

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN  
(STUDI PADA PT. BPR SRI ARTHA LESTARI DENPASAR)**

**I Made Adi Suryadharma<sup>1</sup>  
I Gede Riana<sup>2</sup>  
Desak Ketut Sintaasih<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (UNUD), Bali, Indonesia  
email: adi.suryadharma@yahoo.com

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja serta pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. BPR Sri Artha Lestari – Denpasar. Populasi penelitian ini sebanyak 194 orang dan sampel 66 orang, yang ditentukan dengan rumus Slovin. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pimpinan yang memberikan kesempatan pada karyawannya dalam merumuskan tujuan perusahaan dan pemberian insentif yang adil serta transparan sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai diketahui dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil temuan ini maka perlu dilakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan yang dapat dilakukan dengan melakukan usaha yang terarah dan terpadu serta dilaksanakan dengan konsisten dan berkesinambungan agar dapat mencapai kepuasan kerja sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

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

**ABSTRACT**

The purpose of this study was to examine the effect of leadership and compensation on job satisfaction and performance as well as the effect of job satisfaction on the performance of employees of PT. BPR Sri Artha Lestari - Denpasar. This study population sample as many as 194 people and 66 people, which is determined by the formula Slovin. Data analysis technique used is path analysis (*Path Analysis*). The results showed that the leadership, compensation and employee job satisfaction have a significant positive effect on employee performance. Leaders who give an opportunities to employees in formulating corporate goals, fair incentive and transparent in accordance with the performance achieved is known to increase employee job satisfaction. Based on these findings it is necessary efforts to improve employee performance that can be done by doing a focused and integrated effort and consistently implemented and sustained in order to achieve job satisfaction that can affect the performance of the employee.

**Keywords:** leadership, compensation, job satisfaction, and employee performance.

## PENDAHULUAN

Perusahaan atau organisasi penting untuk memperhatikan keterlibatan dan keterkaitan antara faktor-faktor produksi. Untuk menjamin kesinambungan perusahaan, perlu adanya perpaduan dari enam aspek faktor produksi (Gorda, 2006:5) yaitu *man, money, materials, methods, market, machine*. Salah satu aspeknya yaitu *man* yang berarti sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor yang paling penting, karena dapat mengatur dan mengendalikan faktor produksi lainnya.

Kinerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga pekerjaan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kepemimpinan, motivasi, penempatan, komunikasi, hubungan manusia, kompensasi, kesehatan dan keselamatan kerja (Nitisemito, 2000).

Salah satu aspek SDM yang penting adalah menyangkut kepuasan kerja, sebagaimana Luthans (2006) menyatakan ada hubungan yang signifikan antara kepuasan dengan kinerja. Artinya untuk mendapatkan kinerja yang baik, karyawan penting untuk mendapatkan kepuasan kerja karena akan berdampak pada gairah kerja untuk menghasilkan kinerja yang maksimal.

Faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah kepemimpinan (Bass *et al.*, 2003), dimana kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mendapatkan pekerjaan yang efektif dan berperan untuk menimbulkan kepuasan kerja karyawan. Selain faktor kepemimpinan, kompensasi finansial juga

memiliki pengaruh kuat atas kepuasan kerja, produktifitas, perputaran karyawan dan proses lainnya dalam organisasi (Simamora, 2006)

PT. BPR Sri Artha Lestari berdiri pada tahun 1989 yang beroperasi berdasarkan izin dari Departemen Keuangan Republik Indonesia No. Kep. 385/KM.13/1990 tanggal 20 Agustus 1990. Sesuai dengan Pasal 3 Anggaran Dasar Bank, Bank Perkreditan Rakyat hanya diperbolehkan menjalankan aktivitas perbankan secara konvensional yaitu mengambil dana dari masyarakat berupa produk tabungan dan deposito, dan menyalurkan kembali dananya kepada masyarakat berupa kredit.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan karyawan PT. BPR Sri Artha Lestari diperoleh informasi bahwa kurangnya arahan dari atasan dalam pelaksanaan tugas dan kejelasan pembagian tugas, sehingga membuat karyawan tidak nyaman dalam mencapai target untuk penyaluran kredit dan penghimpunan dana pihak ketiga yang telah ditetapkan. Karyawan juga merasakan ketidakadilan sistem pembagian insentif dan bonus, kurangnya perhatian pimpinan kepada bawahan serta kurangnya rasa memiliki karyawan terhadap barang atau fasilitas perusahaan yang mengindikasikan adanya masalah dengan kepuasan kerja dan kinerja.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut diatas maka yang menjadi perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan?.

- 2) Bagaimana pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan?.
- 3) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan?.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Kinerja**

Kinerja dapat didefinisikan sebagai prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu (Rivai, 2005). Menurut Moekijat (2001) kinerja adalah kemampuan sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar suatu tujuan. Sedarmayanti (2010) menyebutkan arti kata kinerja (*performance*) adalah merupakan kata benda yang artinya sesuatu hasil yang telah dikerjakan. Kinerja merupakan terjemahan dari “*performance*” yang berarti 1) Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna. 2) Pencapaian prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya. 3) Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja karyawan diukur berdasarkan atas kecepatan, kualitas, layanan, dan nilai, yang diberikan perusahaan pada konsumen (Furtwengler, 2002)

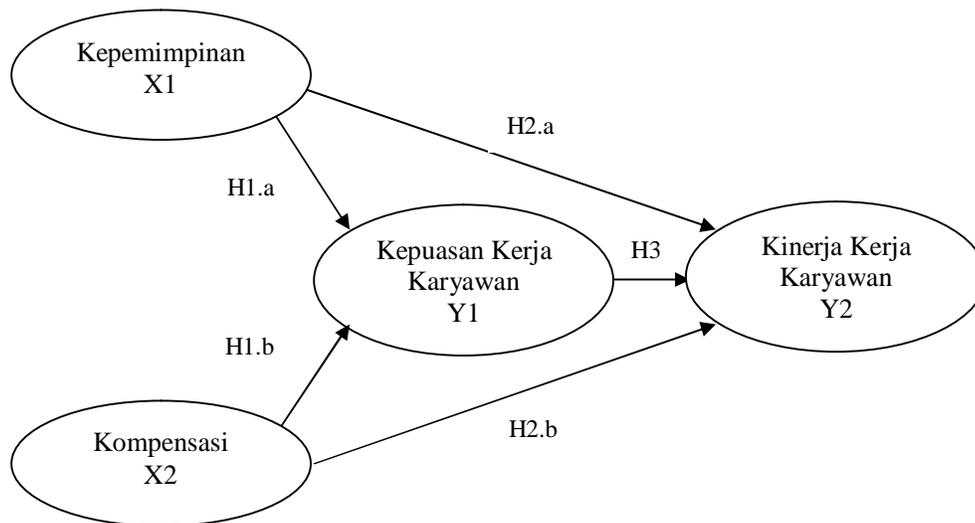
### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik hasil pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthans, 2006). Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka (Davis, 1990). Faktor-faktor utama yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja menurut Luthans (2006) ada enam aspek sebagai faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut: Pekerjaan itu sendiri (*Work it- self*), kompensasi, promosi, supervisi / pengawasan, kelompok kerja dan kondisi kerja.

Menurut Bernadine dan Susilo Supardo (2002) kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses yang kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas, atau saran, dan mengarahkan organisasi dengan cara yang membuatnya lebih kohesif dan lebih masuk akal. Robbins, (2008) menyatakan pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan, kemudian mereka menyatukan orang dengan mengkomunikasikan visi ini dan mengilhami mereka untuk mengatasi rintangan-rintangan. Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi (Thoah, 2006). Kepemimpinan merupakan proses mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias untuk mencapai tujuan dan faktor manusialah yang mempertautkan kelompok dan memotivasinya untuk mencapai tujuannya (Davis, 1990). Dalam organisasi, dengan adanya kepemimpinan sangatlah diperlukan

sebab dengan adanya kepemimpinan maka kegiatan kelompok menjadi terarah dan pencapaian tujuan menjadi lebih mudah dan efektif (Nimran, 1999)

Kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial reward*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi (Hasibuan, 2007). Menurut Nitisemito (2000), kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada perusahaannya yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap. Kompensasi adalah seluruh balas jasa baik berupa uang, barang maupun kenikmatan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas kinerja yang disumbangkan kepada perusahaan (Gorda, 2006). Faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam menetapkan pemberian kompensasi: (a) kompensasi harus dapat memenuhi kebutuhan minimal manusia, (b) kompensasi harus dapat mengikat, (c) kompensasi harus dapat menimbulkan semangat dan gairah kerja, (d) kompensasi harus adil, (e) kompensasi tidak boleh bersifat statis, (f) komposisi dari kompensasi harus diperhatikan (Nawawi, 2003). Saydam (1996) menyatakan bahwa pemberian kompensasi yang setimpal bukan saja dapat mempengaruhi kondisi material para karyawan juga dapat menentramkan batin karyawan untuk bekerja, lebih tekun dan lebih berinisiatif sehingga dengan pemberian kompensasi yang memadai dapat mencapai kepuasan kerja, dan saat karyawan puas dalam pekerjaannya akan dapat mencapai kinerja yang lebih baik, dan sesuai dengan kemampuannya.



**Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian**

## Hipotesis Penelitian

### Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Jui (2004) menemukan bahwa ada korelasi positif antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Huei (2012) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Yang (2009) menemukan secara keseluruhan dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dalam kaitannya antara kompensasi dengan kepuasan kerja, Tirtayana (2005) menemukan dari kelima faktor yang berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kabupaten Karangasem, kompensasi merupakan faktor yang berkontribusi dominan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Matthews (2006) menemukan bahwa ada sepuluh hal yang

harus dimiliki untuk mendapatkan kepuasan kerja dan salah satunya adalah sistem penggajian atau kompensasi yang adil. Kompensasi juga ditemukan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan lembaga pendidikan swasta di Malaysia (Ismail, 2011). Dalam penelitian tersebut sistem kompensasi yang didasarkan kinerja dan partisipasi ditemukan dapat mempengaruhi kepuasan kerja dalam organisasi. Berdasarkan atas kajian teori dan kajian empiris yang telah disampaikan maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut

**H1.a Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.**

**H1.b Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.**

**Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.**

Sukanada (2010) menyimpulkan hasil penelitiannya, bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan yang berarti bahwa hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan adalah hubungan yang bernilai positif, yaitu semakin baik kepemimpinan yang ada maka semakin baik pula kinerja karyawan dan sebaliknya. Penelitian yang dilakukan oleh Ben (2012) menemukan bahwa kepemimpinan secara signifikan berhubungan dengan prestasi kerja kalangan guru di sekolah menengah Ilmu Pertanian di Negara Ibom Akwa. Faktor lain yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan menurut Bass *et al.* (2003) dan Locander *et al.* (2002) adalah faktor kepemimpinan. Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara

pemimpin dengan yang dipimpin dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan pengikutnya akan menentukan sejauh mana pengikutnya mencapai tujuan atau harapan pimpinan.

Dalam hubungan antara kompensasi dengan kinerja, Syarifudin (2005) melakukan kajian tentang analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dengan kesimpulan bahwa kesesuaian penghasilan berpengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Christie (2002) menemukan bahwa pengetahuan karyawan tentang struktur gaji dan kebijakan perusahaan mengenai kompensasi dapat langsung berhubungan dengan kinerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Carlson *et al.* (2006) juga menemukan pemberian kompensasi tunai yang kompetitif dapat memberikan dampak yang positif bagi performa perusahaan.

Berdasarkan atas kajian teori dan kajian empiris yang telah disampaikan maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

**H2.a Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

**H2.b Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

**Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.**

Untuk mendorong sumber daya manusia yang terbaik adalah penting bagi organisasi memberikan tugas yang sesuai dengan kemampuan sehingga menyebabkan kepuasan kerja yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja

karyawan. (Caldwell & O'Reilly, 1990). Penelitian yang dilakukan oleh Varma (2007) menemukan bahwa persepsi individu terhadap kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di India. Penelitian lain yang dilakukan oleh Springer (2011) pada *Bank of America* menunjukkan korelasi positif antara kepuasan kerja dan kinerja. Dengan menerapkan strategi manajerial untuk meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan kerja, manajer dapat meningkatkan kinerja karyawan bank.

Berdasarkan atas kajian teori dan kajian empiris, maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut.

**H3 Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

#### **METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini dilakukan observasi, wawancara, dan kuesioner dengan menggunakan instrument yang telah disusun untuk mengumpulkan data. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT. BPR. Sri Artha Lestari yang berjumlah 194 orang, sampel diambil dengan menggunakan teknik *Proportional Stratified Random Sampling* dan menggunakan rumus dari *Slovin* yang menentukan jumlah sampel minimal sebanyak 66 orang. Data yang diperoleh kemudian diuji validitas dan reliabilitasnya dengan analisis faktor konfirmatori untuk mengkonfirmasi keakuratan instrument yang diukur dengan menggunakan skala *Likert* dan selanjutnya dilakukan analisis jalur (*Path Analysis*). Variabel dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y2) sebagai variabel terikat,

Kepuasan Kerja (Y1) sebagai variable mediasi, Kepemimpinan (X1) dan Kompensasi (X2) sebagai variable bebas.

Berdasarkan hasil uji validitas dapat dilihat bahwa masing-masing indikator dari variable memiliki nilai korelasi lebih besar dari 0,30 yang berarti ketepatan pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner untuk mengukur variabel adalah valid dan layak digunakan untuk mengumpulkan data, sedangkan hasil uji reabilitas untuk masing-masing variabel memiliki nilai yang lebih besar dari 0,6 yang berarti pengukuran tersebut dapat memberikan hasil yang konsisten apabila dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Dari tabel 1 dapat dilihat bahwa karyawan PT. BPR Sri Artha Lestari didominasi oleh responden dengan jenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 40 orang atau 60,6% dan apabila ditinjau dari tingkat pendidikan jumlah terbanyak adalah responden dengan tingkat pendidikan Sarjana (S1) yaitu dengan jumlah 40 orang atau 60,6%, sedangkan apabila ditinjau dari segi umur responden, jumlah terbanyak ada pada responden dengan umur 31 tahun s/d 40 tahun dengan jumlah 39 orang atau 59,1%.

**Tabel 1**  
**Karakteristik Responden**

<b>1</b>	<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah (orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
	Laki-laki	26	39,4
	Perempuan	40	60,6
	<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100</b>
<b>2</b>	<b>Pendidikan</b>		

SLTA	3	4,5
Diploma	20	30,3
Sarjana (S1)	40	60,6
Sarjana (S2)	3	4,5
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100</b>

<b>3</b>	<b>Umur (Tahun)</b>	<b>Jumlah (orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
	≤30	22	33,3
	31 – 40	39	59,1
	41 – 50	5	7,6
	>50	0	0
	<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Diolah

### **Deskripsi Variabel**

#### **Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y2)**

Kinerja karyawan diukur dengan 11 butir pernyataan. Nilai skor rata-rata variabel kinerja karyawan sebesar 3,51 dimana hasil tersebut menggambarkan kinerja karyawan tergolong baik. Pernyataan mengenai respon yang besar dalam melayani nasabah dengan cepat dan tepat waktu memiliki nilai tertinggi dengan nilai rata-rata 3,82 dan keinginan yang tinggi dalam melayani nasabah dengan baik memiliki nilai rata-rata 3,77 serta bangga dan senang atas pekerjaan yang dilakukan memiliki nilai rata-rata 3,73.

#### **Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y1)**

Kepuasan kerja karyawan diukur dengan 7 butir pernyataan. Nilai skor rata-rata variabel kepuasan kerja sebesar 3,26 dimana hasil tersebut menggambarkan kinerja karyawan tergolong cukup baik. Pernyataan mengenai kepuasan terhadap kesempatan yang diberikan oleh pekerjaan yang dilakukan

untuk dapat berinteraksi dengan orang lain memiliki nilai tertinggi dengan nilai rata-rata 3,38 dan kepuasan terhadap kebebasan untuk mengerjakan pekerjaan yang sesuai dengan keinginan memiliki nilai rata-rata 3,30. Kepuasan atas ketersediaan variasi tugas dalam pekerjaan serta kepuasan terhadap kebebasan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan metode dan cara sendiri memiliki nilai rata-rata yang sama yaitu dengan nilai 3,27.

#### **Deskripsi Variabel Kepemimpinan (X1)**

Kepemimpinan diukur dengan 5 butir pernyataan. Nilai skor rata-rata variabel kepemimpinan sebesar 3,55 dimana hasil tersebut menggambarkan kinerja karyawan tergolong baik. Pernyataan mengenai kesempatan yang diberikan pimpinan pada karyawan dalam merumuskan tujuan perusahaan memiliki nilai tertinggi yaitu dengan nilai rata-rata 3,62. Pimpinan memberikan dukungan dan dorongan serta bersosialisasi dengan orang lain untuk membangun hubungan dengan karyawannya serta pimpinan memberikan informasi atas tindakan yang mempengaruhi mereka, penyelesaian konflik dan memberi contoh dengan model perilaku yang dapat dicontoh karyawan memiliki nilai yang sama yaitu dengan nilai 3,61.

#### **Deskripsi Variabel Kompensasi (X2)**

Kompensasi diukur dengan 9 butir pernyataan. Nilai skor rata-rata variabel kompensasi sebesar 3,53 dimana hasil tersebut menggambarkan kinerja karyawan tergolong baik. Pernyataan responden bahwa karyawan memiliki keyakinan yang tinggi terhadap insentif yang diberikan adil dan transparan sesuai dengan prestasi

kerja yang telah dicapainya memiliki nilai tertinggi dengan nilai rata-rata 3,71 dan insentif yang diterima sudah sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai memiliki nilai rata-rata 3,61. Tunjangan jabatan yang sesuai dengan berat ringannya tugas dan tanggung jawab dari pekerjaan serta promosi jabatan yang diberikan secara adil oleh pimpinan atas prestasi kerja yang dicapai memiliki nilai rata-rata yang sama yaitu dengan nilai 3,55.

### **Analisis Faktor Konfirmatori**

Hasil analisis faktor konfirmatori dari variabel kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa semua indikator konstruk mempunyai *loading factor* dengan nilai lebih besar dari 0,50.

### **Analisis jalur (*Path analysis*)**

Analisis data yang digunakan untuk membahas permasalahan dalam penelitian ini adalah teknik analisis jalur (*path analysis*). Model analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung seperangkat variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel terikat (*endogen*).

### **Validasi model**

Sebelum dilakukan analisis hubungan antar variabel dan pengujian hipotesis terlebih dulu dilakukan validasi model dengan memperhatikan nilai *R Square* pada *Model Summary*

**Tabel 2**  
**Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Model	Coefficients				Model Summary			
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	R Square	Adjusted R Square	Sig. F Change
	B	Std. Error	Beta					
1 (Constant)	322E-017	.096		.000	1.000	.409	.391	.000
Kepemimpinan	.335	.145	.335	2.310	.024			
Kompensasi	.350	.145	.350	2.419	.018			

- a. Predictors: (constant), Kompensasi, Kepemimpinan  
 b. Dependent Variabel: Kepuasan kerja

**Tabel 3**  
**Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Model	Coefficients				Model Summary			
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	R Square	Adjusted R Square	Sig. F Change
	B	Std. Error	Beta					
1 (Constant)	2.65E-016	.068		.000	1.000	.710	.696	.000
Kepemimpinan	.223	.106	.223	2.097	.040			
Kompensasi	.328	.107	.328	3.069	.003			
Kepuasan Kerja	.414	.089	.414	4.654	.000			

- a. Predictors: (constant), Kompensasi, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja  
 b. Dependent Variabel: Kinerja

Sumber: Data diolah

Berdasarkan Hasil regresi sub struktur 1 dan sub struktur 2 diketahui nilai  $R^2$  masing-masing variabel endogen, yaitu: Kepuasan kerja (Y1) diperoleh  $R^2$  sebesar 0,409, dan untuk variabel Kinerja (Y2) diperoleh  $R^2$  sebesar 0.710. Selanjutnya maka dapat dihitung nilai *predictive-relevance*, dengan rumus sebagai berikut.

$$R_M^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2)$$

$$R_M^2 = 1 - (1 - 0,409) (1 - 0,710) = 1 - (0,591) (0,290) = 1 - 0,17139$$

$$R_M^2 = 0,82861$$

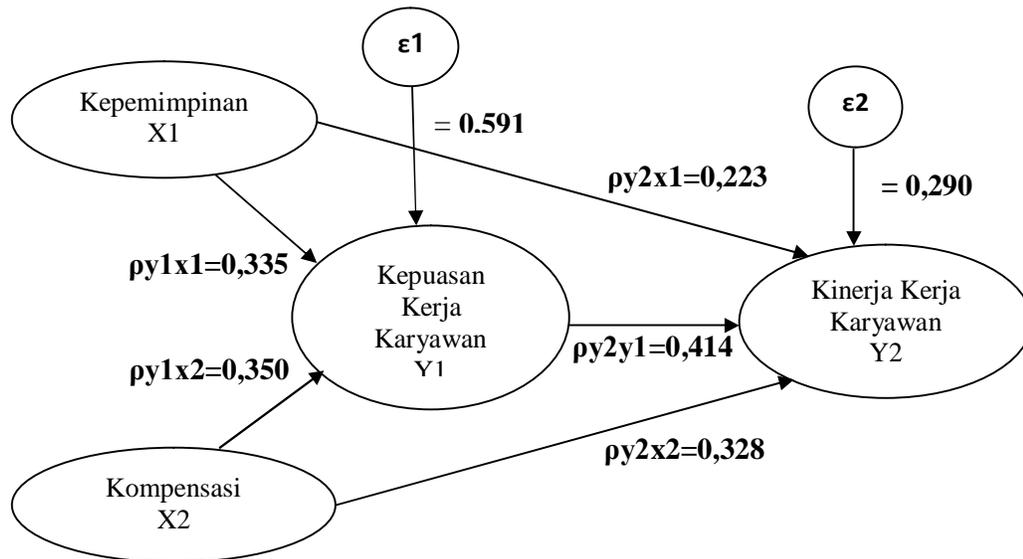
Diketahui nilai  $R_M^2 = 0,82861$  atau 82,86 persen, menunjukkan bahwa keragaman data mampu menjelaskan model sebesar 82,86 persen. Hasil ini dapat berarti bahwa Kinerja Karyawan dijelaskan oleh Kepemimpinan, Kompensasi dan Kepuasan Kerja sebesar 82,86 persen dan sisanya 17,14 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini. Dengan demikian model dapat dikatakan baik sehingga layak untuk memberikan penjelasan dan pengujian hipotesis.

Untuk mengetahui pengaruh dari variable independen terhadap variable dependen dalam analisis regresi jalur terdapat dua persamaan sebagai berikut.

$$\begin{aligned} Y_1 &= \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon_1 \\ &= 0,335X_1 + 0,350X_2 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Y_2 &= \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Y_1 + \varepsilon_2 \\ &= 0,223X_1 + 0,328X_2 + 0,414Y_1 \end{aligned}$$

Model diagram analisis jalur disajikan pada Gambar 2



Gambar 2. Model Jalur Empirik Penelitian

### Pengujian Hipotesis

Pengaruh tidak langsung kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y2) melalui kepuasan kerja karyawan (Y1) sebesar  $\rho_{y_1x_1} \cdot \rho_{y_2y_1} = 0,335 \times 0,414 = 0,138$  dengan demikian pengaruh total kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y2) sebesar  $0,335 + 0,138 = 0,474$ , sedangkan pengaruh variabel kepemimpinan secara langsung terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,335. Jadi dengan koefisien yang lebih besar ( $0,474 > 0,335$ ) dapat dijelaskan bahwa variable kepuasan kerja karyawan adalah variable yang memediasi variable kompensasi dan kinerja karyawan. Artinya pengaruh variable kepemimpinan (X1) dan kinerja karyawan (Y2) akan semakin kuat bila kepuasan kerja karyawan (Y1) dapat ditingkatkan

Pengaruh tidak langsung kompensasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y2) melalui Y1 sebesar  $\rho_{y_1x_2} \cdot \rho_{y_2y_1} = 0,350 \times 0,414 = 0,145$ , dengan demikian pengaruh total kompensasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y2) sebesar  $0,350 + 0,145 = 0,495$  sedangkan pengaruh variabel kepemimpinan secara langsung terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,350. Jadi dengan koefisien yang lebih besar ( $0,495 > 0,350$ ) dapat dijelaskan bahwa variable kepuasan kerja karyawan adalah variable yang memediasi variable kompensasi dan kinerja karyawan. Artinya pengaruh variable kompensasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y2) akan semakin kuat bila kepuasan kerja karyawan (Y1) dapat ditingkatkan

**Tabel 4**  
**Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung, Pengaruh Total**  
**Kepemimpinan (X1), Kompensasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja**  
**Karyawan (Y1) dan Kinerja Karyawan (Y2)**

No	Variabel	Koefisien Jalur			Nilai t	Nilai Sig.	Keterangan
		Langsung	Tidak langsung	Total			
1	Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja	0,335	-	0,335	2,310	0,02	Signifikan
2	Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja	0,350	-	0,350	2,419	0,02	Signifikan
3	Kepemimpinan terhadap Kinerja	0,223	0,138	0,361	2,097	0,04	Signifikan
4	Kompensasi terhadap Kinerja	0,328	0,145	0,473	3,069	0,00	Signifikan
5	Kepuasan kerja terhadap Kinerja	0,414	-	0,414	4,654	0,00	Signifikan

Sumber : hasil penelitian, diolah

#### **Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan**

Hasil analisis data secara statistik membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan, ditunjukkan dari nilai *Standardized coefficients beta* sebesar 0,335. Dalam penelitian ini ditemukan pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. BPR Sri Artha Lestari Denpasar – Bali. Ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan yang ada dalam perusahaan maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian mendukung penelitian sebelumnya. Penelitian yang dilakukan

oleh Yang (2009) secara keseluruhan penelitiannya menemukan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan pada perilaku interaksi dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian lain dilakukan oleh Vries (1998) menemukan kepemimpinan yang berorientasi pada kemanusiaan meningkatkan kepuasan kerja dan penelitian yang dilakukan oleh Huei (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik memberikan pengaruh yang positif secara signifikan pada kepuasan kerja karyawan.

### **Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan**

Hasil analisis data secara statistik membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan yang ditunjukkan dari nilai *Standardized coefficients beta* sebesar 0,350. Ini berarti bahwa semakin baik tingkat kompensasi yang diberikan perusahaan maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya dilakukan oleh Tirtayana (2005), dalam penelitiannya terdapat lima faktor yang diteliti yaitu kompensasi, hubungan kerja, kondisi kerja, tanggung jawab dan kesempatan berprestasi yang diidentifikasi berkontribusi secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kabupaten Karangasem. Dalam penelitiannya tersebut, faktor kompensasi merupakan faktor yang berkontribusi dominan. Bodur (2002) menemukan tingkat kepuasan kerja seluruh staff pusat kesehatan di Turki adalah rendah, terutama karena kondisi kerja dan gaji. Kesimpulannya, dengan perbaikan penggajian dan kondisi staf kesehatan yang bekerja di pusat-pusat kesehatan dan rasionalisasi pekerjaan akan

diharapkan meningkatkan kepuasan kerja dan dapat memberikan kontribusi pada seluruh pelayanan kesehatan. Kompensasi juga ditemukan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan lembaga pendidikan swasta di Malaysia (Ismail, 2011). Dalam penelitian tersebut sistem kompensasi yang didasarkan kinerja dan partisipasi ditemukan dapat mempengaruhi kepuasan kerja dalam organisasi.

### **Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan**

Hasil analisis data secara statistik membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dari nilai *Standardized coefficients beta* sebesar 0,223. Ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan yang diberikan oleh perusahaan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sukanada (2010) yang menyimpulkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang meneliti tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang dilakukan oleh Mawar (2007) menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Askes (Persero) Kantor Cabang Denpasar.

### **Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan**

Hasil analisis data secara statistik membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR. Sri Artha Lestari Denpasar yang ditunjukkan dari nilai *Standardized coefficients beta* sebesar 0,328. Ini berarti bahwa semakin baik tingkat kompensasi yang diberikan perusahaan maka akan semakin baik pula kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh

Syarifudin (2005) yang menyimpulkan bahwa kesesuaian penghasilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Christie (2002) menyatakan bahwa pengetahuan karyawan tentang struktur gaji perusahaan dan kebijakan dapat langsung berhubungan dengan kinerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh (Carlson *et.al* 2006) menemukan pelatihan dan pengembangan, rekrutmen, pemeliharaan semangat, pemanfaatan penilaian kinerja, dan kompensasi yang kompetitif merupakan hal yang lebih penting bagi perusahaan yang memiliki pertumbuhan penjualan yang berperforma tinggi dan pemberian insentif secara tunai akan memberikan dampak yang positif bagi performa perusahaan.

Implikasi hasil penelitian dikaitkan dengan upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan, variabel kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pimpinan yang memberikan kesempatan pada karyawannya dalam merumuskan tujuan perusahaan dan pemberian insentif yang adil serta transparan sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai diketahui dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan oleh karena itu ketika karyawan diberikan kesempatan dalam merumuskan tujuannya serta perusahaan telah memberikan insentif secara transparan dan adil maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat

Implikasi strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan berdasarkan atas hasil pengolahan data menunjukkan bahwa kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil temuan ini diperlukan upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan, dapat dilakukan dengan melakukan usaha-usaha yang terarah dan terpadu yang dilaksanakan dengan konsisten dan berkesinambungan untuk dapat mencapai tingkat kepuasan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. BPR Sri Artha Lestari Denpasar – Bali.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Saran-saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian ini adalah meningkatkan nilai deskripsi variabel yang dinilai rendah diantaranya adalah menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal, kepuasan terhadap masukan dari atasan mengenai seberapa baik pekerjaan yang telah dilakukan, kepuasan atas informasi yang diterima dari atasan dari atasan berkaitan dengan prestasi kerja, penjelasan mengenai tugas-tugas peraturan dan SOP yang harus dilakukan karyawan serta kenaikan gaji secara berkala dengan rutin. Selain meningkatkan nilai deskripsi variabel yang dinilai rendah, perusahaan juga harus tetap memelihara dan menjaga deskripsi variabel yang sudah dinilai baik oleh karyawan.

## **REFERENSI**

- Bass, B.M., B.J. Avolio, D.I. Jung & Y. Berson (2003), "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, pp. 207-218
- Ben, Camilus Bassey, 2012. "Leadership among Secondary School Agricultural Science Teachers and Their Job Performance in Akwa Ibom State, Nigeria" *Agricultural Education Unit, Department of Vocational and Special Education. World Journal of Education* Vol. 2, No. 1; February 2012, pp. 16-24.
- Bernadine R. Wirjana, M.S.W. & Prof. Dr. Susilo Supardo, M.Hum. 2002, *Kepemimpinan (Dasar-dasar dan Pengembangannya)*. Yogyakarta. ANDI.
- Bodur, S. 2002. Job Satisfaction of Health Care Staff Employed at Health Centres in Turkey. *Occup. Med.* Vol. 52 No. 6, pp. 353–355
- Caldwell, D. F. & O'Reilly, C. A., III (1990). Measuring person–job fit with a profile-comparison process. *Journal of Applied Psychology*, Vol 75, pp. 648–657.

- Carlson, Dawn S., Upton, Nancy., Seaman, Samuel. 2006. "The Impact of Human Resource Practices and Compensation Design on Performance: An Analysis of Family-Owned SMEs" *Journal of Small Business Management*: Vol 44, No 4, pp. 531-543.
- Christie, Summervill. 2002. Taking the mystery out of employee compensation. *Texas Banking* 91. 9
- Davis, Keith., Newstrom, J.W. 1990 *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Furtwengler, Dale.2002. *Ten Minute Guide To Performance Appraisals*, Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta; Andi
- Gorda, I Gusti Ngurah. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga. Denpasar : Astabrata Bali.
- Hasibuan, SP, M. 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Cetakan ke-sepuluh, Jakarta: Bumi Aksara
- Huei, Jeng Chou. 2012. *Effects of Paternalistic Leadership on Job Saisfaction – Regulatory Focus as the Mediator*. *The International Journal of Organizational Innovation* Vol 4 Num 4 Spring 2012
- Ismail, Aznan., Hasan Al-Banna Mohamed and Noraskhin Sahol Hamid. 2011. *Relationship between Performance Based Pay, Interactional Justice and Job Satisfaction: A Mediating Model Approach*. *International Journal of Business and Management*. Vol. 6, No. 11; November 2011
- Jui, Chen Chen. 2004, *Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness*. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 26 No. 4, 2005 pp. 280-288
- Locander, W.B., F. Hamilton, D. Ladik & J. Stuart (2002), "developing a leadership-rich culture: The missing link to creating a market-focused organization, *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 5, pp. 149-163
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi Edisi 10*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Matthews, Virginia, 2006. *Searchingfor Job Satisfaction:Liverpool* : Hope University. Online (2007 August 10), Available from URL: <http://media.com/searchCRM/downloads/callcenterFDch17.pdf>
- Mawar. 2007. Pengaruh Kompensasi, Pelatihan, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT Askes (Persero) Kantor Cabang Denpasar. Thesis Magister Manajemen Universitas Udayana.

- Moekijat. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*. Jakarta : Mandara Maju
- Nawawi, H. Hadari. 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nitisemito A.S., 2000. *Manajemen Personalia*, Edisi Ketiga, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Rivai, Veithzal., Basri, A.F.M., Sagala, E.J., Murni, S., Abdullah, B. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P., 2008. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Versi Bahasa Indonesia*, Edisi Dua Belas, Jakarta: PT. Prehalindo.
- Saydam, Gouzali. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta: Djambatan.
- Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : PT Refika Aditama.
- Simamora, Henry 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Sukanada, I Nyoman. 2010. *Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Disiplin Karyawan dan Kinerja Karyawan PDAM Kabupaten Badung*. Tesis. Program Pasca Sarjana Universitas Udayana. Denpasar.
- Syarifudin (2005) "Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Transmigrasi Provinsi Nusa Tenggara Barat". Tesis Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Mataram.
- Tirtayana, I Gusti Made, 2005. *Analisis Faktor-faktor yang Berkontribusi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Puskesmas di Kabupaten Karangasem*, Tesis, Program Studi Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Udayana.
- Varma, 2007, "*Psychological Climate and Individual Performance in India*": *Test of Mediated Model*". Institute of Human Resources & Employee Relations, Loyola University, Chicago, USA.
- Vries, R.E., Roe, R.A. and Taillieu, T.C.B. 1998, "Need of supervision: its impact on leadership effectiveness", *The Journal of Applied Behavioral Science*, December, pp. 486-501.
- Yang, Yi-Feng, 2009, "An Investigation of Group Interaction Functioning Stimulated by Transformational Leadership on Employee Intrinsic Job Satisfaction : An Extension of the Resource-Based Theory Perspective". *Social Behavior and Personality* 37. 9 (2009): 1259-1277.