatas angka 0, serta tidak membentuk pola maka dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak terdapat unsur heteroskedastisitas.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini pada dasarnya menggunakan dua teknik dasar, yaitu teknik analisis regresi berganda dan teknik analisis jalur yang merupakan penjabaran dari analisis regresi berganda. Analisis regresi digunakan untuk melakukan uji hipotesis terhadap hipotesis pertama, kedua, dan kelima. Selanjutnya, untuk teknik analisis jalur digunakan untuk menguji hipotesis ketiga dan keempat. Menghitung nilai error digunakan rumus  $e = \sqrt{1 - R^2}$ .

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	23.919	6.229		3.840	.001		
	GayaKepemimpinan	.574	.146	.622	3.944	.000	.668	1.496
	SistemKompensasi	.117	.121	.152	.967	.342	.668	1.496

a. Dependent Variable: Kinerja

Maka model regresi untuk penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e_1$$

$$Y = 23,919 + 0,574 X_1 + 0,117 X_2 + 0,693$$

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	19.282	7.670		2.514	.018		
	GayaKepemimpinan	.694	.179	.566	3.870	.001	.668	1.496
	SistemKompensasi	.289	.149	.283	1.933	.063	.668	1.496

a. Dependent Variable: KepuasanKerja

Maka model regresi untuk penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Z = a + b1 X1 + b2 X2 + e2$$

$$Z = 19,282 + 0,694 X1 + 0.289 X2 + 0,644$$

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	26.739	7.346		3.640	.001		
	KepuasanKerja	.468	.108	.621	4.342	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Maka model regresi untuk penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b3 Z + e1$$

$$Y = 26,739 + 0,468 Z + e$$

Hasil uji hipotesis antara hubungan gaya kepemimpinan dan sistem kompensasi terhadap kinerja terlihat bahwa untuk gaya kepemimpinan t hitung sebesar 3,944 sedangkan t tabel 2,92 (t hitung lebih besar dari t tabel) yang berarti H0 ditolak dan H1 diterima atau dengan kata lain gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja hal ini juga diperkuat oleh nilai sig yaitu 0,000 lebih kecil dari nilai alpha 0,05. Sistem kompensasi t hitung sebesar 0,967 sedangkan t tabel 2,92 (t hitung lebih kecil dari t tabel) yang berarti H0 diterima dan H1 ditolak atau dengan kata lain sistem kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja hal ini juga diperkuat oleh nilai sig yaitu 0,342 lebih besar dari nilai alpha 0,05. Hasil uji hipotesis antara gaya kepemimpinan dan sistem kompensasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan t hitung sebesar 3,870 sedangkan t tabel 2,92 (t hitung lebih besar dari t tabel) yang berarti H0 ditolak dan H1 diterima atau dengan kata lain gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja hal ini juga diperkuat oleh nilai sig yaitu 0,001 lebih kecil dari nilai alpha 0,05, untuk sistem kompensasi t hitung sebesar 1,933 sedangkan t tabel 2,92 (t hitung lebih kecil dari t tabel) yang berarti H0 diterima dan H1 ditolak atau dengan kata lain sistem kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja hal ini juga diperkuat oleh nilai sig yaitu 0,063 lebih besar dari nilai alpha 0,05. Hasil uji hipotesis antara hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja terlihat bahwa untuk kepuasan kerja t hitung sebesar 4,342 sedangkan t tabel 2,92 (t hitung lebih besar dari t tabel) yang berarti H0 ditolak dan H1 diterima atau dengan kata lain kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja hal ini juga diperkuat oleh nilai sig yaitu 0,000 lebih kecil dari nilai alpha 0,05.

Hasil Perhitungan Pengaruh Langsung :

- a. Pengaruh variabel X1 terhadap Y masing-masing adalah p1  
X1 terhadap Y = 0,574, artinya gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja sebesar 0,574 atau 57,4%.
- b. Pengaruh variabel X2 terhadap Y masing-masing adalah p2  
X2 terhadap Y = 0,117, artinya sistem kompensasi berpengaruh langsung terhadap kinerja sebesar 0,117 atau 11,7%.
- c. Pengaruh variabel Z terhadap Y masing-masing adalah p3  
Z terhadap Y = 0,468, artinya kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja sebesar 0,468 atau 46,8%.
- d. Pengaruh variabel X1 dan X2 terhadap Z masing-masing adalah p4 dan p5  
X1 terhadap Z = 0,694, artinya gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja sebesar 0,694 atau 69,4% dan X2 terhadap Z = 0,289, artinya sistem kompensasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja sebesar 0,289 atau 28,9%.

Hasil perhitungan Pengaruh Tidak Langsung

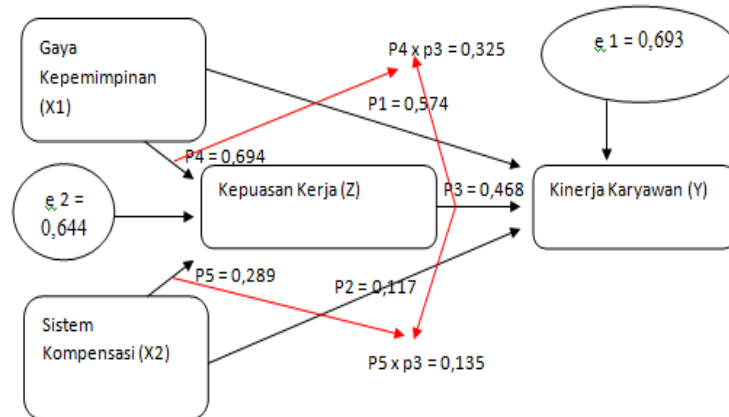
- a. Pengaruh variabel X1 terhadap Y melalui Z adalah (p4) (p3)

X1 melalui Z terhadap Y =  $(0,694 \times 0,468) = 0,325$  artinya gaya kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada PT. Siantar Top Tbk sebesar 0,325 atau 32,5%.

- b. Pengaruh variabel X2 terhadap Y melalui Z adalah  $(p5) (p3)$   
 X2 melalui Z terhadap Y =  $(0,289 \times 0,468) = 0,135$  artinya sistem kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada PT. Siantar Top Tbk sebesar 0,135 atau 13,5%.

Hasil perhitungan Pengaruh Total

- a. Pengaruh variabel X1 terhadap Y melalui Z adalah  $p1 + (p4) (p3)$   
 X1 melalui Z terhadap Y =  $0,574 + 0,325 = 0,899$ , artinya total pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada PT. Siantar Top Tbk sebesar 0,899 atau 89,9%.
- b. Pengaruh variabel X2 terhadap Y melalui Z adalah  $p2 + (p5) (p3)$   
 X2 melalui Z terhadap Y =  $0,117 + 0,135 = 0,252$ , artinya total pengaruh sistem kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada PT. Siantar Top Tbk sebesar 0,252 atau 25,2%.



Gambar 2. Model struktural analisis jalur

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian Quality Control PT. Siantar Top Tbk Medan.
2. Secara parsial sistem kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan bagian Quality Control PT. Siantar Top Tbk Medan.
3. Secara parsial gaya kepemimpinan secara tidak langsung berpegaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan bagian Quality Control PT. Siantar Top Tbk Medan.
4. Secara parsial sistem kompensasi secara tidak langsung berpegaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan bagian Quality Control PT. Siantar Top Tbk Medan.
5. Secara parsial kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian Quality Control PT. Siantar Top Tbk Medan.

#### DAFTAR PUSTAKA

Hamdiyah. 2016.” *Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan di Ada Swalayan Banyumanik Semarang.*” *Journal of Management* Vol.02 No.02 , Maret 2016

Handoko, T. H. 2009. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia (edisi2)*. Yogyakarta: BPFE.

H. Malayu SP. Hasibuan. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.

Hariandja, MT, Efendi, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Grasindo, Jakarta

Hasibuan, Malayu S.P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.

Hasibuan, Malayu, SP., 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta :Bumi Aksara.

Jabnoun, N. and H.A. Al-Ghasyah. (2005). *Leadership Styles Supporting ISO 9000:2000*. *The Quality Management Journal*, 12, 1, pp. 21-29

O'Leary, Elizabeth. 2001. *Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Yogyakarta : Andi

Prasetyo, Sigit. (2014). “ *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Hotel Berbintang di Yogyakarta)*.” Skripsi Program Studi Akuntansi Jurusan Pendidikan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.

Putra, M. Afianda. (2014). “*Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Suasana Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Percetakan CV. Wati Grafika Medan.*” Tesis Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara.

Rivai, Veithzal. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta.  
Robbins, Stephen. P; dan Judge Timothy. A. 2015. *Perilaku Organisasi*. Edisi Enam Belas. Jakarta: Salemba Empat

Siahaan, Bertha Nerpy. (2014). “*Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan Akademi Manajemen Informatika Komputer Medan Business Politechnic Medan (AMIK MBP) Medan.*” Tesis Magister Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara.

Sihaloho, Ronal Donra. (2016). “*Pengaruh Work – To – Family Conflict dan Stress Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO) Medan.*” Tesis Magister Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara.

Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: SIEYKPN.

Sinaga, Sahat. (2015). “ *Pengaruh Iklim Kerja, Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik Akademi Kebidanan di Kecamatan Medan Tuntungan.*” Tesis Magister Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara.

Solehudin. 2016. “*Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan dan Kompensasi PT. Dahliatama Prima*”. Jurnal Manajemen Vol. 14 No. 1 Agustus 2016

Sugiyono, Prof. Dr. (2009). *Statistik untuk Penelitian* . Bandung : CV. Alfabeta Suwatno, Priansa, Juni, Donni, (2011), *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung Alfabeta

Swandari, Fifi 2003. “*Menjadi Perusahaan yang Survive Dengan Transformasional Leadership*”. Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi vol.1 No.2 Mei 2003 :93-102

Triguno, 2004. *Budaya Organisasi : Menciptakan Lingkungan yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Edisi Keenam. PT. Golden Terayon Press. Jakarta.

Wilson Bangun. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Bandung