



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN  
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI  
KEPUASAN KERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PT SARIGUNA PRIMATIRTA (CLEO) JEMBER**

**SKRIPSI**

*Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Gelar Sarjana S-1 Ekonomi Pada Minat*

*Studi Manajemen Bisnis Program Studi Manajemen*

**Disusun Oleh :**

**MOH HADIK KANJUL FIKRI**

**NIM. 19.104542**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA JEMBER**

**2023**



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN  
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI  
KEPUASAN KERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PT SARIGUNA PRIMATIRTA (CLEO) JEMBER**

**SKRIPSI**

*Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Gelar Sarjana S-1 Ekonomi Pada Minat*

*Studi Manajemen Bisnis Program Studi Manajemen*

**Disusun Oleh :**

**MOH HADIK KANJUL FIKRI**

**NIM. 19.104542**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA JEMBER**

**2023**

**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

**INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA JEMBER**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN  
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI  
KEPUASAN KERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PT SARIGUNA PRIMATIRTA (CLEO) JEMBER**

Nama : Moh Hadik Kanjul Fikri  
NIM : 19.104542  
Program Studi : Manajemen  
Minat Studi : Manajemen Bisnis

**Disetujui Oleh:**

**DOSEN PEMBIMBING UTAMA**

**DOSEN PEMBIMBING ASISTEN**



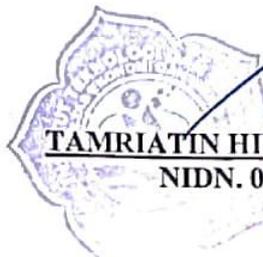
**DRS. KARIM BUDIONO, M.P**  
NIDN. 0724076201



**TAMRIATIN HIDAYAH, S.E., M.P**  
NIDN. 000710601

**Mengetahui,**

**Ketua Program Studi**



**TAMRIATIN HIDAYAH, S.E., M.P**  
NIDN. 000710601

**LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI**  
**INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA JEMBER**

---

---

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN  
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI  
KEPUASAN KERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PT SARIGUNA PRIMATIRTA (CLEO) JEMBER**

Telah dipertahankan dihadapan tim penguji skripsi pada:

Hari/Tanggal : Sabtu/24 Juni 2023

Jam : 08.30 WIB

Tempat : Ruang Sidang

Disetujui oleh tim penguji skripsi:

SAIFUL AMIN, S.E, M.M :

NIDN. 0714068805

Ketua Penguji

TAMRIATIN HIDAYAH, S.E, M.P :

NIDN. 000710601

Sekretaris Penguji

DRS. KARIM BUDIONO, M.P :

NIDN. 0724076201

Anggota Penguji

Mengetahui,

Ketua Program Studi

Manajemen

Rektor ITS Mandala Jember

Tamriatin Hidayah S.E, M.P

NIDN. 0007106601

Dr. Suwignyo Widagdo, S.E, M.P, M.M

NIDN. 0702106701

## SURAT PERNYATAN

Yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Moh Hadik Kanjul Fikri  
Nim : 19.104542  
Progam studi : Manajemen  
Minat studi : Manajemen Bisnis

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pt Sariguna Primatirta (Cleo) Jember. Merupakan hasil karya ilmiah yang saya buat sendiri apabila terbukti pernyataan saya ini tidak benar adanya, maka saya siap menanggung resiko dibataalkannya skripsi yang telah saya buat.

Demikian surat pernyataan saya buat dengan sebenarnya dan sejujurnya.

Jember, 7 Maret 2023

Yang membuat Pernyataan


Moh Hadik Kanjul Fikri

## **MOTTO**

Jangan menilai saya dari kesuksesan, tetapi nilai saya dari seberapa sering saya  
jatuh dan berhasil bangkit kembali  
(Nelson Mandela)

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya sehingga masih diberi kesempatan untuk dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember” sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana S-1 Ekonomi pada minat studi Manajemen di Institut Teknologi Dan Sains Mandala Jember.

Peneliti menyadari bahwa keberhasilan penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Suwignyo Widagdo, S.E, M.M, M.P selaku Rektor Institut Teknologi Dan Sains Mandala Jember.
2. Bapak Dr. Muhammad Firdaus S.P, M.M, M.P selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Institut Mandala Jember.
3. Ibuk Tamriatin Hidayah, S.E, M.P selaku Ketua Kaprodi Manajemen di ITS Mandala Jember.
4. Bapak Drs. Karim Budiono, M.P selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah memberikan arahan dan bimbingannya.
5. Ibuk Tamriatin Hidayah, S.E, M.P selaku Dosen Pembimbing Asisten yang telah memberikan arahan dan bimbingannya.

6. Segenap Dosen dan Akademika Institut Teknologi Dan Sains Mandala Jember.
7. Kedua orang tua, yang selalu memberi dukungan serta doa yang tiada henti untuk kesuksesan saya, dan selalu memberi semangat dan motivasi.
8. Saudara – saudara di UKM IMAPALA yang menjadi keluarga dan juga penyemangat dalam belajar dan berproses.

Akhirnya kepada semua pihak yang telah membantu dan yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu semoga Allah SWT melimpahkan Rahmat, Hidayah, dan Inayahnya atas segala kebaikannya.

Demikian yang peneliti dapat sampaikan, semoga bermanfaat dan menambah pengetahuan para pembaca. Peneliti juga mengharapkan saran dan kritik yang dapat membangun demi kelancaran penulisan skripsi ini. Sekian dari penulis, semoga bisa bermanfaat bagi semua, khususnya bagi penulis.

Jember, 7 Maret 2023

Peneliti

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>SURAT PERNYATAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian. ....	6
1.5 Batasan Masalah.....	6
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>8</b>
2.1 Penelitian Terdahulu Yang Relevan.....	8
2.2 Kajian Teori .....	19
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).....	19
2.2.2 Gaya Kepemimpinan .....	23
2.2.3 Budaya Organisasi .....	28
2.2.4 Kompensasi.....	35
2.2.5 Kinerja Karyawan .....	41
2.2.6 Kepuasan Kerja.....	43

2.3	Kerangka Konseptual.....	46
2.4	Hipotesis.....	47
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>		<b>51</b>
3.1	Gambaran Singkat Objek Penelitian .....	51
3.1.1	Struktur Organisasi .....	52
3.1.2	Jobdesk Jabatan.....	52
3.2	Populasi dan Sampel .....	54
3.2.1	Populasi.....	54
3.2.2	Sampel .....	54
3.3	Jenis Penelitian.....	55
3.4	Identifikasi Variabel Penelitian.....	55
3.5	Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	56
3.5.1	Gaya Kepemimpinan ( <b>X1</b> ).....	56
3.5.2	Budaya Organisasi ( <b>X2</b> ).....	58
3.5.3	Kompensasi ( <b>X3</b> ).....	59
3.5.4	Kepuasan Kerja ( <b>Y1</b> ) .....	61
3.5.5	Kinerja Karyawan ( <b>Y2</b> ) .....	63
3.6	Metode Pengumpulan Data.....	64
3.7	Sumber Data.....	65
3.8	Metode Analisis Data.....	66
3.8.1	Uji Instrumen .....	66
3.8.2	Uji Asumsi Klasik.....	67
3.8.3	Teknik Uji Hipotesis.....	69
3.8.4	Koefisien Determinasi ( <b>R2</b> ).....	69
3.8.5	Analisis Jalur (Path Analysis).....	71

3.9	Uji Sobel.....	74
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN INTERPRETASI .....</b>		<b>75</b>
4.1	Hasil Penelitian .....	75
4.1.1	Gambaran Umum Responden.....	75
4.1.2	Deskripsi Variabel Penelitian .....	78
4.2	Analisis Hasil Penelitian .....	85
4.2.1	Uji Instrumen Data.....	85
4.2.2	Uji Asumsi Klasik.....	87
4.2.3	Teknik Uji Hipotesis.....	91
4.2.4	Koefisien Determinasi ( <b>R<sup>2</sup></b> ) .....	95
4.2.5	Analisis Jalur (Path Analysis).....	95
4.2.6	Uji Sobel (Sobel Test).....	103
4.3	Interprestasi .....	107
<b>BAB V Penutup .....</b>		<b>114</b>
5.1	Simpulan .....	114
5.2	Implikasi.....	115
5.3	Saran.....	116
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>118</b>

## DAFTAR TABEL

NOMOR	JUDUL	HALAMAN
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu Yang Relevan.....	16
Tabel 4.1	Usia Reseponden .....	63
Tabel 4.2	Jenis Kelamin Responden .....	64
Tabel 4.3	Masa Kerja Responden .....	64
Tabel 4.4	Pendidikan Responden .....	65
Tabel 4.5	Rekaptulasi Hasil Jawaban Gaya Kepemimpinan .....	66
Tabel 4.6	Rekaptulasi Hasil Jawaban Budaya Organisasi .....	67
Tabel 4.7	Rekaptulasi Hasil Jawaban Kompensasi .....	69
Tabel 4.8	Rekaptulasi Hasil Jawaban Kepuasan Kerja .....	70
Tabel 4.9	Rekaptulasi Hasil Jawaban Kinerja Karyawan .....	71
Tabel 4.10	Uji Validitas .....	73
Tabel 4.11	Hasil Uji Reliabilitas .....	74
Tabel 4.12	Uji Normalitas .....	75
Tabel 4.13	Uji Multikolinieritas .....	76
Tabel 4.14	Hasil Uji t .....	79
Tabel 4.15	Perbandingan $t_{hitung}$ dan $t_{tabel}$ .....	79
Tabel 4.16	Hasil Uji Koefisien Determinasi .....	82
Tabel 4.17	Hasil Regresi I .....	83
Tabel 4.18	Hasil $R^2$ Koefisien Jalur I .....	84
Tabel 4.19	Hasil Regresi II .....	84
Tabel 4.20	Hasil $R^2$ Koefisien Jalur II .....	85

## DAFTAR GAMBAR

<b>NOMOR</b>	<b>JUDUL</b>	<b>HALAMAN</b>
Gambar 2.1	Kerangka Konseptual .....	43
Gambar 3.1	Struktur Organisasi .....	51
Gambar 3.2	Diagram Jalur Substruktur I .....	65
Gambar 3.3	Diagram Jalur Substruktur II .....	65
Gambar 4.1	Uji Heteroskedastisitas .....	83
Gambar 4.2	Diagram Jalur .....	86

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember. Sampel yang digunakan sebanyak 98 responden. Menggunakan teknik sampling jenuh. Metode analisis data menggunakan analisis path, dengan menggunakan SPSS 25. Menggunakan uji instrument data (uji validitas dan uji reliabilitas), uji asumsi klasik (uji normalitas, uji multikolonoeritas, dan uji heteroskedastisitas), koefisien determinasi ( $R^2$ ), ujit T dan uji sobel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Variabel gaya kepemimpinan, kompensasi, dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel kepuasan kerja mampu memediasi antara variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan sedangkan variabel kepuasan kerja tidak dapat memediasi antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci : Budaya organisasi, Gaya kepemimpinan, Kepuasan kerja, kinerja karyawan, Kompensasi**

## **ABSTRACT**

This study aims to determine the effect of leadership style, organizational culture, and influence on employee performance and its effect on job satisfaction as an intervening variable at PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember. The sample used was 98 respondents. Using saturated sampling sampling technique. Methods of data analysis using path analysis, using SPSS 25. Using test instrument data (validity test and reliability test), classic assumption test (normality test, multicollinearity test, and heteroscedasticity test), coefficient of determination ( $R^2$ ), T test and sobel test. The results of this study indicate that the variables of leadership style and censorship have a significant effect on job satisfaction while organizational culture has no effect on job satisfaction. The variables of leadership style, understanding, and satisfaction have a significant effect on employee performance, while organizational culture has no effect on employee performance. The job satisfaction variable is able to mediate between the leadership style variables and the influence on employee performance while the job satisfaction variable cannot mediate between organizational culture variables on employee performance.

**Keywords: organizational culture, leadership style, job satisfaction, employee performance, compensation**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dunia usaha kini berkembang semakin maju dengan banyak sekali faktor, antara lain adalah perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin maju berakibat keluarnya banyak sekali penemuan atau inovasi baru yang bias mempermudah dan memperlancar aktivitas usaha perusahaan. Perkembangan yang terjadi menaruh dampak positif maupun negatif terhadap perusahaan, baik perusahaan yang bergerak dibidang jasa maupun non jasa. Hal ini mengakibatkan persaingan bisnis antar pelaku usaha pada bidang-bidang tadi semakin ketat. Untuk bisa bertahan dan terus melanjutkan usahanya, perusahaan perlu berbenah diri dan mulai mempertimbangkan seluruh aspek yang berhubungan menggunakan aktivitas operasi perusahaan. Perusahaan menjadi pelaku usaha harus bisa mengikuti keadaan menggunakan perkembangan yang ada. Situasi persaingan tidak menunjukkan adanya tanda-tanda menurun, justru malah semakin ketat dari waktu ke waktu.

Sifat persaingan saat ini telah berubah secara mendasar dari kompetisi (*competition*) menjadi berlawanan (*adversary*) Saefuddin (2017:1). Persaingan akan dimenangkan oleh perusahaan yang memiliki daya saing tinggi serta berkelanjutan. Maksudnya yaitu kemampuan bersaing dalam kecepatan dan inovasi. Maka dari itu persaingan bukan lagi tentang siapa yang kuat yang akan menang, melainkan siapa yang cepat dan inovatiflah yang keluar sebagai pemenangnya.

Perusahaan adalah suatu organisasi yang dijalankan untuk menghasilkan produk berupa barang maupun jasa guna memenuhi permintaan serta kebutuhan konsumen. Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan beberapa faktor produksi yang menunjang diantaranya modal, bahan baku, mesin dan manusia. Aset paling berharga dari sebuah perusahaan adalah kualitas sumber daya manusianya. Organisasi dan karyawan merupakan dua elemen yang saling membutuhkan dan mendukung satu dengan yang lainnya. Karyawan pada umumnya memiliki potensi untuk memberikan prestasi kerja dan kontribusi yang baik bagi organisasi.

Keunggulan suatu organisasi dan bahkan suatu bangsa ditentukan oleh keunggulan daya saing dari sumber daya manusianya Saefuddin (2017:2). Keunggulan sumber daya manusia ini dapat diukur dari segi pengetahuannya. Semakin kuat pengetahuan SDM dari suatu organisasi maka semakin kuat daya saing suatu organisasi tersebut. Pengetahuan yang dimaksudkan dalam artian luas, yaitu kemampuan sumberdaya manusia yang tergambar dari kinerjanya dan terlihat dari perilaku kerjanya yang kompeten, inovatif, cepat, dan memiliki daya dorong kuat ingin selalu belajar.

Kinerja karyawan merupakan salah satu indikasi dari seberapa baik kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Kinerja menurut Mangkunegara (2010) adalah prestasi kerja atau hasil (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab

yang telah dibebankan kepada seseorang sesuai parameter yang berlaku pada setiap uraian tugas yang bersangkutan.

Gaya Kepemimpinan adalah bentuk pola tingkah lalu atau kepribadian yang merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahan. Kartono (2008:34) juga menambahkan bahwa yang membedakan gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain adalah sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian.

Selain faktor gaya kepemimpinan, terdapat faktor lain yang mampu mendukung tercapainya peningkatan kinerja karyawan dalam suatu organisasi yaitu budaya organisasi. Budaya Organisasi menurut Umar (2008) adalah suatu system juga nilai keyakinan bersama yang diambil dari pola kebiasaan maupun falsafah dasar pendiriannya yang selanjutnya berinteraksi menjadi norma-norma, dimana kemudian norma tersebut dipakai sebagai pedoman pola berpikir dan bertindak dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Sedangkan faktor lain yang tidak kalah pentingnya untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan adalah kompensasi. Kompensasi menurut Hasibuan (2010) adalah imbal jasa yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan berupa semua pendapatan baik yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung.

Fenomena yang terjadi didalam perusahaan adalah budaya yang diterapkan didalam perusahaan sudah sangat bagus dah bahkan mampu meningkatkan kinerja keryawannya, namun yang terjadi di cabang jember yaitu budaya tersebut belum benar-benar diterapkan oleh semua karyawan terutama karyawan kontrak yang

masa kerjanya tidak sampai lebih dari 5 tahun. Menurut manager di cabang jember hal inilah yang membuat kinerja karyawan menjadi menurun yang diakibatkan karyawan baru belum mampu menyesuaikan diri dengan budaya yang wajib diterapkan bagi karyawan oleh perusahaan.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
3. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
8. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan?
9. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan?
10. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan
8. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan
9. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan
10. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian.**

##### 1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama di bangku kuliah dalam dunia kerja yang sebenarnya.

##### 2. Bagi Almamater

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi serta mengembangkan ilmu pengetahuan dan dapat digunakan sebagai referensi bagi peneliti mendatang yang ingin mengkaji masalah yang sama

##### 3. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berharga bagi perusahaan terutama dalam hal pengelolaan Manajemen Sumber Daya manusia (MSDM) seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, kepuasan karyawan dan kinerja karyawan serta segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek- aspeknya secara lebih baik

#### **1.5 Batasan Masalah**

Agar pembahasan dalam penelitian ini lebih terarah dan tidak menyimpang jauh dari tujuan penelitian, maka akan dibatasi pada hal-hal sebagai berikut :

1. Responden yang akan diteliti adalah karyawan di PT Sariguna Primatirta Jember
2. Yang dimaksud karyawan adalah pegawai selain pimpinan

3. Periode pengamatan yang diambil untuk penelitian ini yaitu pada bulan Maret 2023 sampai April 202

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu Yang Relevan**

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan bagi peneliti dalam melakukan penelitian sehingga dapat memperkaya teori yang digunakan dalam melakukan penelitian yang dilakukan. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang dilakukan, yaitu sebagai berikut:

1. Ahmad Nawal Azka (2022) Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Depo Cleo HR Muhammad Surabaya). Undergraduate (S1) thesis, Universitas Muhammadiyah Malang. Tujuan penelitian adalah mengetahui pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Depo Cleo H.R Muhammad Surabaya. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif. Populasi karyawan berjumlah 60 orang. Sampel yang digunakan adalah total sampling, sampel secara keseluruhan karena kurang dari 100. Jenis data penelitian adalah data kuantitatif dan sumber data adalah data primer. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Metode analisis adalah rentang skala dan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis rentang skala komunikasi organisasi menunjukkan cukup, kinerja menunjukkan tinggi, kepuasan kerja menunjukkan cukup. Hasil regresi linier berganda komunikasi organisasi menunjukkan nilai positif terhadap kinerja, komunikasi organisasi menunjukkan nilai positif terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja

menunjukkan nilai positif terhadap kinerja. Komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh peneliti lain sebagai bahan pertimbangan untuk pengembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia khususnya dibidang komunikasi organisasi, kinerja, dan kepuasan kerja.

2. Siti Khaerunnisa (2018) Hubungan Kompensasi Dengan Kinerja Karyawan Dibagian Produksi Pada Pt. Sariguna Primatirta. Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Untuk mengetahui keadaan kompensasi yang diberikan oleh PT. Sariguna Primatirta, (2) Untuk mengetahui keadaan kinerja karyawan PT. Sariguna Primatirta, (3) Untuk mengetahui hubungan kompensasi dengan kinerja karyawan di bagian produksi pada PT. Sariguna Primatirta. Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Metode penarikan sampel dengan menggunakan sensus yaitu memilih semua populasi karyawan di bagian produksi sebanyak 45 karyawan. Metode analisis yang digunakan adalah Koefisien Korelasi Pearson Product Moment, Analisis Koefisien Determinasi, Uji Hipotesis, dan Uji Fungsional, dengan aplikasi SPSS 23. Berdasarkan perhitungan Koefisien Korelasi Pearson Product Moment  $r = 0,563$ . Artinya Kompensasi dengan Kinerja Karyawan di Bagian Produksi pada PT. Sariguna Primatirta mempunyai hubungan sedang. Dari hasil Koefisien Determinasi menunjukkan bahwa Kompensasi berkontribusi sebesar 31,7%, sedangkan 68,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di kinerja karyawan. Dari hasil Uji Hipotesis yang di hitung diperoleh  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $4,469 > 1,684$ ) maka  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima. Artinya

terdapat hubungan yang nyata antara Kompensasi dengan Kinerja Karyawan di bagian produksi pada PT. Sariguna Primatirta. Dari hasil Uji Fungsional, kompensasi dapat dijelaskan oleh varians kinerja karyawan dengan fungsi penduga  $\hat{Y} = 14,981 + 0,358X$ .

3. Ifadatin, Putri Dkk (2022) Analisis Kepemimpinan, Etos Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pabrik Air Minum Kemasan Hexahaq Trenggalek. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, etos kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Pabrik Air Minum Dalam Kemasan Hexahaq Trenggalek pada tahun 2022. Permasalahan penelitian ini bagaimanakah pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Pabrik Air Minum Dalam Kemasan Hexahaq Trenggalek? Bagaimanakah pengaruh antara etos kerja terhadap kinerja karyawan pada Pabrik Air Minum Dalam Kemasan Hexahaq Trenggalek? Bagaimanakah pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Pabrik Air Minum Dalam Kemasan Hexahaq Trenggalek? Bagaimanakah pengaruh antara kepemimpinan, etos kerja, dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Pabrik Air Minum Dalam Kemasan Hexahaq Trenggalek?. Teknik penelitian yang di gunakan adalah menggunakan metode kausalitas dengan pendekatan kuantitatif. Sampel yang digunakan dalam penelitian adalah 40 karyawan pada Pabrik Air Minum Dalam Kemasan Hexahaq Trenggalek sesuai dengan kriteria yang ditentukan peneliti dan dianalisis menggunakan uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, analisis koefisien determinasi, uji regresi linier

berganda dan uji hipotesis dengan software SPSS. Hasil kesimpulan pada penelitian ini menunjukkan bahwa : 1) kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Pabrik Air Minum Dalam Kemasan Hexahaq Trenggalek. 2) etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan terhadap kinerja karyawan pada Pabrik Air Minum Dalam Kemasan Hexahaq Trenggalek. 3) lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan terhadap kinerja karyawan pada Pabrik Air Minum Dalam Kemasan Hexahaq Trenggalek. 4) kepemimpinan, etos kerja dan lingkungan kerja secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada Pabrik Air Minum Dalam Kemasan Hexahaq Trenggalek tahun 2022. Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disarankan kepada, pihak pihak terkait lainnya seberapa pentingnya pengaruh variabel-variabel kepemimpinan, etos kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Pabrik Air Minum Dalam Kemasan Hexahaq Trenggalek.

4. Ni Made Wiriyastini (2022). “Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Dan Disiplin Kerjaterhadap Kinerja Karyawan Di Pt Tirta Investama Aqua Mambal Badung”. Penelitian ini dilakukan di PT Tirta Investama Aqua Mambal Badung, dengan objek penelitian budaya organisasi, pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Populasi dari penelitian iini adalah seluruh karyawan PT Tirta Investama Aqua Mambal Badung. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin, dimana sampel menggunakan 83 karyawan. Teknik yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Selain itu, dalam penelitian ini juga dilakukan uji asumsi

klasik yang meliputi uji normalitas, heteroskedastisitas dan multikolinearitas. Hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Tirta Investama Aqua Mambal Badung. Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Tirta Investama Aqua Mambal Badung. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Tirta Investama Aqua Mambal Badung. Kata Kunci : Budaya Organisasi, Pelatihan, Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan.

5. Novia Kaunang (2020). “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Tirta Investama – Danone Aqua Airmadidi”. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan di Pt. Tirta Investama – Danone Aqua Airmadidiselama kurang lebih 3 bulan yang bertujuan untuk mencari tahu apakah Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Didalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode asosiatif dengan pendekatan kuantitatif yang berasal dari hasil penyebaran kuisisioner penelitan kepada karyawan yang ada di Pt. Tirta Investama – Danone Aqua Airmadidiuntuk mencari sebab dan akibat dari variabel yang akan diteliti. Populasi yang digunakan didalam penelitian ini yaitu karyawan yang ada di Pt. Tirta Investama – Danone Aqua Airmadidi. Sedangkan teknik penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis regresi linear sederhana melalui uji persyaratan yang harus terpenuhi antara lain uji instrumen penelitian dan uji asumsi klasik. Data dari penelitian ini berasal dari kusioner yang telah diberikan bobot dan diolah dengan menggunakan aplikasi SPSS versi 22. Berdasarkan hasil penelitian, peneliti mendapatkan hasil bahwa

hipotesis didalam penelitian diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi dapat memberikan pengaruh yang baik bagi kepuasan kerja.

6. Tantowi (2018). “Pengaruh Kompensasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Taman Rekreasi Sengkaling”. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kompensasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan karyawan di Taman Rekreasi UMM Sengkaling. Kedua, untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan. Ketiga, untuk mengetahui pengaruh yang lebih besar antara variabel kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan. Metode yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif dan penelitian ini dilakukan pada pegawai tetap Taman Rekreasi Sengkaling UMM. Responden dalam penelitian ini berjumlah empat puluh enam pegawai tetap. Pengumpulan data dilakukan dengan metode angket dan analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi yang diberikan tergolong 'baik'. Gaya kepemimpinan termasuk dalam kategori 'cukup'. Sedangkan kepuasan karyawan tergolong 'tinggi'. Variabel kompensasi dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan. Variabel kepuasan dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Variabel kompensasi memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap kepuasan karyawan dibandingkan dengan variabel gaya kepemimpinan, oleh karena itu perusahaan harus dapat meningkatkan kompensasi yang diberikan kepada karyawannya.

7. Prasetyo, 2014. Tujuan dalam penelitian ini adalah (1) Untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. (2) Untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja. (3) Untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. (4) Untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi terhadap Jember kinerja karyawan. (5) Untuk mengetahui pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. (6) Untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. (7) Untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner atau angket. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampel insidental. Populasi yang menjadi objek penelitian adalah karyawan hotel berbintang 1, 2 dan 3 di Yogyakarta dengan sampel sebanyak 75 orang karyawan yang berasal dari 14 hotel berbintang. Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi linier untuk hipotesis 1, 2, 3, 4 dan 5, analisis jalur dan uji sobel untuk hipotesis 6 dan 7 melalui program SPSS 20.0 for windows. Hasil dari penelitian ini adalah (1) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. (2) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. (3) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (4) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (5) Kepuasan kerja karyawan

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (6) Gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (7) Kompensasi melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

8. Putri, A.A Mega Rosa Arini (2016) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Dunia Garmen Internasional di Denpasar”. Tujuan dari penelitian ini yaitu guna mengetahui apa saja yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja pegawai secara simultan juga parsial serta guna melihat variabel dominan yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan tersebut. Teknik analisis data yang dipakai dalam pengujian hipotesis yaitu analisis faktor dan analisis regresi linier berganda. Hasil pembahasan tersebut menghasilkan data bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi finansial memiliki pengaruh signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Dunia Garmen Internasional Denpasar dengan kontribusi sebesar 19,8 persen.
9. Mukmin, Silahul (2021) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerjakaryawan Sebagai Variabel Intervening”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Data dikumpulkan

menggunakan kuisisioner dan dokumentasi dengan jumlah sampel 50 orang. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif dan analisis path. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 2) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 3) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 4) Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 5) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 6) Kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung. 7) Kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung.

10. Negara, I Gusti Ngurah Aritama (2013). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Program Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan". Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan program keselamatan dan kesehatan kerja terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan pada PT. Tirta Investama Mambal Kabupaten Badung. Jumlah populasi yang diambil sebanyak 238 orang, dalam penelitian ini metode penentuan sampel yang digunakan adalah proportionate stratified random sampling diambil sebanyak 70 orang. Pengumpulan data dilakukan melalui data primer berupa kuesioner dan wawancara. Teknik analisis yang

dilakukan pada penelitian ini menggunakan metode regresi linier berganda. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, serta program keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti	Persamaan	Perbedaan
1	Ahmad Nawal Azka (2022)	a. Menggunakan variabel intervening yang sama yaitu kepuasan kerja b. Menggunakan variabel independent yang sama yaitu kinerja karyawan	a. Variabel dependent yang berbeda b. Tahun penelitian yang berbeda c. Lokasi perusahaan cleo yang berbeda
2	Siti Khaerunnisa (2018)	a. Menggunakan tekknik sampel yang sama yaitu teknik sensus b. Menggunakan teknik analisis data yang sama yaitu uji validitas, reliabilitas, normalitas, koefisien determinasi dan uji t,	a. Lokasi perusahaan cleo yang berbeda b. Tahun penelitian yang berbeda c. Jumlah karyawan yang berbeda
3	Ifadatin, Putri Dkk (2022)	a. Menggunakan alat hitung yang sama yaitu SPSS b. Variabel dependent yang sama yaitu kinerja karyawan	a. Objek Perusahaan yang berbeda b. Tahun penelitian yang berbeda c. Variabel independent yang sama yaitu kepemimpinan
4	Ni Made Wiryastini (2022)	a. Variabel bebas : Budaya Organisasi, . b. Variabel terikat : Kinerja Karyawan. c. Uji asumsi klasik : normalitas heteroskedastisitas dan multikolinearitas.	a. Tahun penelitian yang bebda b. Objek penelitian yang berbeda
5	Novia Kaunang (2020)	a. Menggunakan variabel terikat yang sama yaitu kinerja karyawan.	a. Tidak menggunakan variabel intervening. b. Tahun penelitian yang

No.	Peneliti	Persamaan	Perbedaan
		b. Menggunakan variabel independen yang sama yaitu kompensasi dan budaya organisasi	berbeda
6	Tantowi (2018).	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menggunakan variabel bebas yang sama yaitu gaya kepemimpinan dan kompensasi</li> <li>b. Menggunakan metode penelitian yang sama yaitu kuantitatif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Tidak menggunakan variabel intervening</li> <li>b. Objek dan tahun penelitian yang berbeda</li> </ul>
7	Prasetiyo (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Variabel bebas : Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi.</li> <li>b. Variabel terikat : Kinerja Karyawan.</li> <li>c. Variabel mediasi : Kepuasan Kerja Karyawan</li> <li>d. Metode pengumpulan data : Kuesioner.</li> <li>e. Sumber data primer.</li> <li>f. Uji Instrumen : Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.</li> <li>g. Uji Asumsi Klasik : Uji Normalitas, Uji Multikolinieritas, dan Uji Heteroskedastisitas.</li> <li>h. Uji lainnya yang digunakan yaitu, Analisis Jalur dan Uji Sobel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Uji Asumsi Klasik : Uji Linieritas.</li> <li>b. Metode analisis data : Regresi Linier Berganda.</li> <li>c. Teknik pengambilan sampel : Sampling Isidental</li> </ul>
8	A.A Mega Rosa Arini Putri	Menggunakan variabel x yang sama yaitu variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menggunakan teknik analisis data yang berbeda yaitu regresi linier berganda</li> <li>b. Tempat penelitian yang berbeda</li> </ul>
9		<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menggunakan variabel x yang sama yaitu variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi.</li> <li>b. Menggunakan variabel</li> </ul>	a. Tempat penelitian yang berbeda

No.	Peneliti	Persamaan	Perbedaan
		intervening yang sama yaitu variabel kepuasan kerja	
10	Negara, I Gusti Ngurah Aritama (2013).	a. Menggunakan variabel bebas yang sama yaitu budaya organisasi b. Variabel terikat sama : kinerja karyawan	a. Tahun penelitian yang berbeda b. Teknik sampling yang berbeda

## 2.2 Kajian Teori

### 2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

#### A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia dipandang semakin besar peranannya bagi kesuksesan organisasi, maka kini banyak organisasi yang menyadari bahwa manusia dalam organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing. Karenanya, manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan sistem rancangan formal suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi dilihat dalam mewujudkan sasaran organisasi. Berikut manajemen sumberdaya manusia menurut para ahli :

Menurut Simamora dalam Sutrisno (2015:5), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Menurut Desseler (2015:3), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan

untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

### **B. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Hasibuan (2010) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

#### 1. Fungsi Manajerial

- Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan.
- Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart).
- Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
- Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan

#### 2. Fungsi Operasional

- Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan

kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.

- Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.
- Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
- Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. - Pemberhentian adalah putusnya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya

disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

### **C. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2016:14) peranan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, job recruitment, dan job evaluation.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas the right man in the right place and the right man in the right job.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

## 2.2.2 Gaya Kepemimpinan

### a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan sangat membantu dalam memecahkan masalah, terutama yang melibatkan bawahan atau karyawan. Gaya kepemimpinan yang baik harus dikordinasikan dengan: Kebutuhan, keadaan dan kondisi lingkungan. Gaya kepemimpinan diperlukan untuk mempengaruhi, mengatur, dan mengubah perilaku seseorang agar dapat bertindak di bawah arahan pemimpin.

Gaya kepemimpinan berakar dari kata pemimpin dan kepemimpinan. Menurut Nawawi dan Hadari (1995: 9). Kata pemimpin berarti orang, dan kepemimpinan adalah kegiatan. Dari sudut pandang organisasi, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan atau kecerdasan untuk mendorong sejumlah besar orang (dua atau lebih) untuk bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan menuju tujuan bersama.

### b. Fungsi Gaya Kepemimpinan

Hamdani Nawawi dalam bukunya yang berjudul “Kepemimpinan yang Efektif” menjelaskan berbagai macam fungsi gaya kepemimpinan sebagai berikut:

#### 1. Fungsi Instruktif

Fungsi ini menempatkan pemimpin sebagai pengambil keputusan dan pemberi tugas terhadap para bawahannya. Sementara itu, para bawahan bertugas untuk menjalankan segala instruksi yang diperintahkan oleh para pemimpin.

## 2. Fungsi Konsultatif

Berbeda dengan fungsi instruktif, fungsi konsultatif sifatnya dua arah. Bawahan dapat berkonsultasi pada pemimpin untuk mencari jalan terbaik dalam mencapai tujuan bersama. Pemimpin diharapkan cukup bijak dan punya pengetahuan terkait hal yang sedang dikerjakan supaya bisa mengarahkan bawahannya dengan baik.

## 3. Fungsi Partisipasi

Dalam fungsi ini, pemimpin mampu mengaktifkan partisipasi para pesertanya sehingga mereka juga turut berpartisipasi dan berinisiatif dalam suatu proyek. Para bawahan tidak hanya sekadar menjalankan perintah saja.

## 4. Fungsi Delegasi

Dalam fungsi delegasi, pemimpin mampu untuk mendelegasikan suatu wewenang kepada orang lain yang memang sesuai dengan tugas tersebut. Bukan hanya mampu memerintah, ia juga harus mampu untuk mengetahui tugas-tugas yang cocok didelegasikan kepada bawahannya.

## 5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian berarti pemimpin mampu untuk mengendalikan segala aktivitas bawahannya agar efektif bertugas untuk mencapai tujuan dan tidak keluar jalur. Dalam menjalankan fungsi ini, dibutuhkan pemimpin yang tegas dan juga pemimpin yang teliti dalam mengamati bawahannya.

### **c. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan**

Menurut Afandi (2018) ada beberapa gaya kepemimpinan yang banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya, yaitu :

#### **1. Gaya Otokratis**

Pemimpin yang cenderung memusatkan wewenang, mendiktekan metode kerja, membuat keputusan unilateral, dan membatasi partisipasi karyawan.

#### **2. Gaya Demokrasi**

Pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan

#### **3. Gaya laissez-Faire**

Pemimpin yang umumnya memberikan kelompok kebebasan penuh untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang dianggap sesuai.

#### **4. Gaya kepemimpinan kontinum**

Terdapat dua bidang yang pengaruh yang ekstrem antara pengaruh pemimpin dan kebebasan bawahan

#### **5. Gaya managerial grid**

Dimana manajer berhubungan dengan dua hal yaitu produksi dan orang-orang

6. Tiga dimensi dari Reddin

Merupakan gaya penyempurnaan dari manajerial grid dengan menambahkan efektivitas dalam modelnya.

7. Empat sistem manajemen dari Likert

Dimana pemimpin dapat berhasil jika bergaya *participative management*, yaitu jika berorientasi pada bawahan dan mendasarkan pada komunikasi.

#### **D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

H. Joseph Reitz dalam Indah Dwi Rahayu (2017:2), dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
2. Harapan dan perilaku atasan
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan.

Menurut Kartono (2008), gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut:

1. Kemampuan Mengambil Keputusan

Indikator ini menunjukkan kemampuan seorang pemimpin dalam mengambil keputusan yang tepat dan efektif dalam situasi yang kompleks. Pemimpin yang memiliki kemampuan mengambil keputusan yang baik dapat menganalisis informasi dengan cermat, mengevaluasi risiko, mempertimbangkan konsekuensi, dan membuat keputusan yang berdasarkan pada kepentingan organisasi dan anggota tim.

2. Kemampuan Memotivasi

Indikator ini mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi, mendorong, dan memotivasi anggota timnya untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif dapat mengidentifikasi kebutuhan dan aspirasi individu, memberikan dorongan positif, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar karyawan merasa termotivasi dan berkomitmen untuk berkinerja tinggi.

3. Kemampuan Komunikasi

Indikator ini menunjukkan kemampuan seorang pemimpin dalam berkomunikasi secara efektif dengan anggota timnya. Pemimpin yang baik harus mampu menyampaikan visi, tujuan, dan harapan dengan jelas, mendengarkan dengan empati, memberikan umpan balik konstruktif, dan memfasilitasi komunikasi yang terbuka dan kolaboratif di antara anggota tim.

#### 4. Tanggung Jawab

Indikator ini mencerminkan sifat tanggung jawab seorang pemimpin terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Pemimpin yang bertanggung jawab mengambil inisiatif, menghormati komitmen, dan bertindak secara konsisten sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Mereka juga siap untuk menerima konsekuensi dari keputusan dan tindakan mereka.

### 2.2.3 Budaya Organisasi

#### a. Pengertian Budaya Organisasi

Riana Ida Bagus Dan L Gede (2014; 248) mendefinisikan budaya organisasi (organizational cultur) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Lebih lanjut menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi.

Berdasarkan pengertian ahli budaya organisasi tersebut di atas, maka budaya organisasi dalam penelitian ini berarti sistem nilai organisasi yang dianut oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi organisasi serta perilaku para anggota organisasi tersebut. Saya mengerti. .. Oleh karena itu, jelaslah bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai yang dapat diyakini, dipelajari, diterapkan, dan dikembangkan. Ini bertindak sebagai ikatan, koneksi, identitas, citra dan motivasi bagi semua karyawan dan 4.444 orang di dalamnya. Selain itu, nilai-nilai diturunkan ke generasi berikutnya dan

menjadi standar perilaku manusia organisasi berdasarkan pencapaian tujuan yang ditetapkan dan pencapaian / kinerja tujuan.

**b. Fungsi Budaya Organisasi**

Tika (2008:14) dalam bukunya yang berjudul “Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan”, menyatakan bahwa terdapat 10 fungsi utama budaya organisasi, diantaranya:

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.
2. Sebagai perekat bagi anggota organisasi dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari anggota organisasi. Mereka bangga sebagai seorang pegawai suatu organisasi ataupun perusahaan. Para pegawai mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan memiliki rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini menggambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
4. Sebagai mekanisme dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggota-anggota organisasi. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya anggota organisasi oleh organisasi, makna

bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.

5. Sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan integrator karena adanya sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar dimana setiap unit terdapat sub budaya baru.
6. Membentuk perilaku bagi anggota-anggota organisasi. Fungsi ini dimaksudkan agar anggota-anggota organisasi dapat memahami bagaimana mencapai suatu tujuan organisasi.
7. Sebagai saran untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi. Budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai perusahaan tersebut.
9. Sebagai alat komunikasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antaranggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku.
10. Sebagai penghambat berinovasi. Budaya organisasi dapat juga menjadi penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

### c. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robins (2006) menjelaskan bahwa budaya organisasi itu merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem nilai tersebut dibangun oleh tujuh karakteristik sebagai sari dari budaya organisasi. Karakteristik-karakteristik tersebut adalah:

1. Inovasi dan Pengambilan Risiko (*Innovation and risk taking*), sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko.
2. Perhatian kerincian. (*Attention to detail*), sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan (precision), analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi Hasil (*Outcome Orientation*), sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi Orang. (*People Orientation*), sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang dalam organisasi itu.
5. Orientasi Tim. (*Team Orientation*), sejauh mana kegiatan organisasi diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu.
6. Keagresifan (*Aggressiveness*), sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.

7. Kemantapan/ Stabilitas (*Stability*), sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya Status Quo sebagai kontras dari pertumbuhan., dalam arti kemantapan beorganisasi dalam melaksanakan tugas.

#### **d. Sumber-Sumber Budaya Organisasi**

Menurut Robbins sumber – sumber budaya organisasi berasal dari:

1. Pendiri Organisasi Pendiri sering disebut memiliki kepribadian dinamis, nilai yang kuat, dan visi yang jelas tentang bagaimana organisasi seharusnya. Pendiri mempunyai peranan kunci dalam menarik karyawan. Sikap dan nilai mereka diterima oleh karyawan dalam organisasi dan tetap dipertahankan sepanjang pendiri berada dalam organisasi tersebut, atau bahkan setelah pendirinya meninggalkan organisasi.
2. Pengalaman Organisasi Menghadapi Lingkungan Eksternal Penghargaan organisasi terhadap tindakan dan kebijakan mengarah pada pengembangan berbagai sikap dan nilai.
3. Karyawan Dalam Hubungan Kerja Karyawan membawa harapan, nilai, dan sikap ke dalam organisasi. Hubungan kerja menciptakan aktivitas utama organisasi yang membentuk sikap dan nilai.

#### **d. Manfaat Budaya Organisasi**

Manfaat budaya organisasi menurut Wibowo (2010) adalah sebagai berikut:

2. Membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.
3. Meningkatkan kekompakan tim antara berbagai departemen, divisi, atau unit dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama – sama.
4. Membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran corevalues dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi berkerja dengan lebih efisien, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik, dan memfasilitasi koordinasi dan kontrol.
5. Meningkatkan motivasi staf dengan memberi mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan, dan nilai – nilai yang mendorong mereka berfikir positif tentang mereka dan organisasi.
6. Dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga mampu meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Indikator budaya organisasi menurut Wirawan (2007:129) adalah sebagai berikut:

1. Pelaksanaan Norma

Indikator ini mengacu pada sejauh mana norma-norma atau aturan yang ada dalam organisasi diimplementasikan dan dipatuhi oleh anggota organisasi. Pelaksanaan norma yang baik menunjukkan adanya konsistensi dalam perilaku dan tindakan anggota organisasi sesuai dengan nilai-nilai dan norma yang telah ditetapkan.

## 2. Kepercayaan

Indikator ini berkaitan dengan tingkat kepercayaan yang ada di antara anggota organisasi. Kepercayaan merupakan fondasi penting dalam membangun hubungan yang sehat dan produktif antara anggota organisasi. Kepercayaan yang tinggi dapat mendorong kolaborasi, saling mendukung, dan pembagian pengetahuan yang lebih efektif di dalam organisasi.

## 3. Berorientasi kepada semua kepentingan anggota

Indikator ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tersebut memperhatikan kepentingan semua anggota organisasi, tidak hanya individu atau kelompok tertentu. Budaya organisasi yang berorientasi kepada semua kepentingan anggota mendorong adanya kesetaraan, keadilan, dan inklusivitas dalam pengambilan keputusan dan perlakuan terhadap anggota organisasi.

## 4. Agresif dalam bekerja

Indikator ini menggambarkan sikap proaktif, energik, dan determinasi dalam bekerja di dalam organisasi. Organisasi dengan budaya yang agresif dalam bekerja mendorong anggotanya untuk memiliki motivasi yang tinggi, menghadapi tantangan dengan semangat, dan berusaha mencapai kinerja yang optimal.

## 2.2.4 Kompensasi

### a. Pengertian Kompensasi

Pada dasarnya, orang yang bekerja ingin menghasilkan uang untuk memenuhi kebutuhannya. Untuk itu karyawan mulai menghargai kerja kerasnya dan meningkatkan loyalitasnya kepada perusahaan, sehingga perusahaan memberikan reward kepada mereka dengan memberikan kompensasi kepada mereka. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan produktivitas, motivasi dan kinerja karyawan adalah melalui pemberian kompensasi.

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan Afandi (2018).

Berdasarkan uraian ahli dan penjelasan tentang kompensasi di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah apa yang diterima karyawan secara langsung maupun tidak langsung dalam bentuk kompensasi. Pendapatan berwujud atau tidak berwujud sebagai imbalan atas kontribusi kepada perusahaan atau organisasi, pekerjaan atau jasa.

### b. Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2010), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

1. Ikatan Kerja Sama Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha

/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan Kerja Perusahaan memberikan balas jasa sesuai dengan beban kerja yang dikerjakan oleh karyawan serta memberikan bonus, hadiah dan penghargaan sesuai dengan kinerja dan prestasi karyawan. Kepuasan kerja muncul karena adanya rasa dihargai oleh perusahaan, kesesuaian atau keadilan kompensasi atas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut.
3. Pengadaan Efektif Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah. Perusahaan akan dengan mudah merekrut atau memperoleh karyawan yang berkualitas.
4. Motivasi Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya. Sesuai dengan tujuan utama karyawan bekerja adalah untuk memperoleh kompensasi sebagai alat pemenuhan kebutuhan hidupnya.
5. Stabilitas Karyawan Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.
6. Disiplin Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku, karena tidak mau diberhentikan oleh perusahaan.

7. Pengaruh Serikat Buruh Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh Pemerintah Program kompensasi harus sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum).

**c. Metode Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2010) dalam pemberian kompensasi dikenal ada dua metode yang dapat digunakan, yaitu:

1. Metode Tunggal Metode tunggal yaitu suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Jadi, tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang dijadikan standarnya. Misalnya pegawai negeri ijazah formal S-1, maka golongannya ialah III-A, dan gaji pokoknya adalah gaji pokok III-A, untuk setiap departemen sama.
2. Metode Jamak Metode jamak yaitu suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang. Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada. Ini terdapat pada perusahaan-perusahaan swasta yang di dalamnya masih sering terdapat diskriminasi.

#### **d. Faktor –Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi**

Pemberian kompensasi oleh perusahaan kepada karyawannya dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Faktor – faktor ini merupakan tantangan bagi setiap perusahaan untuk menentukan kebijakan pemberian kompensasi bagi para karyawannya. Faktor – faktor tersebut antara lain sebagai berikut:

##### **1. Produktivitas**

Perusahaan tidak mungkin membayar atau memberikan kompensasi yang melebihi kontribusi atau produktivitas kerja karyawan terhadap perusahaan.

##### **2. Kemampuan Untuk Membayar**

Pemberian kompensasi tergantung kepada kemampuan perusahaan dalam membayar. Perusahaan tidak akan mungkin membayar kompensasi karyawannya melebihi kemampuan perusahaan tersebut dalam memberikan kompensasi.

##### **3. Kesiediaan Untuk Membayar**

Kesiediaan untuk membayar akan berpengaruh terhadap kebijakan pemberian kompensasi bagi karyawan. Banyak perusahaan yang mampu memberikan kompensasi yang tinggi, tetapi tidak semua perusahaan begitu.

##### **4. Suplai dan Permintaan Tenaga Kerja**

Banyak sedikitnya tenaga kerja di pasar kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi. Bagi karyawan yang tidak memiliki kemampuan dan keterampilan di atas rata – rata tenaga kerja pada

umumnya, akan diberikan kompensasi lebih rendah daripada karyawan yang kemampuan dan keterampilannya lebih tinggi.

#### 5. Serikat Pekerja

Serikat pekerja biasanya memperjuangkan anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang adil, layak, dan wajar. Apabila ada perusahaan yang dianggap tidak memberikan kompensasi yang sesuai, maka serikat pekerja akan menuntut perusahaan tersebut.

#### 6. Undang – Undang dan Peraturan Yang Berlaku

Undang – undang dan peraturan jelas akan mempengaruhi system pemberian kompensasi bagi perusahaan. Misalnya UU Tenaga Kerja dan Peraturan MPR.

Simamora (2004: 445) indikator-indikator kompensasi diantaranya adalah:

##### 1. Upah

Upah merujuk pada jumlah uang yang dibayarkan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan. Upah biasanya didasarkan pada tingkat jabatan, kualifikasi, pengalaman, dan kontribusi karyawan dalam organisasi. Upah dapat berupa gaji bulanan, gaji per jam, atau bentuk pembayaran lainnya sesuai dengan kebijakan perusahaan.

##### 2. Insentif

Insentif adalah bentuk kompensasi tambahan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas pencapaian kinerja yang luar biasa atau mencapai target tertentu. Insentif seringkali berhubungan

dengan kinerja individu, kelompok, atau bahkan kinerja keseluruhan perusahaan. Contoh insentif termasuk bonus, komisi penjualan, tunjangan prestasi, atau program insentif lainnya yang mendorong motivasi dan pencapaian yang lebih baik.

### 3. Tunjangan

Tunjangan adalah bentuk kompensasi non-uang yang diberikan kepada karyawan sebagai tambahan dari upah atau gaji. Tunjangan bisa dalam berbagai bentuk, seperti tunjangan makan, tunjangan transportasi, tunjangan perumahan, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan, dan sebagainya. Tujuan tunjangan adalah untuk memenuhi kebutuhan karyawan di luar upah yang diberikan dan meningkatkan kepuasan kerja.

### 4. Fasilitas

Fasilitas adalah bentuk kompensasi dalam bentuk pelayanan atau fasilitas yang disediakan oleh perusahaan kepada karyawan. Fasilitas ini dapat mencakup fasilitas kesehatan, fasilitas rekreasi, asuransi kesehatan, cuti tambahan, program pensiun, dan lain sebagainya. Fasilitas ini bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan karyawan, serta membantu menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

## **2.2.5 Kinerja Karyawan**

### **a. Pengertian Kinerja Karyawan**

Mangkunegara mengemukakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Hasibuan mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu

### **b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Prof. Dr. Pandi Afandi, SE, MM (2018) faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan, kepribadian, dan minat kerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku.
4. Kompetensi yaitu keterampilan yang dimiliki seorang pegawai.
5. Fasilitas kerja yaitu seperangkat alat pendukung kelancaran operasional perusahaan.
6. Budaya kerja yaitu perilaku kerja pegawai yang kreatif dan inovatif.

7. Kepemimpinan yaitu perilaku pemimpin dalam mengarahkan pegawai dalam bekerja.
8. Disiplin kerja yaitu aturan yang dibuat oleh perusahaan agar semua pegawai ikut mematuhi agar tujuan tercapai.

Menurut Robbins (2006), indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator:

1. Kualitas

Indikator kualitas mengacu pada sejauh mana karyawan mampu menghasilkan pekerjaan atau produk yang berkualitas tinggi. Kualitas dapat diukur dengan melihat sejauh mana karyawan memenuhi standar yang ditetapkan, apakah hasil kerja mereka sesuai dengan spesifikasi yang ditentukan, dan sejauh mana produk atau layanan yang dihasilkan memenuhi kepuasan pelanggan atau konsumen.

2. Kuantitas

Indikator kuantitas mengukur seberapa banyak pekerjaan atau produk yang dihasilkan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu. Kuantitas dapat diukur dengan melihat jumlah tugas atau proyek yang diselesaikan, jumlah unit produk yang diproduksi, atau jumlah layanan yang diberikan dalam jangka waktu tertentu.

3. Ketepatan Waktu

Indikator ketepatan waktu mengevaluasi sejauh mana karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan atau menghasilkan produk dalam batas waktu yang ditentukan. Ketepatan waktu dapat diukur dengan melihat seberapa

sering karyawan menyelesaikan tugas atau proyek sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditetapkan.

#### 4. Efektivitas

Indikator efektivitas mencerminkan sejauh mana karyawan dapat mencapai tujuan dan hasil yang diinginkan. Efektivitas dapat diukur dengan membandingkan hasil yang dicapai dengan tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Jika karyawan berhasil mencapai atau melebihi tujuan yang telah ditentukan, maka kinerjanya dianggap efektif.

#### 5. Kemandirian

Indikator kemandirian menunjukkan sejauh mana karyawan mampu bekerja secara mandiri tanpa terlalu banyak bimbingan atau pengawasan. Kemandirian dapat diukur dengan melihat sejauh mana karyawan dapat mengambil inisiatif, membuat keputusan yang tepat, dan mengelola tugas atau proyek secara independen.

### **2.2.6 Kepuasan Kerja**

#### **a. Pengertian Kepuasan**

Setiap manusia yang bekerja pada dasarnya mengharapkan memperoleh sebuah kepuasan dari tempat ia bekerja. Karena sesungguhnya kepuasan kerja adalah hal yang bersifat individual karena biasanya setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda satu sama lainnya.

Afandi (2018) menyebut bahwa Kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu

**b. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja Afandi (2018) :

1. Pemenuhi kebutuhan
2. Perbedaan
3. Pencapaian nilai
4. Keadilan
5. Budaya Organisasi

**c. Penentu Kepuasan Kerja**

Selain penyebab kepuasan kerja, ada juga faktor penentu kepuasan kerja Afandi (2018) :

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work it self*)
2. Hubungan dengan atasan
3. Teman Sekerja
4. Promosi Jabatan
5. Gaji atau upah

Indikator kepuasan kerja menurut Marihat (2002: 290) meliputi:

1. Gaji

Indikator ini mencakup tingkat kepuasan karyawan terhadap kompensasi finansial yang diterima. Gaji yang adil dan memadai dianggap sebagai faktor penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja.

Karyawan yang merasa bahwa mereka dibayar dengan adil untuk kontribusi dan kinerja mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.

## 2. Pekerjaan itu Sendiri

Indikator ini mencerminkan tingkat kepuasan karyawan terhadap isi dan karakteristik pekerjaan yang mereka lakukan. Faktor-faktor yang termasuk dalam indikator ini termasuk tingkat otonomi, tantangan, kesempatan untuk berkembang, dan kejelasan tugas. Karyawan yang merasa pekerjaannya menarik, memberikan kesempatan untuk belajar dan berkembang, serta memberikan rasa pencapaian, cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.

## 3. Rekan Kerja

Indikator ini mencerminkan hubungan dan interaksi antara karyawan dengan rekan kerja mereka. Kualitas hubungan sosial dan dukungan yang diberikan oleh rekan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki hubungan yang positif dan saling mendukung dengan rekan kerja cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.

## 4. Atasan

Indikator ini mencakup tingkat kepuasan karyawan terhadap hubungan dan gaya kepemimpinan atasan mereka. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh kejelasan komunikasi, dukungan, pengakuan, dan keadilan yang ditunjukkan oleh atasan. Karyawan yang merasa

didukung dan diakui oleh atasan mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.

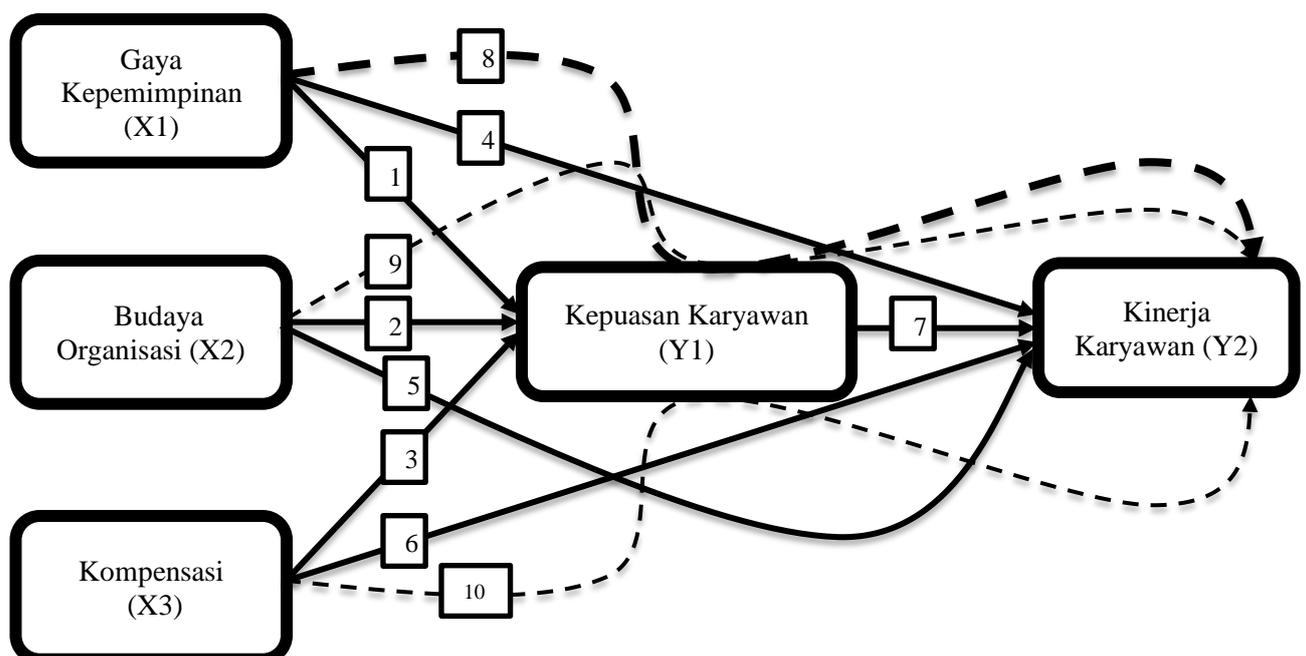
#### 5. Promosi

Indikator ini mencakup peluang promosi dan pengembangan karir yang tersedia bagi karyawan. Jika karyawan merasa bahwa ada kesempatan untuk tumbuh dan maju dalam karir mereka, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh adanya sistem promosi yang transparan dan berdasarkan kinerja serta peluang pengembangan yang jelas.

### 2.3 Kerangka Konseptual

Berdasarkan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompensasi serta didukung landasan teori yang telah diuraikan, maka kerangka konseptual penelitian ini sebagai berikut :

**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**



 = Berpengaruh Secara Langsung

 = Berpengaruh Secara Tidak Langsung

## 2.4 Hipotesis

Menurut Sujarweni (2015:68) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap tujuan penelitian yang diturunkan dari kerangka pemikiran yang telah dibuat. Berdasarkan kajian teori dan kerangka pikir penelitian, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

### 1. Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Penelitian Tantowi (2018), Ifadatin (2022), prasetiyo (2014) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Berdasarkan kesimpulan diatas maka hipotesis dalam penelitian ini ini yaitu :

$X_1$  : Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

### 2. Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Penelitian Putri, A.A Mega Rosa Arini (2016), wiriyastini(2022), dan silahul (2021) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan kesimpulan diatas maka hipotesis dalam penelitian ini ini yaitu :

$X_2$  : Diduga budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **3. Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Novia Kaunang (2020), siti (2018), dan tantowi (2018) menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Berdasarkan kesimpulan diatas maka hipotesis dalam penelitian ini ini yaitu :

$X_3$  : Diduga kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **4. Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Ifadatin, Putri Dkk (2022) menyimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan kesimpulan diatas maka hipotesis dalam penelitian ini ini yaitu :

$X_4$  : Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **5. Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Ni Made Wiriyastini (2022). menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan kesimpulan diatas maka hipotesis dalam penelitian ini ini yaitu :

$X_5$  : Diduga budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **6. Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Siti Khaerunnisa (2018) menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan kesimpulan diatas maka hipotesis dalam penelitian ini ini yaitu :

$X_6$  : Diduga kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **7. Kepuasan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan**

Ahmad Nawal Azka (2022) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan kesimpulan diatas maka hipotesis dalam penelitian ini ini yaitu :

$X_7$  : Diduga kepuasan karayawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **8. Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan**

Menurut penelitian Mukmin, Silahul (2021) menyimpulkan bahwa Kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung. Berdasarkan kesimpulan diatas maka hipotesis dalam penelitian ini ini yaitu :

$X_8$  : Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

#### **9. Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan**

Menurut penelitian Mukmin, Silahul (2021) menyimpulkan bahwa Kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung. Berdasarkan kesimpulan diatas maka hipotesis dalam penelitian ini ini yaitu :

$X_9$  : Diduga budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

#### **10. Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan**

Menurut penelitian Prasetyo (2014) menyimpulkan bahwa Kompensasi melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

$X_{10}$  : Diduga kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Gambaran Singkat Objek Penelitian**

PT. Sariguna Primatirta merupakan perusahaan yang bergerak dibidang produksi air minum dalam kemasan ( AMDK ) dan untuk identitas korporasinya yaitu TANOBEL FOOD. Berdiri pada tanggal 17 September 1990 didirikan oleh Ibu Sanderawati Joesoef, dan lokasi perusahaan berada di Sidoarjo. Pada awal berdiri jumlah karyawan PT. Sariguna Primatirta sebanyak 25 karyawan.

Pada tahun 1995 perusahaan pindah dari Sidoarjo ke Pandaan Jawa Timur. Alasannya adalah untuk memudahkan untuk mendapatkan pasokan bahan baku air sehingga meningkatkan efisiensi produksi. Seiring dengan perkembangan perusahaan, maka jumlah karyawan pun juga ikut ditambah.

Untuk wilayah jember PT. Sariguna Primatirta dibangun pada tahun 2005 yang berada di jalan Wolter Monginsidi No. 137 Kranjingan Sumpalsari Jember.

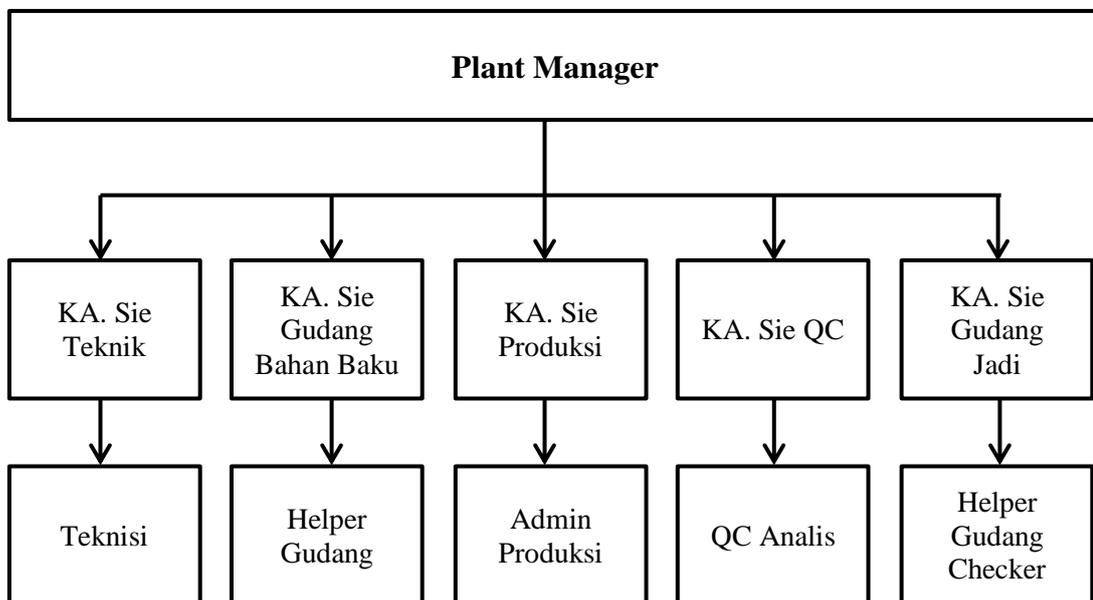
Hingga tahun 2007 jumlah karyawan bagian produk sebanyak 102 karyawan yang diposisikan di bagian supervisor, karyawan pengolahan, dan karyawan pengepakan. Diantara masing – masing bagian memang dituntut untuk selalu bekerja sama antara satu dengan lainnya sehingga mampu menghasilkan suatu kinerja perusahaan yang dapat diandalkan.

Sampai saat ini PT. Sariguna Primatirta telah memiliki sekitar 9 pabrik untuk memproduksi AMDK yang tersebar antara lain di Pandaan, Jember, Kudus, Bogor, Medan, Banjarmasin, Makassar, Denpasar, dan Lombok.

### 3.1.1 Struktur Organisasi

Struktur Organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Berikut adalah struktur organisasi PT. Sariguna Primatirta Cab Jember:

**Gambar 3.1 Struktur Organisasi**



Sumber :Data Primer

### 3.1.2 Jobdesk Jabatan

1. KA.Sie Teknik. Bertanggung jawab kepada Plan Manager dalam hal:
  - a. Monitoring maintenance mesin
  - b. Monitoring autonomus maintenance mesin
  - c. Monitoring downtime
  - d. Monitoring oee
2. KA.sie Gudang Bahan Baku. Bertanggung jawab kepada Plan Manager dalam hal:
  - a. Monitoring time bongkar bahan baku
  - b. Monitoring reject gallon pet

3. KA.Sie Produksi. a. Monitoring reject produksi  
 Bertanggung jawab kepada b. Monitoring oee  
 Plan Manager dalam hal: c. Monitoring downtime m/c produksi
4. KA.Sie QC. Bertanggung a. Monitoring complain customer  
 jawab kepada Plan Manager  
 dalam hal:
5. KA.Sie Gudang Jadi Checker. a. Monitoring dwelling time bongkar muat  
 Bertanggung jawab kepada barang  
 Plan Manager dalam hal:
6. Teknisi. Bertanggung jawab a. Melakukan maintenance mesin  
 kepada KA.Sie Teknik dalam  
 hal:
7. Helper Gudang. Bertanggung a. Melakukan proses bongkar muat barang  
 jawab kepada KA.sie  
 Gudang Bahan Baku dalam  
 hal:
8. Admin Produksi. a. Mencatat hasil produksi barang  
 Bertanggung jawab kepada  
 KA.Sie Produksi dalam hal:
9. QC Analis. Bertanggung a. Menilai dan menjaga kualitas barang  
 jawab kepada KA.Sie QC produksi  
 dalam hal:
10. Helper Gudang checker. a. Membantu bongkar muat barang

Bertanggung jawab kepada khususnya bagian checklist barang  
KA.Sie Gudang Jadi Checker  
dalam hal:

## **3.2 Populasi dan Sampel**

### **3.2.1 Populasi**

Menurut Sugiyono (2013: 61) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember yang berjumlah 98 orang.

### **3.2.2 Sampel**

Pengertian sampel menurut Sugiyono (2012:73) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel yang diambil dari populasi tersebut harus betul-betul representative (mewakili). Ukuran sampel merupakan banyaknya sampel yang akan diambil dari suatu populasi. Menurut Arikunto (2012:104) jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya. Berdasarkan penelitian ini karena jumlah populasinya tidak lebih besar dari 100 orang responden, maka peneliti mengambil 100% jumlah populasi yang ada pada PT Sariguna Primatirta Jember yaitu sebanyak 98 orang responden. Dengan demikian penggunaan seluruh populasi tanpa harus menarik sampel penelitian

sebagai unit observasi disebut sebagai teknik sensus. Sehingga dalam penelitian ini menggunakan Sampling Jenuh.

### 3.3 Jenis Penelitian

Menurut Sugiyono (2017) penelitian kuantitatif merupakan "Metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau *statistic*.

Berdasarkan pengertian tersebut maka jenis penelitian yang digunakan yaitu penelitian kuantitatif

### 3.4 Identifikasi Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2016:38), variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yaitu:

1. Variabel Bebas (Independent Variable)

Variabel ini sering disebut variabel stimulus, predictor dan antecedent. Dalam bahasa Indonesia disebut sebagai variabel bebas. Sugiyono (2013: 4) mengemukakan bahwa variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel bebas yang digunakan adalah gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), kompensasi ( $X_3$ ).

## 2. Variabel Terikat (Dependent Variable)

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2013: 4). Variabel terikat adalah variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Dalam penelitian ini variabel terikat yang digunakan adalah kinerja karyawan ( $Y_2$ ).

## 3. Variabel Mediasi (Intervening Variable)

Variabel mediasi adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel bebas dengan terikat, tetapi tidak bisa diamati dan diukur (Sugiyono, 2013: 5). Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak diantara variabel bebas dan terikat. Dalam penelitian ini peneliti menetapkan kepuasan kerja karyawan ( $Y_1$ ) sebagai variabel mediasi.

### 3.5 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional variabel penelitian menurut Sugiyono (2015:38) adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari obyek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Definisi variabel-variabel penelitian harus dirumuskan untuk menghindari kesesatan dalam mengumpulkan data.

#### 3.5.1 Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )

Kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi atau mendorong seseorang atau kelompok agar orang bekerja secara suka rela untuk mencapai tujuan tertentu atau sasaran dalam situasi tertentu. Menurut Kartono (2008), gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut:

### 1. Kemampuan Mengambil Keputusan

Indikator ini menunjukkan kemampuan seorang pemimpin dalam mengambil keputusan yang tepat dan efektif dalam situasi yang kompleks. Pemimpin yang memiliki kemampuan mengambil keputusan yang baik dapat menganalisis informasi dengan cermat, mengevaluasi risiko, mempertimbangkan konsekuensi, dan membuat keputusan yang berdasarkan pada kepentingan organisasi dan anggota tim.

### 2. Kemampuan Memotivasi

Indikator ini mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi, mendorong, dan memotivasi anggota timnya untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif dapat mengidentifikasi kebutuhan dan aspirasi individu, memberikan dorongan positif, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar karyawan merasa termotivasi dan berkomitmen untuk berkinerja tinggi.

### 3. Kemampuan Komunikasi

Indikator ini menunjukkan kemampuan seorang pemimpin dalam berkomunikasi secara efektif dengan anggota timnya. Pemimpin yang baik harus mampu menyampaikan visi, tujuan, dan harapan dengan jelas, mendengarkan dengan empati, memberikan umpan balik konstruktif, dan memfasilitasi komunikasi yang terbuka dan kolaboratif di antara anggota tim.

#### 4. Tanggung Jawab

Indikator ini mencerminkan sifat tanggung jawab seorang pemimpin terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Pemimpin yang bertanggung jawab mengambil inisiatif, menghormati komitmen, dan bertindak secara konsisten sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Mereka juga siap untuk menerima konsekuensi dari keputusan dan tindakan mereka.

### 3.5.2 Budaya Organisasi ( $X_2$ )

Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi yang ada dalam suatu organisasi. Budaya perusahaan atau organisasi merupakan pola-pola asumsi dasar yang ditentukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Indikator budaya organisasi menurut Wirawan (2007:129) adalah sebagai berikut:

#### 1. Pelaksanaan Norma

Indikator ini mengacu pada sejauh mana norma-norma atau aturan yang ada dalam organisasi diimplementasikan dan dipatuhi oleh anggota organisasi. Pelaksanaan norma yang baik menunjukkan adanya konsistensi dalam perilaku dan tindakan anggota organisasi sesuai dengan nilai-nilai dan norma yang telah ditetapkan.

#### 2. Kepercayaan

Indikator ini berkaitan dengan tingkat kepercayaan yang ada di antara anggota organisasi. Kepercayaan merupakan fondasi penting dalam membangun hubungan yang sehat dan produktif antara anggota organisasi.

Kepercayaan yang tinggi dapat mendorong kolaborasi, saling mendukung, dan pembagian pengetahuan yang lebih efektif di dalam organisasi.

3. Berorientasi kepada semua kepentingan anggota

Indikator ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tersebut memperhatikan kepentingan semua anggota organisasi, tidak hanya individu atau kelompok tertentu. Budaya organisasi yang berorientasi kepada semua kepentingan anggota mendorong adanya kesetaraan, keadilan, dan inklusivitas dalam pengambilan keputusan dan perlakuan terhadap anggota organisasi.

4. Agresif dalam bekerja

Indikator ini menggambarkan sikap proaktif, energik, dan determinasi dalam bekerja di dalam organisasi. Organisasi dengan budaya yang agresif dalam bekerja mendorong anggotanya untuk memiliki motivasi yang tinggi, menghadapi tantangan dengan semangat, dan berusaha mencapai kinerja yang optimal.

### **3.5.3 Kompensasi ( $X_3$ )**

Kompensasi adalah semua pendapatan yang diterima karyawan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang merupakan bentuk biaya yang harus dikeluarkan perusahaan dengan harapan memperoleh imbalan berupa prestasi kerja dari karyawan. Ada beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai indikator kompensasi, menurut Simamora (2004: 445) indikator-indikator tersebut diantaranya adalah :

### 1. Upah

Upah merujuk pada jumlah uang yang dibayarkan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan. Upah biasanya didasarkan pada tingkat jabatan, kualifikasi, pengalaman, dan kontribusi karyawan dalam organisasi. Upah dapat berupa gaji bulanan, gaji per jam, atau bentuk pembayaran lainnya sesuai dengan kebijakan perusahaan.

### 2. Insentif

Insentif adalah bentuk kompensasi tambahan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas pencapaian kinerja yang luar biasa atau mencapai target tertentu. Insentif seringkali berhubungan dengan kinerja individu, kelompok, atau bahkan kinerja keseluruhan perusahaan. Contoh insentif termasuk bonus, komisi penjualan, tunjangan prestasi, atau program insentif lainnya yang mendorong motivasi dan pencapaian yang lebih baik.

### 3. Tunjangan

Tunjangan adalah bentuk kompensasi non-uang yang diberikan kepada karyawan sebagai tambahan dari upah atau gaji. Tunjangan bisa dalam berbagai bentuk, seperti tunjangan makan, tunjangan transportasi, tunjangan perumahan, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan, dan sebagainya. Tujuan tunjangan adalah untuk memenuhi kebutuhan karyawan di luar upah yang diberikan dan meningkatkan kepuasan kerja.

#### 4. Fasilitas

Fasilitas adalah bentuk kompensasi dalam bentuk pelayanan atau fasilitas yang disediakan oleh perusahaan kepada karyawan. Fasilitas ini dapat mencakup fasilitas kesehatan, fasilitas rekreasi, asuransi kesehatan, cuti tambahan, program pensiun, dan lain sebagainya. Fasilitas ini bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan karyawan, serta membantu menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

#### **3.5.4 Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )**

Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan. Ada beberapa indikator yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Indikator kepuasan kerja menurut Marihat (2002: 290) meliputi:

##### 1. Gaji

Indikator ini mencakup tingkat gaji yang diterima oleh karyawan sebagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Gaji yang adil dan sebanding dengan tanggung jawab dan kontribusi karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Ketidakpuasan terhadap gaji yang rendah atau tidak adil dapat mengurangi kepuasan kerja karyawan.

##### 2. Pekerjaan itu Sendiri

Indikator ini mencakup aspek-aspek yang terkait dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh tingkat

kepentingan, tantangan, kompleksitas, dan kebebasan yang diberikan oleh pekerjaan. Jika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna, menarik, dan memberikan peluang pengembangan diri, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.

### 3. Rekan Kerja

Indikator ini mencakup hubungan interpersonal antara karyawan dengan rekan kerja mereka. Hubungan yang baik dan dukungan yang diberikan oleh rekan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan cenderung merasa lebih puas jika mereka memiliki tim kerja yang solid, saling mendukung, dan berkolaborasi dengan baik.

### 4. Atasan

Indikator ini mencakup hubungan antara karyawan dengan atasan mereka. Gaya kepemimpinan, komunikasi, dukungan, dan pengakuan yang diberikan oleh atasan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang memiliki hubungan yang baik dengan atasan mereka dan merasa dihargai akan cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.

### 5. Promosi

Indikator ini mencakup peluang promosi dan pengembangan karir yang tersedia bagi karyawan. Jika karyawan merasa bahwa ada kesempatan untuk tumbuh dan maju dalam karir mereka, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh adanya sistem promosi yang transparan dan berdasarkan kinerja serta peluang pengembangan yang jelas.

### 3.5.5 Kinerja Karyawan ( $Y_2$ )

Robbins (2006:259) mendefinisikan kinerja karyawan merupakan pencapaian yang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki seorang karyawan serta merupakan hal yang selalu menjadi perhatian para pemimpin organisasi. Menurut Robbins (2006), indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator:

#### 1. Kualitas

Indikator kualitas mengacu pada sejauh mana karyawan mampu menghasilkan pekerjaan atau produk yang berkualitas tinggi. Kualitas dapat diukur dengan melihat sejauh mana karyawan memenuhi standar yang ditetapkan, apakah hasil kerja mereka sesuai dengan spesifikasi yang ditentukan, dan sejauh mana produk atau layanan yang dihasilkan memenuhi kepuasan pelanggan atau konsumen.

#### 2. Kuantitas

Indikator kuantitas mengukur seberapa banyak pekerjaan atau produk yang dihasilkan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu. Kuantitas dapat diukur dengan melihat jumlah tugas atau proyek yang diselesaikan, jumlah unit produk yang diproduksi, atau jumlah layanan yang diberikan dalam jangka waktu tertentu.

#### 3. Ketepatan Waktu

Indikator ketepatan waktu mengevaluasi sejauh mana karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan atau menghasilkan produk dalam batas waktu yang ditentukan. Ketepatan waktu dapat diukur dengan melihat seberapa sering

karyawan menyelesaikan tugas atau proyek sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditetapkan.

#### 4. Efektivitas

Indikator efektivitas mencerminkan sejauh mana karyawan dapat mencapai tujuan dan hasil yang diinginkan. Efektivitas dapat diukur dengan membandingkan hasil yang dicapai dengan tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Jika karyawan berhasil mencapai atau melebihi tujuan yang telah ditentukan, maka kinerjanya dianggap efektif.

#### 5. Kemandirian

Indikator kemandirian menunjukkan sejauh mana karyawan mampu bekerja secara mandiri tanpa terlalu banyak bimbingan atau pengawasan. Kemandirian dapat diukur dengan melihat sejauh mana karyawan dapat mengambil inisiatif, membuat keputusan yang tepat, dan mengelola tugas atau proyek secara independen.

### **3.6 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Observasi, adalah suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari beberapa proses biologis dan psikologis, dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan (Sugiyono, 2016:145).
2. Wawancara (interview) adalah teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari

responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit (Sugiyono, 2016:137).

3. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2016:95).
4. Studi kepustakaan, berkaitan dengan kajian teoritis dan referensi lain yang berkaitan dengan nilai, budaya, dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2016:291).

### **3.7 Sumber Data**

Berdasarkan sumber perolehan, data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder:

1. Data Primer Data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2016:225). Sumber data primer yang digunakan dalam penelitian ini melalui kuisioner dan observasi atau pengamatan langsung. Sumber data melalui kuesioner yang diisi oleh responden meliputi karakteristik responden dan hasil jawaban pernyataan kuesioner..
2. Data Sekunder Data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2016:225). Sumber data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini melalui studi pustaka, penelitian terdahulu dan buku.

### 3.8 Metode Analisis Data

#### 3.8.1 Uji Instrumen

##### 1. Uji Validitas

Instrumen yang valid adalah instrumen yang dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur atau dapat memberikan hasil sesuai yang diharapkan peneliti. Metode yang digunakan untuk mengukur tinggi rendahnya validitas suatu angket yaitu dengan metode pearson product moment. Metode ini mengkolerasikan jumlah skor tiap butir dengan skor total (Sugiyono, 2004:185).

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

Keterangan:

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi

$x$  = Skor item

$y$  = Skor total

$n$  = Banyaknya subjek

Dasar pengambilan keputusan dalam uji validitas adalah:

##### 1. Membandingkan nilai $r_{hitung}$ dengan $r_{tabel}$ :

1. Jika nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid.
2. Jika nilai  $r_{hitung} < r_{tabel}$  dan bernilai negatif, maka variabel tersebut tidak valid.

Cara Menentukan  $r_{hitung}$  dapat menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Df = n - 2$$

Keterangan :

Df = Derajat bebas

n = Jumlah data/responden

B. Membandingkan nilai signifikansi 0,05

1. Jika nilai sig < 0,05 maka variabel tersebut valid
2. Jika nilai sig > 0,05 maka variabel tersebut tidak valid

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji kemampuan hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukurannya diulang dua kali atau lebih (Sugiyono, 2004:176). Reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama. Adapun rumus yang dapat digunakan dalam mengukur reliabilitas instrument dengan Cronbach Alpha dengan rumus sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k-1)r}$$

Keterangan:

$\alpha$  = Koefisien reliabilitas

k = Jumlah variabel bebas dalam persamaan

r = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

dasar pengambilan keputusan uji reliabilitas adalah variabel dikatakan reliable jika nilai crinbach's alpha > 0,60

### 3.8.2 Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2014:119), uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas diperlukan karena untuk melakukan pengujian-pengujian variabel lainnya dengan mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan metode Kolmogrov – Smirnov (K-S), jika hasil angka signifikansi (sig) lebih besar dari 0,05 maka data dikatakan terdistribusi dengan normal. Jika hasil angka lebih kecil dari 0,05 maka data tidak terdistribusi normal.

## 2. Uji Multikolinieritas

Menurut Ghozali (2014:33), uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independent). Metode untuk menguji multikolinearitas yaitu dengan melihat besaran dari nilai tolerance dan nilai Variance Inflation Factor (VIF) dengan dasar pengambilan keputusan:

- a. Jika  $VIF > 10$  atau  $Tolerance < 0,10$ , maka terjadi multikolinieritas.
- b. Jika  $VIF < 10$  atau  $Tolerance > 0,10$ , maka tidak terjadi multikolinieritas

## 3. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2014:45), uji heteroskedastisitas yaitu untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residu satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari residu satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas, jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah

yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Jika P value lebih dari 0,05 tidak signifikan berarti tidak terjadi heteroskedastisitas artinya model regresi lolos uji heteroskedastisitas. Kebanyakan data cross section mengandung situasi heteroskedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang, dan besar).

### 3.8.3 Teknik Uji Hipotesis

#### Uji Pengaruh Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/bebas secara individual terhadap variabel terikat dengan menganggap variabel bebas lainnya konstan (Ghozali, 2014:23). Penelitian ini menggunakan alat bantu berupa program SPSS. Menurut Ghozali (2014) untuk menarik kesimpulan apakah hipotesis diterima atau ditolak adalah dengan membandingkan besarnya nilai thitung dan ttabel dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Jika  $t_{hitung} >$  dari  $t_{tabel}$  dan  $sig < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini berarti ada pengaruh signifikan antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).
- b. Jika  $t_{hitung} <$  dari  $t_{tabel}$ , dan  $sig > 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hal ini berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

### 3.8.4 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien

determinasi adalah antara nol dan satu (Ghozali, 2014:21). Nilai ( $R^2$ ) yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel terikat sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel - variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi terikat. Rumus koefisien determinasi menurut Sugiyono (2016) yaitu:

Koefisien determinasi merupakan proporsi atau presentase dari total Y yang dijelaskan oleh garis regresi. Koefisien regresi merupakan angka yang menunjukkan besarnya derajat kemampuan atau distribusi variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikatnya di dalam fungsi yang bersangkutan. Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui presentasi pengaruh yang terjadi dari variabel bebas terhadap variabel terikat dengan asumsi sebagai berikut:  $0 \geq r^2 \geq 1$

Keterangan:

1. Jika nilai  $R^2$  semakin mendekati angka 1, maka model tersebut baik dan tingkat kedekatan antara variabel bebas dan terikat semakin dekat pula.
2. Jika nilai  $R^2$  semakin menjauhi angka 1, maka hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat tidak mendekati.

Kelemahan penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel bebas yang dimasukkan ke dalam model. Setiap tambahan satu variabel bebas, maka  $R^2$  akan meningkat. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan adjusted  $R^2$  (adjusted R square) (Ghozali, 2013). Adjusted R square, merupakan nilai R square yang di-adjusted sesuai ukuran model. Dengan menggunakan rumus Adjusted R Square =  $1 - (SS_{res}/df_{res}) / (SS_{total}/df_{total})$ . Atau dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Adjusted R square } (R^2) = 1 - (1 - R^2) \frac{N-1}{N-k}$$

Keterangan : N = Banyaknya Observasi

k = Banyaknya variabel (bebas dan terikat)

### 3.8.5 Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi berganda. Analisis jalur digunakan jika terdapat variabel antara atau intervening (Imam Gozali, 2014:247). Model path analysis digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Perhitungan jalur dalam penelitian ini menjelaskan tentang pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), dan kompensasi ( $X_3$ ) baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) melalui variabel intervening kepuasan kerja ( $Y_1$ ). Adapun perhitungannya adalah: (Imam Ghazali, 2014:249):

#### 1. Menghitung pengaruh langsung (Direct Effect atau DE)

Perhitungan pengaruh langsung dilakukan untuk mengetahui besaran koefisien pengaruh variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), dan kompensasi ( $X_3$ ) secara langsung terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) dan pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) budaya organisasi ( $X_2$ ), dan kompensasi ( $X_3$ ) secara langsung terhadap kepuasan konsumen ( $Y_1$ ).

#### 2. Menghitung pengaruh tidak langsung (Indirect Effect atau IE)

Perhitungan pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui besaran koefisien pengaruh tidak langsung dari variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), dan kompensasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) melalui kepuasan kerja ( $Y_1$ ).

### 3. Menghitung pengaruh total (Total Effect atau TE)

Perhitungan pengaruh total dilakukan dengan cara menghitung pengaruh langsung atau Direct Effect dengan pengaruh tidak langsung atau Indirect Effect.

$$TE = DE + IE$$

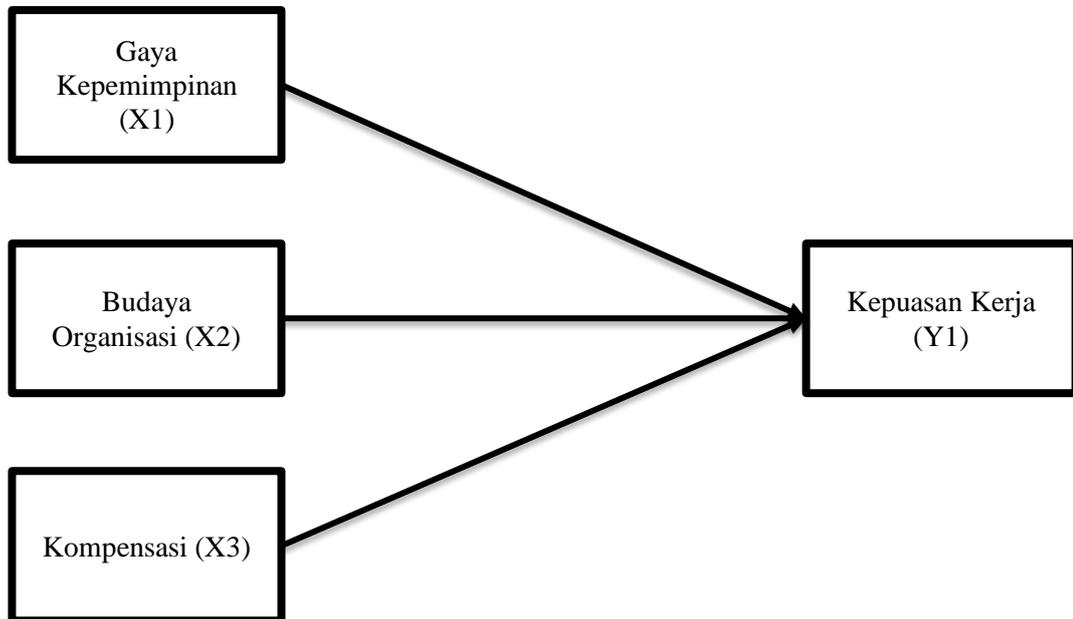
### 4. Menghitung pengaruh sisa (Residual Effect)

Pengaruh sisa (residual effect) dilakukan untuk mengetahui besar residual karena adanya pengaruh diluar variabel penelitian,

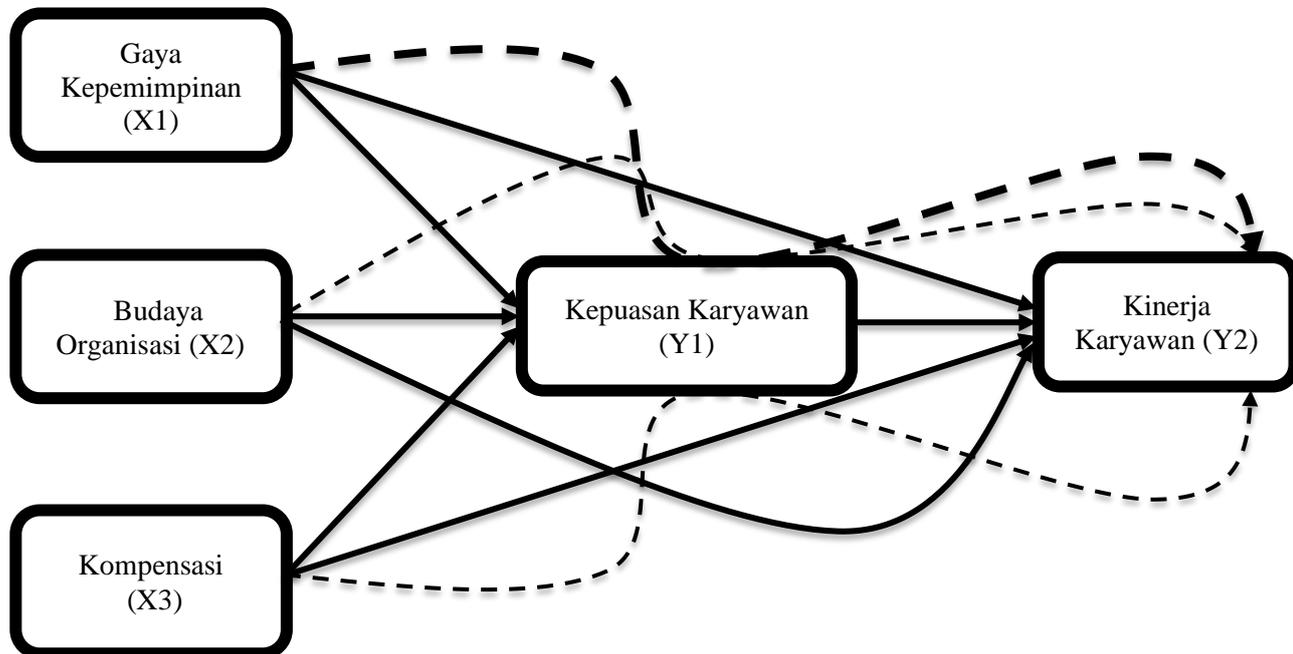
$$e = \sqrt{(1 - R^2)}$$

Untuk menganalisis dengan menggunakan SPSS terdapat dua langkah yang dapat dilakukan, yaitu analisis untuk substruktur 1 dan substruktur 2

**Gambar 3.2 Diagram Jalur Substruktur 1**



**Gambar 3.3 Diagram Jalur Substruktur 2**



**Persamaan Struktural :**

$$\text{Substruktur 1} : Y_1 = \beta_{y1x1} + \beta_{y1x2} + \beta_{y1x3} + \dots + \epsilon_1$$

$$\text{Substruktur 2} : Y_2 = \beta_{y2x1} + \beta_{y2x2} + \beta_{y2x3} + \dots + \beta_{y2y1} + \epsilon_2$$

### Perhitungan Jalur :

Bagian ini menjelaskan tentang perhitungan perbandingan pengaruh langsung antar variabel dan pengaruh tidak langsung dalam variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , terhadap  $Y_2$  melalui  $Y_1$ . Dengan kriteria sebagai berikut: (Sarwono:2006)

- a. 0 : Tidak ada pengaruh
- b.  $> 0 - 0,25$  : Pengaruh sangat lemah
- c.  $> 0,25 - 0,5$  : Pengaruh cukup
- d.  $> 0,5 - 0,75$  : Pengaruh kuat
- e.  $> 0,75 - 0,99$  : Pengaruh sangat kuat
- f. 1 : Pengaruh sempurna

### 3.9 Uji Sobel

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (dalam Ghazali, 2014:253) dan dikenal dengan uji sobel (Sobel test). Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung X ke  $Y_2$  melalui  $Y_1$ .

$$Sab = \sqrt{b^2 sa^2 + a^2 sb^2 + sa^2 sb^2}$$

Keterangan :

Sab = Besarnya standar eror pengaruh tidak langsung

a = Jalur variabel bebas (X) dengan variabel mediasi ( $Y_1$ )

b = Jalur variabel mediasi ( $Y_1$ ) dengan variabel terikat ( $Y_2$ )

sa = Standar eror koefisien a

sb = Standar eror koefisien b

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN INTERPRETASI**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Umum Responden**

Responden adalah orang atau subjek yang menjawab atas pertanyaan yang di ajukan sebagai landasan dalam penelitian. Responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini sebanyak 98 responden. Responden dalam pengambilan data ini adalah karyawan pada Pt Sariguna Primatirta (Cleo) Jember. Adapun karakteristik responden dalam penelitian ini adalah berdasarkan usia, jenis kelamin, jabatan, masa kerja, dan pendidikan. Tujuan pengklasifikasian dari penelitian ini untuk mengetahui secara jelas dan akurat mengenai gambaran responden sebagai obyek penelitian. Gambaran umum responden dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### **d. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia**

Responden dalam penelitian ini berdasarkan rentang usia, informasi mengenai usia responden merupakan informasi yang sangat penting. Hal ini dikarenakan perbedaan usia pada masing-masing responden akan mempengaruhi pengetahuan dan sikap terhadap kinerja pada masing-masing individu. Deskriptif mengenai responden dalam penelitian ini sebagai berikut:

**Tabel 4.1 Usia Responden**

Usia	Jumlah Responden	Presentase (%)
18-30 Tahun	90	91,8%
31-40 Tahun	8	8,2%
41-50 Tahun	0	0%
51-60 Tahun	0	0%
61-70 Tahun	0	0%
<b>Jumlah</b>	98	100%

Sumber :Data Primer Yang Diolah

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui dari 98 responden yaitu karyawan Pt Sariguna Primatirta (Cleo) Jember menunjukkan bahwa sebanyak 90 responden dengan presentase 91,8% berusia 18 – 30 tahun, 8 responden dengan presentase 8,2% berusia 31 – 40 tahun. 8 responden ini lebih banyak berada dibagian keuangan. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Pt Sariguna Primatirta (Cleo) Jember berusia muda. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan kegiatan operasional instansi banyak mempekerjakan pegawai dengan usia produktif sehingga dapat memberikan dukungan proses pelayanan.

**e. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Responden penelitian diperoleh berdasarkan data informasi jenis kelamin. Data mengenai informasi jenis kelamin juga mempunyai pengaruh pilihan responden dalam menentukan kinerjanya saat bekerja. Deskriptif mengenai responden dalam penelitian ini sebagai berikut:

**Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase (%)
Laki-Laki	62	63,3%
Perempuan	36	36,7%
<b>Jumlah</b>	98	100%

Sumber : Data Primer Yang Diolah

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui dari 98 responden yaitu Pt Sariguna Primatirta (Cleo) Jember menunjukkan bahwa sebanyak 62 responden dengan presentase 63,3% adalah laki – laki dan 36 responden dengan presentase 36,7% adalah perempuan. Hasil tersebut dapat membuktikan bahwa karyawan yang dipekerjakan lebih banyak tenaga laki-laki. Hal ini dikarenakan oleh sebagian besar operasional PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember membutuhkan tenaga yang besar dari karyawannya.

#### f. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Responden penelitian diperoleh berdasarkan data informasi masa bekerja. Data mengenai informasi masa kerja juga mempunyai pengaruh pilihan responden sebagai penentu kinerjanya saat bekerja. Deskriptif mengenai responden dalam penelitian ini sebagai berikut:

**Tabel 4.4 Masa Kerja Responden**

Masa Kerja	Jumlah Responden	Presentase (%)
1-5 Tahun	82	83,7%
6-10 Tahun	15	15,3%
Lebih 10 Tahun	1	1%
<b>Jumlah</b>	98	100%

Sumber : Data Primer Yang Diolah

Berdasarkan tabel 4.4 maka dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan telah bekerja pada perusahaan yaitu selama 1 – 5 tahun. Hal

tersebut juga dapat membuktikan bahwa selama ini karyawan dalam bekerja di perusahaan telah memiliki masa kerja yang lama.

#### g. Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan

Responden penelitian diperoleh berdasarkan data informasi tingkat pendidikan. Data mengenai informasi pendidikan juga mempunyai pengaruh pilihan responden sebagai penentu kinerjanya saat bekerja. Deskriptif mengenai responden dalam penelitian ini sebagai berikut:

**Tabel 4.5 Pendidikan Responden**

Pendidikan	Jumlah Responden	Presentase (%)
SD	0	0%
SMP	0	0%
SMA/SMK/MA	96	98%
S1	2	2%
S2/S3	0	0%
<b>Jumlah</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer Yang Diolah

Berdasarkan table 4.5 tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan PT Sariguna Primatirta (Cleo) tingkat pendidikannya yaitu SMA/SMK/MA. Menurut pendapat dari manager PT Sariguna Primatirta (Cleo) bahwa karyawan yang berada diposisi produksi memang berfokus pada tingkatan pendidikan di SMA hal ini dirasa lebih efektif ketimbang tingkat pendidikan yang berada dibawahnya maupun diatasnya.

#### 4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian bertujuan untuk menunjukkan frekuensi hasil jawaban responden mengenai pernyataan dalam kuesioner mengenai indikator-indikator dari variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Budaya Organisasi

( $X_2$ ), Kompensasi ( $X_3$ ), Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ), dan Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) serta mendukung hasil analisis data. Frekuensi jawaban responden dilakukan dengan pemberian skor 5 pada jawaban sangat setuju (SS), skor 4 pada jawaban setuju (S), skor 3 pada jawaban netral (N), skor 2 pada jawaban tidak setuju (TS) dan skor 1 pada jawaban sangat tidak setuju (STS). Hasil rekapitulasi jawaban responden terhadap masing-masing variabel disajikan sebagai berikut:

**a. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )**

Dalam rangka untuk mengetahui mengenai Kepemimpinan di PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember digunakan 4 pernyataan yang diambil dari indikator Kepemimpinan itu sendiri dengan pemberian skor 1 sampai 5. Berdasarkan hasil survey dengan penyebaran kuesioner, didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.6**

**Rekapitulasi Hasil Jawaban Gaya Kepemimpinan**

No	Butir Pernyataan	SS	S	N	TS	STS	TOTAL
1.	X1.1	35	58	5	0	0	98
2.	X1.2	34	58	6	0	0	98
3.	X1.3	29	58	7	3	1	98
4.	X1.4	43	45	9	1	0	98

Sumber : Data Primer Yang Diolah

Berdasarkan data pada Tabel 4.6 di atas, dapat diketahui bahwa penilaian terbanyak responden terhadap variabel Gaya Kepemimpinan yakni setuju, sehingga dapat disimpulkan bahwa pada penilaian kriteria jawaban setuju, menilai bahwa Gaya Kepemimpinan pada operasional PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember berjalan dengan baik kepada pegawai.

Berdasarkan tabel di atas gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa nilai tertinggi terletak pada indikator tanggung jawab serta nilai terendah pada indikator berkomunikasi, diharapkan untuk Pimpinan operasional PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember mampu berkomunikasi dengan cakap sehingga karyawan memahami yang dimaksud dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Namun terdapat satu jawaban yang menyatakan sangat tidak setuju jika pemimpin tidak dapat berkomunikasi dengan baik, hal ini dikarenakan menurut pendapat responden tersebut pemimpin ketika memberikan tugas atau pekerjaan kepada beliau seringkali secara singkat tanpa pendetailan tugas yang diberikan. Sehingga hal ini menyulitkan karyawan untuk lebih cepat dalam memahami tugas pekerjaan yang diberikan.

**b. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ )**

Dalam rangka untuk mengetahui mengenai Budaya Organisasi di PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember, digunakan 4 pernyataan yang diambil dari indikator Budaya Organisasi itu sendiri dengan pemberian skor 1 sampai 5. Berdasarkan hasil survey dengan penyebaran kuesioner, didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.7**

**Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden Budaya Organisasi**

No	Butir Pernyataan	SS	S	N	TS	STS	TOTAL
1.	X2.1	33	57	7	1	0	98
2.	X2.2	45	45	7	1	0	98
3.	X2.3	26	61	11	0	0	98
4.	X2.4	47	40	11	0	0	98

Sumber : Data Primer Yang Diolah

Berdasarkan data pada Tabel 4.7 di atas, dapat diketahui bahwa penilaian terbanyak responden terhadap variabel Budaya Organisasi yakni setuju, sehingga dapat disimpulkan bahwa pada penilaian kriteria jawaban setuju, menilai bahwa Budaya Organisasi pada PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember berjalan dengan baik dan dapat memotivasi setiap pegawai.

Berdasarkan tabel di atas variabel Budaya Organisasi menunjukkan bahwa nilai tertinggi terletak pada indikator produktivitas serta nilai terendah pada indikator berorientasi pada kepentingan anggota, dengan ini diharapkan PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember bisa memperhatikan budaya organisasi terutama setiap pekerjaan yang dilakukan yang berorientasi kepada kepentingan anggota. Namun terdapat dua jawab responden yang menyatakan tidak setuju, hal ini dikarenakan menurut pendapat karyawan tersebut bahwa pernah terjadi sebuah kejadian dimana pihak manajemen melakukan kritik terhadap karyawan tersebut didepan umum, memang benar hal ini dikarenakan kesalahan karyawan yang menata produk tidak sesuai dengan tempatnya, namun tidak seharusnya kritik tersebut dilakukan di depan umum, hal ini membuat karyawan tersebut merasa malu didepan karyawan lainnya.

**c. Deskripsi Variabel Kompensasi ( $X_3$ )**

Dalam rangka untuk mengetahui mengenai Kompensasi di PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember, digunakan 4 pernyataan yang diambil dari indikator Kompensasi itu sendiri dengan pemberian skor 1 sampai 5. Berdasarkan hasil survey dengan penyebaran kuesioner, didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.8****Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden Kompensasi**

<b>No</b>	<b>Butir Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>	<b>TOTAL</b>
1.	X3.1	29	65	4	0	0	98
2.	X3.2	30	62	6	0	0	98
3.	X3.3	24	65	8	0	1	98
4.	X3.4	44	45	9	0	0	98

Sumber : Data Primer Yang Diolah

Berdasarkan data pada Tabel 4.8 di atas, dapat diketahui bahwa penilaian terbanyak responden terhadap variabel Kompensasi yakni setuju, sehingga dapat disimpulkan bahwa pada penilaian kriteria jawaban setuju, menilai bahwa Kompensasi pada PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember berjalan dengan baik dan dapat memberikan motivasi bagi pegawai.

Berdasarkan tabel di atas variabel Kompensasi menunjukkan bahwa nilai tertinggi terletak pada indikator fasilitas serta nilai terendah pada indikator tunjangan, dengan ini diharapkan Pimpinan pada PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember bisa memperhatikan kompensasi kepada pegawai terutama mendapat tunjangan seperti asuransi kesehatan, liburan dan lain lain. Namun terdapat satu jawab yang menyatakan bahwa sangat tidak setuju terhadap pernyataan bahwa perusahaan memberikan kompensasi dengan baik. Hal ini dikarenakan menurut karyawan tersebut bahwa jadwal libur yang diberikan perusahaan sangatlah kurang. Karyawan tersebut sangat ingin diberikan jadwal libur kerja 6-8 kali dalam sebulan, namun yang diberikan oleh pihak manajemen yaitu hanya 4 kali dalam sebulan.

**d. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )**

Dalam rangka untuk mengetahui mengenai Kepuasan Kerja Karyawan di PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember, digunakan 5 pernyataan yang diambil dari indikator Kepuasan Kerja Karyawan itu sendiri dengan pemberian skor 1 sampai 5. Berdasarkan hasil survey dengan penyebaran kuesioner, didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.9**

**Rekapitulasi Hasil Jawaban Kepuasan Kerja**

No	Butir Pernyataan	SS	S	N	TS	STS	TOTAL
1.	Y1.1	23	50	22	2	1	98
2.	Y1.2	19	60	18	1	0	98
3.	Y1.3	16	75	7	0	0	98
4.	Y1.4	19	72	6	1	0	98
5.	Y1.5	13	59	26	0	0	98

Sumber : Data Primer Yang Diolah

Berdasarkan data pada Tabel 4.9 di atas, dapat diketahui bahwa penilaian terbanyak responden terhadap variabel Kepuasan Kerja yakni setuju, sehingga dapat disimpulkan bahwa pada penilaian kriteria jawaban setuju, menilai bahwa Kepuasan Kerja pada PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember berjalan dengan baik.

Berdasarkan tabel di atas variabel Kepuasan Kerja menunjukkan bahwa nilai tertinggi terletak pada indikator gaji serta nilai terendah pada indikator peluang, dengan ini diharapkan Pimpiann pada PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember bisa memperhatikan kepuasan kerja karyawan terutama menyediakan sejumlah peluang untuk mempromosikan karier seorang karyawan. Namun terdapat satu jawaban sangat tidak setuju bahwa perusahaan memberikan gaji

yang cukup. Menurut jawaban karyawan tersebut bahwa beliau tidak merasa puas dengan gaji yang diberikan oleh pihak perusahaan. Dia berharap gaji yang diberikan lebih besar dari sebelumnya.

**e. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan ( $Y_2$ )**

Dalam rangka untuk mengetahui mengenai Kinerja Karyawan di PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember, digunakan 5 pernyataan yang diambil dari indikator Kinerja Karyawan itu sendiri dengan pemberian skor 1 sampai 5. Berdasarkan hasil survey dengan penyebaran kuesioner, didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.10**

**Rekapitulasi Hasil Jawaban Kinerja Karyawan**

No	Butir Pernyataan	SS	S	N	TS	STS	TOTAL
1.	Y2.1	20	57	18	3	0	98
2.	Y2.2	14	77	6	1	0	98
3.	Y2.3	14	71	13	0	0	98
4.	Y2.4	16	67	14	1	0	98
5.	Y2.5	14	51	32	0	1	98

Sumber : Data Primer Yang Diolah

Berdasarkan data pada Tabel 4.10 di atas, dapat diketahui bahwa penilaian terbanyak responden terhadap variabel Kinerja Karyawan yakni setuju, sehingga dapat disimpulkan bahwa pada penilaian kriteria jawaban setuju, menilai bahwa Kinerja Karyawan pada PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember berjalan dengan baik.

Berdasarkan tabel di atas variabel Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa nilai tertinggi terletak pada indikator kuantitas serta nilai terendah pada indikator fungsi, dengan ini diharapkan Pimpiann pada PT Sariguna Primatirta

(Cleo) Jember bisa memperhatikan kinerja karyawan terutama saat karyawan menjalankan fungsi kerjanya dengan baik. Namun terdapat satu jawab yang sangat tidak setuju terhadap pernyataan bahwa karyawan dapat menjalankan fungsi kerjanya dengan baik. Hal ini diakibatkan oleh karyawan tersebut yang merasa tidak puas akan gaji yang diberikan sehingga karyawan tersebut dalam bekerja tidak menjalankan fungsi kerjanya dengan baik.

## **4.2 Analisis Hasil Penelitian**

Pada deskripsi data ini digunakan untuk menguji kebenaran dari hipotesis yang dikemukakan, di mana untuk menguji kebenaran hipotesis tersebut digunakan analisis jalur dan beberapa analisis lainnya yaitu uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji heteroskedastisitas, uji multikolonieritas, koefisien determinasi, uji t, uji f, dan uji sobel.

### **4.2.1 Uji Instrumen Data**

#### **a. Uji Validitas**

Uji validitas dalam penelitian ini digunakan analisis item yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah dari tiap skor butir. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Koefisien korelasi yang diperoleh masih harus diuji signifikansinya dengan membandingkan dengan tabel r. Butir pertanyaan valid jika nilai r hitung  $>$  r tabel atau  $p < 0,05$ . Berdasarkan hasil kuesioner kepada 98 responden diperoleh hasil uji validitas sebagai berikut:

**Tabel 4.11 Uji Validitas**

Variabel	Item	$R_{Hitung}$	$R_{Tabel}$	Sig.	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	X1.1	0,798	0,1986	0,000	Valid
	X1.2	0,719	0,1986	0,000	Valid
	X1.3	0,808	0,1986	0,000	Valid
	X1.4	0,789	0,1986	0,000	Valid
Budaya Organisasi	X2.1	0,767	0,1986	0,000	Valid
	X2.2	0,838	0,1986	0,000	Valid
	X2.3	0,757	0,1986	0,000	Valid
	X2.4	0,877	0,1986	0,000	Valid
Kompensasi	X3.1	0,730	0,1986	0,000	Valid
	X3.2	0,747	0,1986	0,000	Valid
	X3.3	0,761	0,1986	0,000	Valid
	X3.4	0,821	0,1986	0,000	Valid
Kepuasan Kerja	Y1.1	0,767	0,1986	0,000	Valid
	Y1.2	0,656	0,1986	0,000	Valid
	Y1.3	0,699	0,1986	0,000	Valid
	Y1.4	0,804	0,1986	0,000	Valid
	Y1.5	0,676	0,1986	0,000	Valid
Kinerja Karyawan	Y2.1	0,767	0,1986	0,000	Valid
	Y2.2	0,606	0,1986	0,000	Valid
	Y2.3	0,847	0,1986	0,000	Valid
	Y2.4	0,851	0,1986	0,000	Valid
	Y2.5	0,711	0,1986	0,000	Valid

Sumber :Data Primer yang diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat disimpulkan hasil dari pengujian validitas menunjukkan bahwa seluruh pernyataan yang berkaitan dengan variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), kompensasi ( $X_3$ ), Kepuasan kerja ( $Y_1$ ), dan kinerja karyawan ( $Y_2$ ) mendapatkan r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai signifikansi kurang dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan yang digunakan pada kuesioner penelitian ini valid dan dapat digunakan sebagai instrumen pengumpulan data penelitian.

## b. Uji Reliabilitas

Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) suatu variabel dikatakan reliabel (handal) jika memiliki Cronbach Alpha  $> 0,60$ . Dalam penelitian ini pengujian reliabilitas dilakukan terhadap 98 responden dengan ketentuan jika nilai Alpha melebihi 0,60 maka pertanyaan variabel tersebut reliabel dan apabila kurang dari 0,60 maka pertanyaan tersebut dianggap tidak reliabel (Ghozali, 2006:42). Berdasarkan hasil kuesioner kepada 98 responden diperoleh hasil uji reliabilitas sebagai berikut :

**Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas**

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.814	22

Sumber :Data Premier yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.12 hasil uji reliabilitas menggambarkan bahwa seluruh variabel mempunyai koefisien Alpha yang cukup atau memenuhi kriteria untuk dikatakan reliabel yaitu  $> 0,60$  sehingga untuk selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

## 4.2.2 Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data. Uji normalitas berguna untuk menentukan data yang telah dikumpulkan berdistribusi normal atau diambil dari populasi normal. (Firdaus, 2019:211).

Ketentuan uji normalitas adalah jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas. (Ghozali, 2014:121). Berdasarkan hasil kuesioner kepada 98 responden diperoleh hasil uji normalitas sebagai berikut:

**Tabel 4.13 Uji Normalitas  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		98
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.78150847
Most Extreme Differences	Absolute	.048
	Positive	.048
	Negative	-.039
Test Statistic		.048
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber :Data Premier yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.13 one-sample Kolmogrov-Smirnov Test, diperoleh nilai signifikansi  $0,200 > 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa data residual terdistribusi dengan normal

#### **b. Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independent), atau dengan

kata lain untuk mengetahui apakah terjadi interkorelasi (hubungan yang kuat) antar variabel independent. Metode untuk menguji multikolinieritas yaitu dengan melihat besaran dari nilai tolerance dan nilai Variance Inflation Factor (VIF). Model regresi yang baik ditandai dengan tidak terjadi interkorelasi antar variabel. Bila nilai VIF lebih kecil dari 10 dan nilai toleransinya diatas 0,1 atau 10% maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut tidak terjadi multikolinieritas. Namun, bila nilai VIF lebih besar dari 10 dan nilai toleransinya dibawah 0,1 atau 10% maka dapat dikatakan terjadi multikolinieritas (Ghozali, 2014:33).

**Tabel 4.14 Uji Multikolinieritas**

Model	Coefficients <sup>a</sup>					Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta				
1 (Constant)	11.777	2.586		4.554	.000		
Gaya Kepemimpinan	.355	.112	.306	3.171	.002	.683	1.464
Budaya Organisasi	.024	.098	.022	.242	.809	.806	1.241
Kompensasi	.246	.124	.193	1.993	.049	.680	1.470
Kepuasan Kerja	.518	.086	.508	5.999	.000	.889	1.125

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber :Data Primer yang diolah, 2023

Berdasarkan table 4.14 hasil uji multikolinieritas dapat disimpulkan sebagai berikut:

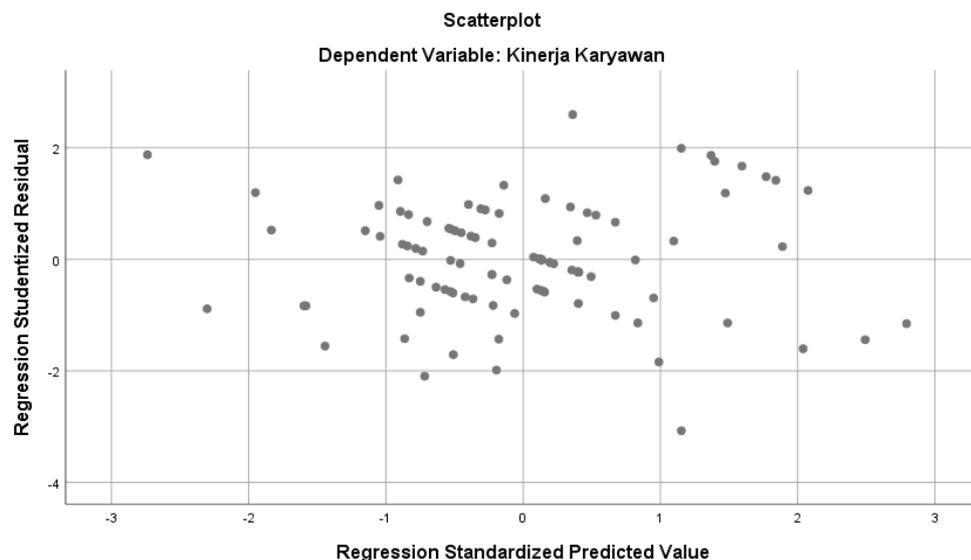
Variabel	Perhitungan		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )	0,683	1,464	Tidak terjadi multikolinieritas
Budaya Organisasi ( $X_2$ )	0,806	1,241	Tidak terjadi multikolinieritas
Kompensasi ( $X_3$ )	0,680	1,470	Tidak terjadi multikolinieritas
Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )	0,889	1,125	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber :Data Primer yang diolah, 2023

Berdasarkan hasil dari tabel diatas menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai nilai Tolerance  $\geq 0,1$  dan nilai VIF  $\leq 10$ . Hal ini dapat dikatakan bahwa semua variabel bebas dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2014:45), uji heteroskedastisitas yaitu untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residul satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari residul satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas, jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Jika P value lebih dari 0,05 tidak signifikan berarti tidak terjadi heteroskedastisitas artinya model regresi lolos uji heteroskedastisitas. Kebanyakan data crosssection mengandung situasi heteroskedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang, dan besar)

**Gambar 4.2 Uji Heteroskedastisitas**

**Sumber :Data Primer yang diolah, 2023**

Berdasarkan gambar 4.2 hasil uji heteroskedastisitas terlihat titik-titik menyebar secara acak, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat diambil kesimpulan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedastisitas pada model regresi yang digunakan.

### 4.2.3 Teknik Uji Hipotesis

#### Uji Pengaruh Parsial

Uji t digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual terhadap variabel dependen dengan menganggap variabel independen lainnya konstan (Ghozali, 2014:23). Menurut Ghozali (2014) untuk menarik kesimpulan apakah hipotesis diterima atau ditolak adalah dengan \ membandingkan besarnya nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$  dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Jika  $t_{hitung} >$  dari  $t_{tabel}$  dan  $sig < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini berarti ada pengaruh signifikan antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat ( $Y_2$ ).
2. Jika  $t_{hitung} <$  dari  $t_{tabel}$  dan  $sig > 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hal ini berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat ( $Y_2$ ).

**Tabel 4.15 Hasil Uji t**

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	11.777	2.586		4.554	.000		
Gaya Kepemimpinan	.355	.112	.306	3.171	.002	.683	1.464
Budaya Organisasi	.024	.098	.022	.242	.809	.806	1.241
Kompensasi	.246	.124	.193	1.993	.049	.680	1.470
Kepuasan Kerja	.518	.086	.508	5.999	.000	.889	1.125

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber :Data Primer yang diolah, 2023

**Tabel 4.16 Perbandingan  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$**

No	Variabel	Sig	t hitung	t tabel	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan	0,002	3,171	1.98580	Ada pengaruh
2	Budaya Organisasi	0,809	0,242	1.98580	Tidak ada pengaruh
3	Kompensasi	0,049	1,993	1.98580	Ada pengaruh
4	Kepuasan Kerja	0,000	5,999	1.98580	Ada pengaruh

Sumber :Data Primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.16, dapat disimpulkan bahwa sebagai berikut :

1. Pengujian hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis penelitian ini menyatakan bahwa

Ho :Gaya Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan

Ha :Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan

$t_{hitung}$  variabel gaya kepemimpinan sebesar 3,171 sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 1,986, nilai ini menyatakan bahwa  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  dan nilai sig  $0,002 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan Ha diterima, artinya variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain peranan gaya kepemimpinan yang diberikan oleh manajemen PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember dapat mempengaruhi kinerja karyawannya.

2. Pengujian hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis penelitian ini menyatakan bahwa

Ho :Budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan

Ha :Budaya Organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan

$t_{hitung}$  variabel Budaya Organisasi sebesar 0,242 sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 1,986, nilai ini menyatakan bahwa  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$ , dan nilai sig  $0,809 > 0,05$ . Sehingga hasil ini dapat disimpulkan bahwa Ho diterima dan Ha ditolak, artinya variabel budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain peranan budaya organisasi PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember tidak dapat mempengaruhi kinerja karyawannya

3. Pengujian hubungan antara Kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hipotesis penelitian ini menyatakan bahwa

Ho : Kompensasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan

Ha : Kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan

$t_{hitung}$  variabel Kompensasi sebesar  $1,993 > 1,986$ , nilai ini menyatakan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , dan nilai sig  $0,049 < 0,05$  Sehingga hasil ini dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan Ha diterima, artinya variabel Kompensasi berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain peranan Kompensasi yang diberikan oleh manajemen PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember dapat mempengaruhi kinerja karyawannya

4. Pengujian hubungan antara Kepuasan Kerja terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis penelitian ini menyatakan bahwa

Ho : Kepuasan Kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan

Ha : Kepuasan Kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan

$t_{hitung}$  variabel Kepuasan Kerja sebesar  $5,999 > 1,986$ , nilai ini menyatakan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , dan nilai sig  $0,000 < 0,05$ . Sehingga hasil ini dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan Ha diterima, artinya variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain peranan Kepuasan Kerja yang diberikan oleh manajemen PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember dapat mempengaruhi kinerja karyawannya.

#### 4.2.4 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu (Ghozali, 2014:21). Nilai ( $R^2$ ) yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel terikat sangat terbatas. Hasil uji koefisien determinasi sebagai berikut :

**Tabel 4.17**

#### Hasil Uji Koefisien Determinasi

<b>Model Summary<sup>b</sup></b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.638 <sup>a</sup>	.406	.381	1.819

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kompensasi

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber :Data Primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.17 di atas menunjukkan nilai  $R = 0,638$  dan  $R$  Square sebesar  $0,406$  atau  $40,6\%$ , hal ini menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), Kompensasi ( $X_3$ ) dan kepuasan kerja ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) adalah sebesar  $40,6\%$ . sementara sisanya  $59,4\%$  merupakan kontribusi variabel-variabel lain yang tidak diteliti.

#### 4.2.5 Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi berganda. Analisis jalur digunakan jika terdapat variabel antara atau intervening (Ghozali, 2014:247).

a. Koefisien Jalur Sub Struktur 1 yaitu X ke  $Y_1$

Tabel 4.18 Hasil Regresi I

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	17.650	2.496		7.070	.000		
Gaya Kepemimpinan	.361	.128	.317	2.808	.006	.741	1.350
Budaya Organisasi	.179	.116	.165	1.540	.127	.826	1.211
Kompensasi	.317	.144	.253	2.201	.030	.715	1.398

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber :Data Primer yang diolah, 2023

Berdasarkan output pada tabel coefficients, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi pada:

1. variabel Gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) yaitu  $0,006 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ )
2. variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) yaitu  $0,127 > 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ )
3. variabel kompensasi ( $X_3$ ) yaitu  $0,030 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ )

**Tabel 4.19 Hasil  $R^2$  Koefisien Jalur I**

<b>Model Summary<sup>b</sup></b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.333 <sup>a</sup>	.111	.083	2.174

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber :Data Primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.19 di atas menunjukkan nilai  $R = 0,333$  dan  $R$  Square sebesar 0,111 atau 11,1%. Sementara itu, untuk  $\varepsilon_1$  :

$$\varepsilon = \sqrt{(1 - R^2)}$$

$$\varepsilon = \sqrt{(1 - 0,111)}$$

$$\varepsilon_1 = \sqrt{0.889}$$

$$\varepsilon_1 = 0.9428679653$$

Hal ini menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), Kompensasi ( $X_3$ ) dan kepuasan kerja ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) adalah sebesar 11,1%. sementara sisanya 88,9% merupakan kontribusi variabel-variabel lain yang tidak diteliti.

**b. Koefisien Jalur Sub Struktur II yaitu X dan Y<sub>1</sub> ke Y<sub>2</sub>**

**Tabel 4.20 Hasil Regresi II**

Model	Coefficients <sup>a</sup>						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	11.777	2.586		4.554	.000		
Gaya Kepemimpinan	.355	.112	.306	3.171	.002	.683	1.464
Budaya Organisasi	.024	.098	.022	.242	.809	.806	1.241
Kompensasi	.246	.124	.193	1.993	.049	.680	1.470
Kepuasan Kerja	.518	.086	.508	5.999	.000	.889	1.125

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber :Data Primer yang diolah, 2023

Berdasarkan output pada tabel coefficients, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi pada:

1. variabel variabel Gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) yaitu  $0,002 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ )
2. variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) yaitu  $0,809 > 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ )
3. variabel kompensasi ( $X_3$ ) yaitu  $0,049 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ )
4. variabel Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) yaitu  $0,000 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ )

**Tabel 4.21 Hasil R<sup>2</sup> Koefisien Jalur II**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.638 <sup>a</sup>	.406	.381	1.819

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kompensasi

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber :Data Primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.21 di atas menunjukkan nilai R = 0,638 dan R Square sebesar 0,406 atau 40,6%, Sementara itu, untuk  $\epsilon_2$  :

$$\epsilon = \sqrt{(1 - R^2)}$$

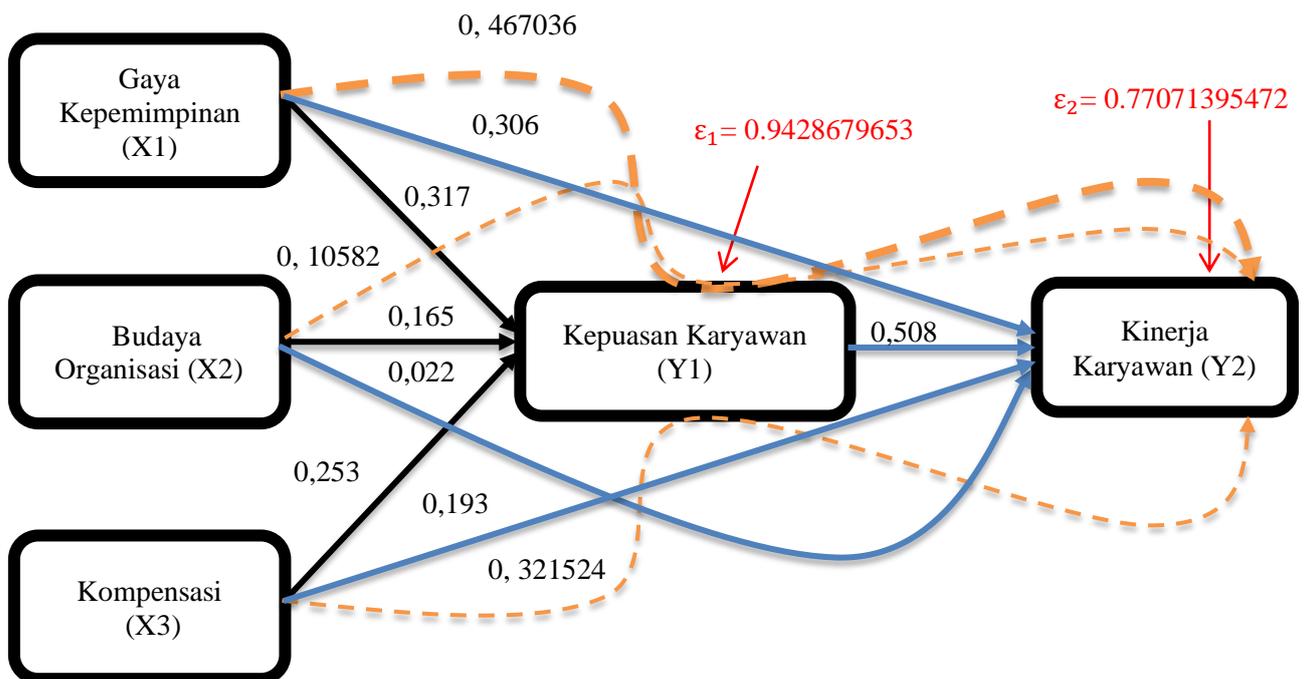
$$\epsilon = \sqrt{(1 - 0,406)}$$

$$\epsilon_2 = \sqrt{0.594}$$

$$\epsilon_2 = 0.77071395472$$

Dengan demikian diperoleh diagram jalur sebagai berikut:

**Gambar 4.3 Diagram Jalur**



### Persamaan Struktural :

Sub struktur 1 :  $Z = \text{Py}_1x_1 + \text{Py}_1x_2 + \text{Py}_1x_3 + \varepsilon_1$

$$: Z = -0,317 x_1 + 0,165 x_2 + 0,253 x_3 + 0.9428679653 \varepsilon_1$$

Sub struktur II :  $Z = \text{Py}_2x_1 + \text{Py}_2x_2 + \text{Py}_2x_3 + \text{Py}_2y_1 + \varepsilon_2$

$$: Z = -0,306 x_1 - 0,022 x_2 + 0,193 x_3 + 0,508 y_1 + 0.77071395472\varepsilon_2$$

### Perhitungan Jalur

Bagian ini menjelaskan tentang perhitungan perbandingan pengaruh langsung antar variabel dan pengaruh tidak langsung dalam variabel  $X_1, X_2, X_3$ , terhadap  $Y_2$  melalui  $Y_1$ . Dengan kriteria sebagai berikut: (Sarwono:2006)

- a. 0 : Tidak ada pengaruh
- b.  $> 0 - 0,25$  : Pengaruh sangat lemah
- c.  $> 0,25 - 0,5$  : Pengaruh cukup
- d.  $> 0,5 - 0,75$  : Pengaruh kuat
- e.  $> 0,75 - 0,99$  : Pengaruh sangat kuat
- f. 1 : Pengaruh sempurna

### Perhitungan Langsung

1. Pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y_2$  : dari hasil analisis diperoleh nilai sebesar 0,306

Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) yaitu cukup berpengaruh, karena nilai pengaruhnya antara  $0,25 - 0,5$

2. Pengaruh  $x_2$  terhadap  $y_2$  : dari hasil analisis diperoleh nilai sebesar 0,022 Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) sangat lemah, karena nilai pengaruhnya antara 0 – 0,25.
3. Pengaruh  $x_3$  terhadap  $y_2$  : dari hasil analisis diperoleh nilai sebesar 0,193 Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) sangat lemah, karena nilai pengaruhnya antara 0 – 0,25.
4. Pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y_1$  : dari hasil analisis diperoleh nilai sebesar 0,317 Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ) yaitu cukup berpengaruh, karena nilai pengaruhnya antara 0,25 – 0,5.
5. Pengaruh  $X_2$  terhadap  $y_1$  : dari hasil analisis diperoleh nilai sebesar 0,165 Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ) sangat lemah, karena nilai pengaruhnya antara 0 – 0,25.
6. Pengaruh  $X_3$  terhadap  $Y_1$  : dari hasil analisis diperoleh nilai sebesar 0,253 Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ) yaitu cukup berpengaruh, karena nilai pengaruhnya antara 0,25 – 0,5.
7. Pengaruh  $Y_1$  terhadap  $Y_2$  : dari hasil analisis diperoleh nilai sebesar 0,508 Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja ( $X_1$ ) memiliki pengaruh yang

kuat terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ), karena nilai pengaruhnya antara 0,5 – 0,75

**Perhitungan pengaruh tidak langsung dan pengaruh total:**

1. Pengaruh  $X_1$  melalui  $Y_1$  terhadap  $Y_2$  : diketahui pengaruh langsung yang diberikan  $X_1$  terhadap  $Y_2$  sebesar 0,306. Sedangkan pengaruh tidak langsung  $X_1$  melalui  $Y_1$  terhadap  $Y_2$  adalah perkalian antara nilai beta  $X_1$  terhadap  $Y_1$  dengan nilai beta  $Y_1$  terhadap  $Y_2$  yaitu :  $0,317 \times 0,508 = 0,161036$ . Maka total pengaruh yang diberikan sebesar  $= 0,306 + (0,317 \times 0,508) = 0,467036$ . Berdasarkan hasil perhitungan diatas, menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) melalui kepuasan kerja ( $Y_1$ ) dan total pengaruhnya yaitu cukup, karena nilai pengaruhnya antara 0,25 – 0,5.
2. Pengaruh  $X_2$  melalui  $Y_1$  terhadap  $Y_2$  : diketahui pengaruh langsung yang diberikan  $X_2$  terhadap  $Y_2$  sebesar 0,022. Sedangkan pengaruh tidak langsung  $X_2$  melalui  $Y_1$  terhadap  $Y_2$  adalah perkalian antara nilai beta  $X_2$  terhadap  $Y_1$  dengan nilai beta  $Y_1$  terhadap  $Y_2$  yaitu :  $0,165 \times 0,508 = 0,08382$ . Maka total pengaruh yang diberikan sebesar  $= 0,022 + (0,165 \times 0,508) = 0,10582$ . Berdasarkan hasil perhitungan diatas, menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) melalui kepuasan kerja ( $Y_1$ ) dan total pengaruhnya sangat lemah, karena nilai pengaruhnya antara 0 – 0,25.

3. Pengaruh  $X_3$  melalui  $Y_1$  terhadap  $Y_2$  : diketahui pengaruh langsung yang diberikan  $X_3$  terhadap  $Y_2$  sebesar 0,193. Sedangkan pengaruh tidak langsung  $X_3$  melalui  $Y_1$  terhadap  $Y_2$  adalah perkalian antara nilai beta  $X_3$  terhadap  $Y_1$  dengan nilai beta  $Y_1$  terhadap  $Y_2$  yaitu :  $0,253 \times 0,508 = 0,128524$ . Maka total pengaruh yang diberikan sebesar  $= 0,193 + (0,253 \times 0,508) = 0,321524$
- Berdasarkan hasil perhitungan diatas, menunjukkan bahwa kompensasi ( $X_3$ ) cukup berpengaruh terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) melalui kepuasan kerja ( $Y_1$ ) dan total pengaruhnya cukup, karena nilai pengaruhnya antara 0,25. – 0,5

#### 4.2.6 Uji Sobel (Sobel Test)

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (dalam Ghazali, 2014:253) dan dikenal dengan uji sobel (Sobel test). Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung X ke  $Y_2$  melalui  $Y_1$ .

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	17.650	2.496		7.070	.000		
Gaya Kepemimpinan	.361	.128	.317	2.808	.006	.741	1.350
Budaya Organisasi	.179	.116	.165	1.540	.127	.826	1.211
Kompensasi	.317	.144	.253	2.201	.030	.715	1.398

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Coefficientsa							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	11.777	2.586		4.554	.000		
Gaya Kepemimpinan	.355	.112	.306	3.171	.002	.683	1.464
Budaya Organisasi	.024	.098	.022	.242	.809	.806	1.241
Kompensasi	.246	.124	.193	1.993	.049	.680	1.470
Kepuasan Kerja	.518	.086	.508	5.999	.000	.889	1.125

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber :Data Primer yang diolah, 2022

**a. Perhitungan uji sobel variabel  $X_1$ :**

Diketahui: (dari table *coefficients*)

$$a = 0,361 \text{ (nilai unstandardized } X_1 \text{ ke } Y_1) \Rightarrow a^2 = 0,130321$$

$$b = 0,518 \text{ (nilai unstandardized } Y_1 \text{ ke } Y_2) \Rightarrow b^2 = 0,268324$$

$$sa = 0,128 \text{ (nilai standar error } X_1 \text{ ke } Y_1) \Rightarrow sa^2 = 0,016384$$

$$sb = 0,086 \text{ (nilai standar error } Y_1 \text{ ke } Y_2) \Rightarrow sb^2 = 0,007396$$

$$Sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

$$\sqrt{(0,268324)(0,016384) + (0,130321)(0,007396) + (0,016384)(0,007396)}$$

$$= \sqrt{0,0043962204 + 0,0009638541 + 0,0001211761}$$

$$= \sqrt{0,0054812506}$$

$$= 0,07403547$$

Perhitungan pengaruh tidak langsung dengan perbandingan  $T_{Hitung}$  dan  $T_{Tabel}$

$$t = \frac{ab}{sab}$$

$$t = \frac{0,361 \times 0,518}{0,07403547}$$

$$t = 2,52578933$$

Diketahui  $T_{Tabel} = 1.98580$  (dari jumlah sampel yaitu 98). Maka artinya kepuasan Karyawan mampu memediasi antara Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan karena nilai  $T_{Hitung} > t$  tabel. Sehingga kesimpulannya yaitu Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) melalui kepuasan karyawan ( $Y_1$ ).

**b. Perhitungan uji sobel variabel  $X_2$**

Diketahui: (dari table *coefficients*)

$$a = 0,179 \text{ (nilai unstandardized } X_2 \text{ ke } Y_1) \quad \Rightarrow \quad a^2 = 0,032041$$

$$b = 0,518 \text{ (nilai unstandardized } Y_1 \text{ ke } Y_2) \quad \Rightarrow \quad b^2 = 0,268324$$

$$sa = 0,116 \text{ (nilai standar error } X_2 \text{ ke } Y_1) \Rightarrow sa^2 = 0,013456$$

$$sb = 0,086 \text{ (nilai standar error } Y_1 \text{ ke } Y_2) \Rightarrow sb^2 = 0,007396$$

$$Sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

$$\sqrt{(0,268324)(0,013456) + (0,032041)(0,007396) + (0,013456)(0,007396)}$$

$$= \sqrt{0,00361057 + 0,00023698 + 0,00009952}$$

$$= \sqrt{0,00394707}$$

$$= 0,06282571$$

Perhitungan pengaruh tidak langsung dengan perbandingan  $T_{Hitung}$  dan  $T_{Tabel}$

$$t = \frac{ab}{sab}$$

$$t = \frac{0,179 \times 0,518}{0,06282571}$$

$$t = 1.4758607583$$

Diketahui  $T_{Tabel} = 1.98580$  (dari jumlah sampel yaitu 98). Maka artinya kepuasan Karyawan tidak mampu memediasi antara Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan karena nilai  $T_{Hitung} < t$  tabel. Sehingga dapat disimpulkan budaya organisasi ( $X_2$ ) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) melalui kepuasan karyawan ( $Y_1$ ).

**c. Perhitungan uji sobel variabel  $X_3$**

Diketahui: (dari table *coefficients*)

$$a = 0,317 \text{ (nilai unstandardized } X_3 \text{ ke } Y_1) \quad \Rightarrow \quad a^2 = 0,100489$$

$$b = 0,518 \text{ (nilai unstandardized } Y_1 \text{ ke } Y_2) \quad \Rightarrow \quad b^2 = 0,268324$$

$$sa = 0,144 \text{ (nilai standar error } X_3 \text{ ke } Y_1) \quad \Rightarrow \quad sa^2 = 0,020736$$

$$sb = 0,086 \text{ (nilai standar error } Y_1 \text{ ke } Y_2) \quad \Rightarrow \quad sb^2 = 0,007396$$

$$Sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

$$\sqrt{(0,268324)(0,020736) + (0,100489)(0,007396) + (0,020736)(0,007396)}$$

$$= \sqrt{0,0005563966 + 0,0007432166 + 0,0001533635}$$

$$= \sqrt{0.0014529767}$$

$$= 0.03811793$$

Perhitungan pengaruh tidak langsung dengan perbandingan  $T_{Hitung}$  dan  $T_{Tabel}$

$$t = \frac{ab}{sab}$$

$$t = \frac{0,317 \times 0,518}{0.03811793}$$

$$t = 4.3078414804$$

Diketahui  $T_{Tabel} = 1.98580$  (dari jumlah sampel yaitu 98). Maka artinya kepuasan Karyawan mampu memediasi antara kompensasi terhadap kinerja karyawan karena nilai  $T_{Hitung} > t$  tabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) melalui kepuasan karyawan ( $Y_1$ ).

### 4.3 Interpretasi

Berdasarkan hasil penelitian terhadap PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember menghasilkan beberapa hal seperti berikut:

**a. Pengaruh secara langsung variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ )**

Nilai signifikan  $X_1$  sebesar  $0,006 < 0,05$  dan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,808 > 1.98580$ , artinya terdapat pengaruh positif secara langsung gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ). Sehingga dari sini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diberikan oleh manajemen PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember terbukti dapat mempengaruhi kepuasan kerja dari karyawan tersebut. Hal ini selaras dengan penelitian I gusti (2013) yang menyebutkan bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan temuan dilapang atau hasil dari kuesioner, kebanyakan responden menyepakati atau setuju bahwa gaya dari seorang

pemimpin yang efektif ialah gaya yang memiliki landasan manajerial kuat yang dapat dilihat dari indikator diatas. hal tersebut menyatakan bahwa pemimpin yang baik dalam memimpin bawahannya akan menghasilkan kepuasan kerja bagi bawahannya itu sendiri.

**b. Pengaruh secara langsung variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ )**

Budaya organisasi diukur dengan indikator pelaksanaan norma, kepercayaan, berorientasi kepada semua kepentingan anggota, dan agresif dalam bekerja. Nilai signifikan  $X_2$  sebesar  $0,127 > 0,05$  dan  $t_{hitung} < t_{tabel}$  yaitu  $1,540 < 1.98580$  artinya tidak terdapat pengaruh secara langsung budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ). Hal ini bertolak belakang dengan penelitian terbadulu yaitu penelitian dari Putri (2016) yang menyatakan ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Sehingga dari hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu tidak terbukti dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil temuan dilapang atau kuesioner sebagian besar menyepakati bahwa memang untuk meningkatkan kepuasan dalam berkerja harus sesuai dengan landasan indikator budaya organisasi. Namun faktanya dilapang bahwa budaya organisasi yang diharapkan oleh perusahaan belum benar-benar bisa diterapkan kepada seluruh karyawan PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember. Contohnya seperti pernah terjadinya perselisihan antara karyawan dengan bagian manajerial, perselisisah antar sesama karyawan,

yang mana hal tersebut diakibatkan oleh kesalahpahaman namun proses pengkritikan tersebut dilakukan didepan umum. Kemudian hal lain yaitu terjadinya rasa saling percaya antar sesama karyawan belum terjalin baik yang diakibatkan oleh keluar dan masuknya pegawai baru. Sehingga hal ini membuktikan bahwa budaya organisasi yang diharapkan belum sepenuhnya diterapkan oleh seluruh karyawan.

**c. Pengaruh secara langsung variabel Kompensasi ( $X_3$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ )**

Nilai signifikan  $X_3$  sebesar  $0,030 < 0,05$  dan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,201 > 1,98580$  artinya terdapat pengaruh secara langsung kompensasi ( $X_3$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi yang diberikan oleh Manajemen PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember mampu meningkatkan kepuasan dalam bekerja dari karyawan tersebut. Hal menunjukan bahwa pemenuhan indikator kompensasi cukup terpenuhi. Kompensasi dapat diukur dengan indikator upah, insentif, tunjangan dan fasilitas. hal ini selaras dengan penelitian Novia (2020) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil dilapangan atau hasil kuesioner sebagian besar menyepakati bahwa Perusahaan PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember memberikan kompensasi yang cukup atau pemenuhan indikator kompensasi cukup terpenuhi. Seperti pemberian tunjangan, pemberian insentif baik berupa uang maupun barang, pemenuhan fasilitas seperti seragam dan juga

pemberian tiket liburan bersama secara gratis. Hal-hal tersebut terbukti mampu membuat karyawan PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember merasa puas dalam bekerja.

**d. Pengaruh secara langsung variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ )**

Nilai signifikan  $X_1$  sebesar  $0,002 < 0,05$  dan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $3,171 > 1,98580$  hal ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja karyawan ( $Y_2$ ). Artinya gaya kepemimpinan dari PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember mampu meningkatkan kinerja karyawannya. Pengukuran indikator dari gaya kepemimpinan yaitu pengambilan keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan komunikasi, dan tanggung jawab kepada karyawan atau bawahan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu terbukti benar. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian relevan yang dilakukan oleh Ifadatin, dkk (2022) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil temuan dilapangan atau hasil kuesioner bahwa sebagian besar responden sepakat bahwa adanya gaya kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember. Berdasarkan pernyataan dari ibu diah selaku *supervisor* bahwa dengan adanya gaya kepemimpinan yang baru dibawa oleh Jend Manajer mampu meningkatkan kinerja karyawan PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember.

**e. Pengaruh secara langsung variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ )**

Nilai signifikan  $X_1$  sebesar  $0,809 > 0,05$  dan  $t_{hitung} < t_{tabel}$  yaitu  $0,242 < 1,98580$  hal ini menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh secara langsung budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja karyawan ( $Y_2$ ). Artinya budaya organisasi pada PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember tidak mampu meningkatkan kinerja karyawannya. Budaya organisasi diukur dengan indikator pelaksanaan norma, kepercayaan, berorientasi kepada semua kepentingan anggota, dan agresif dalam bekerja. Hal ini bertolak belakang dengan penelitian dari Ni Made (2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil temuan dilapangan menyatakan bahwa dengan terdapatnya permasalahan saling tidak percaya antara manajerial dengan karyawan begitupun sebaliknya mampu menghambat jalannya proses operasional atau dengan kata lain menghambat kinerja karyawan. Meskipun hal ini hanya terjadi kepada karyawan yang masa kerja tergolong baru tetapi kuantitas dari karyawan tersebut lebih mendominasi dari karyawan dengan masa kerja yang tergolong cukup lama.

**f. Pengaruh secara langsung variabel kompensasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ )**

Nilai signifikan  $X_3$  sebesar  $0,049 < 0,05$  dan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $1,993 > 1,98580$  hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara langsung kompensasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja karyawa ( $Y_2$ ). Kompensasi diukur dari

indikator kompensasi yaitu upah, insentif, tunjangan dan fasilitas. artinya pemberian kompensasi dari PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember diberikan secara baik sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawannya. Hal ini didukung oleh penelitian dari Siti (2018) yang menyatakan bahwa ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Seperti responden sepakat bahwa pemberian gaji selalu tepat waktu, kemudian tunjangan yang diberikan oleh perusahaan PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember dirasa cukup banyak oleh responden. Jika karyawan bekerja diatas jam kerja yang sudah ditentukan maka perusahaan selalu memberikan nilai insentif yang cukup. Menurut ibuk Diah, “Bila setiap karyawan mengharapkan kompensasi lebih, maka karyawan harus meningktakan kinerjanya lebih dari jam operasionalnya”. Sehingga hal tersebut dapat simpulkan bahwa kompensasi mampu meningkatkan kinerja karyawan pada PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember

**g. Pengaruh secara langsung variabel Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ )**

Nilai signifikan  $Y_1$  sebesar  $0,000 < 0,05$  dan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $5,999 > 1,98580$ , artinya terdapat pengaruh secara langsung kepuasan kerja ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja karyawa ( $Y_2$ ). Dengan kata lain bahwa kepuasan yang didapat oleh karyawan PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember mampu meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal. Diukur gaji, pekerjaan, rekan kerja, atasan, dan promosi. Hal ini selaras dengan penelitian dari

Ahmad (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan temuan dilapangan bahwa mayoritas karyawan setuju bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh nyata kepada karyawan yaitu diantaranya muncul semangat dan disiplin kerja. Karyawan yang puas dalam bekerja pasti akan meningkatkan kinerjanya lebih baik lagi dari sebelumnya. Sehingga dari sini dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember.

**h. Pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ) dan kompensasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) melalui kepuasan kerja karyawan ( $Y_1$ )**

Berdasarkan hasil dari pengujian sobel sebelumnya, menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja karyawan tidak dapat memediasi antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Artinya tingkat kepuasan kerja karyawan yang dimiliki karyawan kurang sehingga tidak dapat memicu atau memediasi hubungan variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variabel kepuasan kerja karyawan mampu memediasi antara variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Dapat disimpulkan peranan kepuasan kerja karyawan tidak dapat memediasi hubungan variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan. Tetapi dapat memediasi hubungan variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

## BAB V

### Penutup

#### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, maka dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu sebagai berikut:

1. Variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ )
2. Variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ )
3. Variabel kompensasi ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ )
4. Variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap kinerja Karyawan ( $Y_1$ )
5. Variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) tidak berpengaruh terhadap kinerja Karyawan ( $Y_1$ )
6. Variabel kompensasi ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap kinerja Karyawan ( $Y_2$ )
7. Variabel kepuasan kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh terhadap kinerja Karyawan ( $Y_2$ )
8. Variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) melalui kepuasan kerja ( $Y_1$ )

9. Variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) melalui kepuasan kerja ( $Y_1$ )
10. Variabel kompensasi ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) melalui kepuasan kerja ( $Y_1$ )

## 5.2 Implikasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari analisis sub struktur 1 variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompensasi tidak semua berpengaruh, hanya variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Maka artinya perusahaan harus meningkatkan budaya organisasinya seperti meningkatkan kembali norma saling menghargai, tidak mengkritik pekerjaan sesama karyawan di depan umum jika memang ingin mengkritik pekerjaan seharusnya diruangan karyawan dan tidak di depan umum agar karyawan tidak merasa di permalukan namun kesalahan yang dilakukan mampu diperbaiki oleh karyawannya sehingga ketika budaya organisasinya berjalan dengan lancar maka karyawan akan merasa puas dalam bekerja. Kemudian perusahaan harus mempertahankan gaya kepemimpinan dan kompensasinya. Karena nilai kedua variabel tersebut terbukti mampu memberikan rasa kepuasan dalam berkerja dari para karyawan. Lebih baik perusahaan terus meningkatkan juga nilai kompensasi yang diberikan agar rasa puas karyawan dalam bekerja mampu lebih meningkat.

Hasil analisis sub struktur 2 dari variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, dan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan

dinyatakan tidak semua berpengaruh. Hanya budaya organisasi saja yang tidak berpengaruh, sedangkan gaya kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan karena nilai  $t$  hitung dari variabel budaya organisasi lebih kecil dari  $t$  tabel. Maka perusahaan harus meningkatkan nilai budaya organisasinya, lebih memperketat penerapan budaya yang sudah ada dan mengadakan budaya baru yang dirasa cocok dengan perusahaan serta karyawannya agar mampu meningkatkan kinerja karyawan. Fakta dilapang menyatakan bahwa budaya yang ada terlalu dipaksakan dan proses penerapannya tidak ada monitoring yang intens sehingga budaya yang diharapkan tidak benar-benar mampu diterapkan, maka hal ini mampu mempengaruhi kinerja dari karyawan. Kemudian perusahaan harus mempertahankan nilai gaya kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan karyawan agar kinerja karyawan mampu tetap terjaga. Seperti tetap mempertahankan ketepatan dalam memberikan gaji karyawan, memberikan reward berupa insentif kepada karyawan yang sudah memberikan kinerja kerja yang baik.

### 5.3 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan

Pihak Manajemen PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember sebaiknya meningkatkan budaya organisasi seperti budaya tepat waktu serta meningkatkan *reward and punishment*, sehingga mampu meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawannya. Pihak manajemen sebaiknya lebih sabar

dalam menerapkan budaya organisasinya karena mengingat banyaknya karyawan muda atau karyawan baru sehingga penerapan budaya organisasi yang diharapkan dapat terwujud. Kemudian jika memang karyawan melakukan kesalahan maka tergurlah dibelakang atau didalam ruang manajemen dengan kata lain tidak didepan umum, sehingga karyawan akan lebih mengerti kesalahannya dan tidak merasa malu atau merasa terendahkan didepan karyawan lainnya. Lebih teliti kembali dalam mendengarkan kritikan serta masukan dari karyawannya agar pihak manajemen mampu mendapat informasi akan masalah-masalah yang terjadi pada karyawannya.

## 2. Bagi peneliti selanjutnya

Diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat melanjutkan dan mengembangkan lagi ruang lingkup yang lebih luas mengenai variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, kepuasan kerja karyawan, dan kinerja karyawan. Selain itu dapat menambahkan variabel yang akan diteliti selanjutnya agar dapat memperkuat hasil penelitian sebelumnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Azka, Ahmad Nawal (2022) Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Depo Cleo HR Muhammad Surabaya). <https://eprints.umm.ac.id/92564/> diunduh pada 20 Maret 2023 pukul 20.00
- Ghozali, imam (2014). Ekonometrika, Teori Konsep dan Aplikasi dengan IBM SPSS. Semarang: Badan penerbit UNDIP
- Ghozali, Imam (2018). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Hasibuan, Malayu (2016). Manajemen Sumberdaya Manusia. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ifadatin, Putri Dkk (2022) Analisis Kepemimpinan, Etos Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pabrik Air Minum Kemasan Hexahaq Trenggalek <http://repository.unpkediri.ac.id/8626/> diunduh pada 20 Maret 2023 pukul 20.15
- Kartini, Kartono (2008). Pemimpin dan Kepemimpinan . Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu (2010). Evaluasi Kinerja SDM. Bandung: PT Revika Aditama
- Mubarok, E.Saefuddin. (2017) Manajemen Sumber Daya Manusia Pengantar Keunggulan Bersaing. Bogor: Penerbit IN Media.
- Ni Made Wiriyastini (2022). “Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Dan Disiplin Kerjaterhadap Kinerja Karyawan Di Pt Tirta Investama Aqua Mambal Badung”

<https://e-journal.unmas.ac.id/index.php/emas/article/view/4286/3325>

diunduh pada 20 Maret 2023 pukul 20.20

Negara, I Gusti Ngurah Aritama (2013). “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Progam Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”.

<https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2021.v10.i01.p02> diunduh pada 20

Maret 2023 pukul 20.40

Novia Kaunang (2020). “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Tirta Investama – Danone Aqua Airmadidi”.

<http://www.ejournal.fekon-unima.ac.id/index.php/JAK/article/view/2220>

diunduh pada 20 Maret 2023 pukul 20.25

Robbins, Stephen P. 2006. Perilaku Organisasi. PT Indeks. Jakarta: Kelompok Gramedia

Siti Khaerunnisa (2018) Hubungan Kompensasi Dengan Kinerja Karyawan Dibagian Produksi Pada Pt. Sariguna Primatirta.

<https://jom.unpak.ac.id/index.php/ilmumanajemen/article/viewFile/2176/1872>

diunduh pada 20 Maret 2023 pukul 20.10

Sugiyono (2016). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Rdan D. Bandung: IKAPI.

Sujarweni, V.Wiratna (2015). Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.

[http://repository.uma.ac.id/bitstream/123456789/413/5/118320076\\_file5.pdf](http://repository.uma.ac.id/bitstream/123456789/413/5/118320076_file5.pdf).

<http://digilib.unila.ac.id/10838/15/15.%20BAB%20II.pdf>.

## LAMPIRAN 1 KUESIONER

### KUESIONER PENELITIAN

Bersama ini, saya Moh Hadik Kanjul Fikri, mahasiswa Program Studi Manajemen Bisnis ITS Mandala Jember memohon kesediaan bapak/ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang bapak/ibu berikan merupakan bantuan yang sangat berarti bagi saya dalam rangka menyelesaikan penelitian tugas akhir atau skripsi saya guna menyelesaikan studi S1 manajemen yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening PT Sariguna Primatirta (Cleo) Jember”. Seluruh jawaban akan dirahasiakan. Atas bantuan dan kesediaan waktu bapak/ibu saya mengucapkan terimakasih.

#### **A. Petunjuk Pengisian**

1. Isilah data diri anda dengan sebenar-benarnya tentang identitas responden.
2. Berilah tanda checklist (√) pada salah satu jawaban/pernyataan yang tersedia sesuai dengan pendapat Anda dengan keadaan yang benar-benar anda alami sebagai tenaga kerja atau karyawan.
3. Keterangan pilihan jawaban :  
  
Kuesioner ini menggunakan skala Likert dengan keterangan sebagai berikut :  
  
Skala 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)  
  
Skala 2 = Tidak Setuju (TS)  
  
Skala 3 = Netral/Ragu-ragu (N)  
  
Skala 4 = Setuju (S)  
  
Skala 5 = Sangat Setuju (SS).
4. Diharapkan untuk mengisi angket dengan lengkap dan tidak menjawab lebih dari satu pilihan jawaban.

## B. Identitas Responden

1. Nama :

2. Umur :  20 – 30 tahun

31 – 40 tahun

41 – 50 tahun

51 – 60 tahun

71 – 80 tahun

3. Jenis Kelamin :  Laki - Laki

Perempuan

4. Status Jabatan :  Manager / Penanggung Jawab

Bendahara

Petugas Keuangan, dan Kepegawaian

Operator Produksi

Pengawas Produksi

Petugas Kebersihan, dan Umum

Petugas Keamanan

5. Lama Kerja :  1 - 5 tahun

6 - 10 tahun

6. Pendidikan Terakhir :  SD

SMP

SMA/SMK/MA

D1/D2/D3

S1

S2/S3

### C. Pernyataan

<b>Gaya Kepemimpinan (<math>X_1</math>)</b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1.	Pimpinan mampu mengambil keputusan menurut perhitungan yang paling tepat.					
2.	Pimpinan mampu memotivasi karyawannya untuk menggerakkan keahlian, tenaga, dan waktu dalam berbagai kegiatan demi kepentingan bersama.					
3.	Pimpinan mampu berkomunikasi dengan cakap, sehingga karyawannya memahami yang dimaksud dengan baik.					
4.	Pimpinan memiliki tanggung jawab kepada karyawan maupun pekerjaannya.					
<b>Budaya Organisasi (<math>X_2</math>)</b>						
5.	Perusahaan menerapkan norma saling menghargai seperti tidak mengkritik pekerjaan sesama karyawan di depan publik.					
6.	Perusahaan dan karyawan memegang sifat kesetiaan dan saling percaya satu sama lain.					
7.	Setiap pekerjaan yang dilakukan, selalu berorientasi kepada kepentingan anggota.					
8.	Perusahaan dan karyawan meyakini bahwa produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan dengan kualitas keahlian, disiplin, rajin, sehat dan agresif (berkemauan) dalam bekerja.					
<b>Kompensasi (<math>X_3</math>)</b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
9.	Karyawan selalu mendapatkan gaji tepat waktu atas pekerjaan yang dilakukan.					
10.	Karyawan mendapatkan insentif dari perusahaan seperti uang, barang, dan – lain – lain.					
11.	Karyawan mendapatkan tunjangan seperti asuransi kesehatan, liburan, dan lain – lain.					
12.	Karyawan mendapatkan fasilitas dari perusahaan seperti mobil perusahaan, akses internet, seragam kerja, dan lain – lain.					

<b>Kepuasan Kerja Karyawan (<math>Y_1</math>)</b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
13.	Saya puas dengan gaji yang diterima.					
14.	Saya puas dengan pekerjaan yang dimiliki saat ini.					
15.	Rekan kerja selalu memberikan dorongan dan dukungan dalam bekerja.					
16.	Karyawan selalu terbantu dan mendapatkan arahan yang baik dari seorang pimpinan.					
17.	Perusahaan menyediakan sejumlah peluang untuk mempromosikan karier seorang karyawan.					
<b>Kinerja Karyawan (<math>Y_2</math>)</b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
18.	Hasil pekerjaan karyawan secara kualitas selalu memuaskan pimpinan dengan standar kualitas perusahaan.					
19.	Kuantitas kerja karyawan meningkat dengan selalu menetapkan target dalam bekerja.					
20.	Karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.					
21.	Perusahaan menggunakan sumber daya organisasi untuk memaksimalkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.					
22.	Karyawan dapat menjalankan fungsi kerjanya dengan baik.					

## Lampiran 2 Tabulasi Data Responden

No	Gaya Kepemimpinan (X1)					Budaya Organisasi (X2)					Kompensasi (X3)					Kepuasan Kerja Karyawan (Y1)						Kinerja Karyawan (Y2)					
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	Total X1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	Total X2	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	Total X3	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Total Y1	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Total Y2
1	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
2	5	5	3	4	17	5	5	4	4	18	4	5	5	5	19	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25
3	4	4	4	3	17	5	5	4	5	19	5	4	5	5	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	5	5	22
4	4	4	4	4	16	5	4	5	4	16	5	5	5	5	20	4	4	4	5	4	21	5	5	5	5	5	25
5	4	5	4	5	18	4	4	3	5	16	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
6	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	5	5	5	5	5	25	4	4	5	5	5	23
7	4	4	5	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	5	4	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20
8	3	4	2	2	11	4	4	3	3	14	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25
9	3	4	3	3	13	4	4	3	3	14	5	4	5	5	19	5	4	5	5	5	24	5	4	5	4	4	22
10	5	4	5	4	18	4	4	3	3	14	4	4	3	4	15	4	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20
11	3	4	3	3	13	3	3	3	3	12	3	4	3	3	13	5	5	3	5	5	23	5	4	5	5	5	24
12	4	4	4	4	16	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16	5	3	4	4	4	20	4	4	3	4	4	19
13	3	4	2	3	12	4	5	4	4	17	3	4	4	3	14	4	5	4	4	4	21	4	4	4	5	5	22
14	4	4	4	5	17	4	3	4	4	15	4	4	4	5	17	4	3	4	4	4	19	4	5	4	4	4	21
15	4	4	1	4	13	4	4	4	4	16	4	4	1	4	13	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
16	4	4	2	5	15	4	4	5	5	18	4	4	3	5	16	4	4	5	5	5	23	5	5	5	5	5	25
17	4	4	4	4	16	5	5	4	5	19	4	4	4	4	16	5	5	4	5	5	24	4	4	4	4	4	20
18	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
19	4	4	4	3	15	3	3	4	4	16	4	4	4	3	15	3	3	4	4	4	18	4	4	4	4	4	20
20	5	3	4	5	17	2	2	3	3	10	5	3	4	5	17	2	2	3	3	3	13	2	2	3	3	5	15

2 1	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
2 2	4	4	5	4	17	4	4	5	4	17	4	4	5	4	17	4	4	5	4	4	21	4	4	5	4	4	21
2 3	5	4	3	4	16	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	4	4	5	4	4	21
2 4	5	4	5	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
2 5	4	4	5	5	18	4	4	5	4	17	4	4	5	5	18	4	4	5	4	5	22	4	4	5	4	5	22
2 6	5	4	4	4	17	3	3	3	3	12	5	4	4	4	17	3	4	4	4	4	19	4	4	3	4	4	19
2 7	4	3	4	4	15	3	3	3	3	12	4	3	4	4	15	3	3	3	4	4	17	4	4	4	3	4	19
2 8	5	4	5	4	18	5	4	4	5	18	5	4	5	4	18	3	3	4	4	4	18	3	4	3	3	4	17
2 9	4	4	4	4	16	4	4	5	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
3 0	4	4	3	3	14	4	4	3	3	14	4	4	3	3	14	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15
3 1	5	4	4	5	18	4	5	4	4	17	5	4	4	5	18	4	4	5	5	4	22	4	3	4	4	4	19
3 2	5	4	4	5	18	3	5	4	4	16	5	4	4	5	18	1	3	4	4	4	18	5	4	3	2	1	15
3 3	5	5	5	5	20	4	5	4	5	18	5	5	5	5	20	3	3	3	3	3	15	4	4	4	3	4	19
3 4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	3	3	4	4	4	18	4	3	4	3	4	18
3 5	4	4	4	3	15	4	4	4	3	15	4	4	4	3	15	3	4	5	4	4	20	4	4	4	4	4	20
3 6	4	4	4	5	17	5	4	4	4	17	4	4	4	5	17	4	4	4	4	3	19	5	4	4	4	4	21
3 7	3	4	4	3	14	4	4	4	4	16	3	4	4	3	14	3	4	4	3	4	18	3	4	4	4	3	18
3 8	5	5	5	5	20	4	5	4	4	18	5	4	4	5	18	3	4	4	2	4	17	3	4	3	3	3	16
3 9	4	3	4	3	14	4	5	5	5	19	4	3	4	3	14	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	3	19
4 0	4	3	3	4	14	4	5	4	5	18	4	3	3	4	14	4	4	5	5	4	22	4	4	4	4	4	20
4 1	4	4	4	4	16	5	5	4	5	19	4	4	4	4	16	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25

4 2	4	4	4	4	16	5	4	3	5	17	4	5	5	3	17	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	4	20
4 3	4	3	4	5	16	5	4	5	5	19	3	4	5	5	17	5	5	5	5	5	18	4	4	4	4	4	20
4 4	4	4	4	5	17	5	4	4	5	18	5	5	4	4	18	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
4 5	4	3	3	5	15	3	3	4	4	14	5	4	3	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
4 6	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
4 7	4	5	4	5	18	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
4 8	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
4 9	4	4	5	4	17	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
5 0	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
5 1	4	4	4	5	17	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	3	19
5 2	5	5	5	5	20	4	5	4	5	18	5	4	4	5	18	4	5	4	4	3	20	4	4	4	4	3	19
5 3	5	4	4	4	17	5	5	5	5	20	4	5	4	5	18	3	3	4	4	4	18	4	4	4	4	4	20
5 4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	3	19	3	4	4	4	3	18
5 5	5	5	5	5	20	4	5	4	5	18	5	5	5	5	20	4	4	4	4	4	20	3	4	3	3	3	16
5 6	4	4	4	5	17	5	4	4	5	18	4	4	4	4	16	3	4	4	4	3	18	4	4	4	4	3	19
5 7	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	5	4	4	3	20	3	4	4	4	3	18
5 8	4	4	4	4	16	5	4	4	4	17	4	5	4	5	18	5	4	4	5	4	22	3	4	3	3	3	16
5 9	5	5	5	5	20	4	5	4	5	18	5	5	5	5	20	5	4	4	4	4	21	4	4	4	4	3	19
6 0	4	4	4	4	16	5	5	5	5	20	4	4	5	5	18	3	4	5	4	4	20	4	5	4	4	3	20
6 1	5	4	4	4	17	5	5	5	5	20	4	5	4	5	18	4	4	4	4	4	20	5	4	4	5	4	22
6 2	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	4	4	5	18	4	4	4	4	3	19	5	4	4	4	4	21

6 3	5	5	5	5	20	4	5	4	5	18	4	4	4	4	16	5	4	4	4	4	21	3	4	4	4	3	18
6 4	4	5	4	5	18	4	5	4	5	18	4	4	4	4	16	4	5	4	4	3	20	4	5	4	4	3	20
6 5	5	4	4	4	17	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16	5	4	4	5	4	22	5	4	4	5	4	22
6 6	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	5	4	5	18	5	4	4	4	4	21	5	4	4	4	4	21
6 7	5	5	5	5	20	4	5	4	5	18	5	4	4	5	18	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	3	19
6 8	4	5	4	5	18	5	4	4	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	3	18
6 9	5	4	4	4	17	4	5	4	5	18	4	5	4	5	18	3	4	4	4	3	18	3	4	3	3	3	16
7 0	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	4	5	4	4	3	20	4	4	4	4	3	19
7 1	4	5	5	4	18	4	5	4	5	18	5	5	5	5	20	5	4	4	5	4	22	2	4	4	4	4	18
7 2	4	5	4	5	18	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16	5	4	4	4	4	21	3	4	4	4	3	18
7 3	5	5	5	5	20	5	4	4	4	17	4	5	4	5	18	4	3	4	4	4	19	3	4	3	3	3	16
7 4	4	4	4	4	16	4	5	4	5	18	4	4	4	4	16	4	5	4	4	3	20	4	4	4	4	3	19
7 5	4	5	4	5	18	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	3	3	4	4	4	18	4	4	4	4	4	20
7 6	4	4	4	4	16	5	5	5	5	20	4	5	4	5	18	4	5	4	4	3	20	4	4	4	4	3	19
7 7	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	5	4	4	5	4	22	4	4	4	4	3	19
7 8	5	5	4	5	19	4	5	4	5	18	5	5	5	5	20	5	4	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20
7 9	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	5	4	4	3	20
8 0	4	5	4	4	17	5	4	4	4	17	4	5	4	5	18	4	4	4	4	3	19	5	4	4	5	4	22
8 1	4	5	4	5	18	4	5	4	5	18	5	4	4	5	18	4	4	4	4	3	19	5	4	4	4	4	21
8 2	5	4	4	4	17	5	5	5	5	20	4	4	3	4	15	2	4	4	4	4	18	3	4	4	4	4	19
8 3	5	5	5	5	20	4	5	4	5	18	4	5	4	5	18	5	4	4	4	4	21	3	3	3	4	4	17

8 4	4	4	4	4	16	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16	3	4	4	4	3	18	3	3	4	4	4	18
8 5	4	5	4	5	18	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20
8 6	5	5	5	5	20	4	5	4	5	18	4	5	4	5	18	4	5	4	4	3	20	3	4	4	4	3	18
8 7	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16	3	3	4	4	4	18	3	4	3	3	3	16
8 8	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	19
8 9	4	5	4	5	18	4	5	4	5	18	4	5	4	5	18	3	4	4	4	3	18	2	4	4	4	4	18
9 0	4	5	5	4	18	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	3	4	3	3	3	16	4	4	4	4	3	19
9 1	5	4	4	4	17	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	3	19	4	5	4	4	3	20
9 2	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	5	4	5	18	4	4	4	4	4	20	5	4	4	5	4	22
9 3	4	4	5	4	17	4	5	4	5	18	5	5	5	5	20	3	4	4	4	3	18	5	4	4	4	4	21
9 4	4	5	4	5	18	4	5	4	5	18	4	4	4	4	16	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	3	19
9 5	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	4	5	4	4	3	20	4	5	4	4	3	20
9 6	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
9 7	5	5	5	5	20	3	4	5	3	15	4	3	4	4	15	3	3	3	3	3	15	4	4	4	3	4	19
9 8	5	5	5	5	20	4	4	3	3	14	4	3	3	4	14	3	3	4	4	4	18	4	3	4	3	4	18

### Lampiran 3 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

#### Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-30 Tahun	90	91.8	91.8	91.8
	31-40 Tahun	8	8.2	8.2	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

#### Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki Laki	62	63.3	63.3	63.3
	Perempuan	36	36.7	36.7	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

#### Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	82	83.7	83.7	83.7
	6-10 Tahun	15	15.3	15.3	99.0
	lebih 10 Tahun	1	1.0	1.0	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

#### Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK/MA	0	0.0	0.0	0.0
	SMP	1	3.0	3.0	3.0
	SMA	23	57.0	57.0	60.0
	S1	16	40.0	40.0	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

## Lampiran 4 Deskripsi Variabel Penelitian

### X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	5.1	5.1	5.1
	4	58	59.2	59.2	64.3
	5	35	35.7	35.7	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

### X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	6.1	6.1	6.1
	4	58	59.2	59.2	65.3
	5	34	34.7	34.7	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

### X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	3	3.1	3.1	4.1
	3	7	7.1	7.1	11.2
	4	58	59.2	59.2	70.4
	5	29	29.6	29.6	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

### X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.0	1.0	1.0
	3	9	9.2	9.2	10.2
	4	45	45.9	45.9	56.1
	5	43	43.9	43.9	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.0	1.0	1.0
	3	7	7.1	7.1	8.2
	4	57	58.2	58.2	66.3
	5	33	33.7	33.7	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.0	1.0	1.0
	3	7	7.1	7.1	8.2
	4	45	45.9	45.9	54.1
	5	45	45.9	45.9	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	11.2	11.2	11.2
	4	61	62.2	62.2	73.5
	5	26	26.5	26.5	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	11.2	11.2	11.2
	4	40	40.8	40.8	52.0
	5	47	48.0	48.0	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

**X3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	4.1	4.1	4.1
	4	65	66.3	66.3	70.4
	5	29	29.6	29.6	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

**X3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	6.1	6.1	6.1
	4	62	63.3	63.3	69.4
	5	30	30.6	30.6	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

**X3.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	3	8	8.2	8.2	9.2
	4	65	66.3	66.3	75.5
	5	24	24.5	24.5	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

**X3.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	9.2	9.2	9.2
	4	45	45.9	45.9	55.1
	5	44	44.9	44.9	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

**Y1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	2	2.0	2.0	3.1
	3	22	22.4	22.4	25.5
	4	50	51.0	51.0	76.5
	5	23	23.5	23.5	100.0
Total		98	100.0	100.0	

**Y1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.0	1.0	1.0
	3	18	18.4	18.4	19.4
	4	60	61.2	61.2	80.6
	5	19	19.4	19.4	100.0
	Total		98	100.0	100.0

**Y1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	7.1	7.1	7.1
	4	75	76.5	76.5	83.7
	5	16	16.3	16.3	100.0
	Total		98	100.0	100.0

**Y1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.0	1.0	1.0
	3	6	6.1	6.1	7.1
	4	72	73.5	73.5	80.6
	5	19	19.4	19.4	100.0
	Total		98	100.0	100.0

**Y1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	26	26.5	26.5	26.5
	4	59	60.2	60.2	86.7
	5	13	13.3	13.3	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

**Y2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	3.1	3.1	3.1
	3	18	18.4	18.4	21.4
	4	57	58.2	58.2	79.6
	5	20	20.4	20.4	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

**Y2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.0	1.0	1.0
	3	6	6.1	6.1	7.1
	4	77	78.6	78.6	85.7
	5	14	14.3	14.3	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

**Y2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	13	13.3	13.3	13.3
	4	71	72.4	72.4	85.7
	5	14	14.3	14.3	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

**Y2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.0	1.0	1.0
	3	14	14.3	14.3	15.3
	4	67	68.4	68.4	83.7
	5	16	16.3	16.3	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

**Y2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	3	32	32.7	32.7	33.7
	4	51	52.0	52.0	85.7
	5	14	14.3	14.3	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

## Lampiran 5 Uji Validitas

### Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	Gaya Kepemimpinan
X1.1	Pearson Correlation	1	.364**	.534**	.539**	.768**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	98	98	98	98	98
X1.2	Pearson Correlation	.364**	1	.435**	.494**	.719**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	98	98	98	98	98
X1.3	Pearson Correlation	.534**	.435**	1	.453**	.808**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	98	98	98	98	98
X1.4	Pearson Correlation	.539**	.494**	.453**	1	.789**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	98	98	98	98	98
Gaya Kepemimpinan	Pearson Correlation	.768**	.719**	.808**	.789**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	98	98	98	98	98

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

### Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	Budaya Organisasi
X2.1	Pearson Correlation	1	.525**	.531**	.561**	.767**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	98	98	98	98	98
X2.2	Pearson Correlation	.525**	1	.480**	.726**	.838**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	98	98	98	98	98
X2.3	Pearson Correlation	.531**	.480**	1	.545**	.757**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	98	98	98	98	98
X2.4	Pearson Correlation	.561**	.726**	.545**	1	.877**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	98	98	98	98	98
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	.767**	.838**	.757**	.877**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	98	98	98	98	98

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

### Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	Kompensasi
X3.1	Pearson Correlation	1	.313**	.423**	.550**	.730**
	Sig. (2-tailed)		.002	.000	.000	.000
	N	98	98	98	98	98
X3.2	Pearson Correlation	.313**	1	.460**	.528**	.747**
	Sig. (2-tailed)	.002		.000	.000	.000
	N	98	98	98	98	98
X3.3	Pearson Correlation	.423**	.460**	1	.410**	.761**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	98	98	98	98	98
X3.4	Pearson Correlation	.550**	.528**	.410**	1	.821**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	98	98	98	98	98
Kompensasi	Pearson Correlation	.730**	.747**	.761**	.821**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	98	98	98	98	98

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

### Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Kepuasan Kerja
Y1.1	Pearson Correlation	1	.536**	.367**	.596**	.442**	.767**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	98	98	98	98	98	98
Y1.2	Pearson Correlation	.536**	1	.434**	.448**	.176	.656**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.084	.000
	N	98	98	98	98	98	98
Y1.3	Pearson Correlation	.367**	.434**	1	.604**	.563**	.699**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	98	98	98	98	98	98
Y1.4	Pearson Correlation	.596**	.448**	.604**	1	.574**	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	98	98	98	98	98	98
Y1.5	Pearson Correlation	.442**	.176	.563**	.574**	1	.676**
	Sig. (2-tailed)	.000	.084	.000	.000		.000
	N	98	98	98	98	98	98
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	.767**	.656**	.699**	.804**	.676**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	98	98	98	98	98	98

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

### Correlations

		Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Kinerja Karyawan
Y2.1	Pearson Correlation	1	.444**	.546**	.510**	.342**	.767**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.001	.000
	N	98	98	98	98	98	98
Y2.2	Pearson Correlation	.444**	1	.473**	.459**	.095	.606**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.352	.000
	N	98	98	98	98	98	98
Y2.3	Pearson Correlation	.546**	.473**	1	.693**	.548**	.847**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	98	98	98	98	98	98
Y2.4	Pearson Correlation	.510**	.459**	.693**	1	.579**	.851**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	98	98	98	98	98	98
Y2.5	Pearson Correlation	.342**	.095	.548**	.579**	1	.711**
	Sig. (2-tailed)	.001	.352	.000	.000		.000
	N	98	98	98	98	98	98
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	.767**	.606**	.847**	.851**	.711**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	98	98	98	98	98	98

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

## Lampiran 6 Uji Reliabilitas

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	98	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	98	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.814	22

## Lampiran 7 Uji Asumsi Klasik

### Uji Normalitas

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		98
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.78150847
Most Extreme Differences	Absolute	.048
	Positive	.048
	Negative	-.039
Test Statistic		.048
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

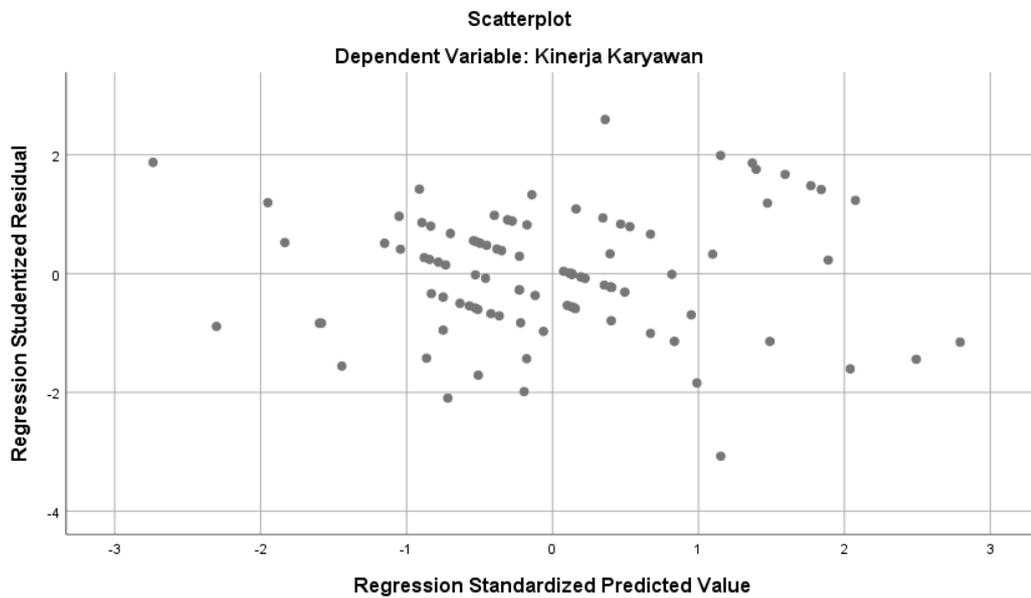
- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

## Lampiran 8 Uji Multikolinieritas dan Uji Heteroskedastisitas

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	11.777	2.586		4.554	.000		
Gaya Kepemimpinan	.355	.112	.306	3.171	.002	.683	1.464
Budaya Organisasi	.024	.098	.022	.242	.809	.806	1.241
Kompensasi	.246	.124	.193	1.993	.049	.680	1.470
Kepuasan Kerja	.518	.086	.508	5.999	.000	.889	1.125

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan



## Lampiran 9 Uji Hipotesis (Uji t) dan Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	11.777	2.586		4.554	.000		
Gaya Kepemimpinan	.355	.112	.306	3.171	.002	.683	1.464
Budaya Organisasi	.024	.098	.022	.242	.809	.806	1.241
Kompensasi	.246	.124	.193	1.993	.049	.680	1.470
Kepuasan Kerja	.518	.086	.508	5.999	.000	.889	1.125

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.638 <sup>a</sup>	.406	.381	1.819

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kompensasi

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

## Lampiran 10 Uji Path Analysis

### Jalur I

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	17.650	2.496		7.070	.000		
Gaya Kepemimpinan	.361	.128	.317	2.808	.006	.741	1.350
Budaya Organisasi	.179	.116	.165	1.540	.127	.826	1.211
Kompensasi	.317	.144	.253	2.201	.030	.715	1.398

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.333 <sup>a</sup>	.111	.083	2.174

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

## Jalur II

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	11.777	2.586		4.554	.000		
Gaya Kepemimpinan	.355	.112	.306	3.171	.002	.683	1.464
Budaya Organisasi	.024	.098	.022	.242	.809	.806	1.241
Kompensasi	.246	.124	.193	1.993	.049	.680	1.470
Kepuasan Kerja	.518	.086	.508	5.999	.000	.889	1.125

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.638 <sup>a</sup>	.406	.381	1.819

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kompensasi

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Lampiran 11 R Tabel

Tabel r untuk df = 67 - 100

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
67	0.1997	0.2369	0.2796	0.3081	0.3876
68	0.1982	0.2352	0.2776	0.3060	0.3850
69	0.1968	0.2335	0.2756	0.3038	0.3823
70	0.1954	0.2319	0.2737	0.3017	0.3798
71	0.1940	0.2303	0.2718	0.2997	0.3773
72	0.1927	0.2287	0.2700	0.2977	0.3748
73	0.1914	0.2272	0.2682	0.2957	0.3724
74	0.1901	0.2257	0.2664	0.2938	0.3701
75	0.1888	0.2242	0.2647	0.2919	0.3678
76	0.1876	0.2227	0.2630	0.2900	0.3655
77	0.1864	0.2213	0.2613	0.2882	0.3633
78	0.1852	0.2199	0.2597	0.2864	0.3611
79	0.1841	0.2185	0.2581	0.2847	0.3589
80	0.1829	0.2172	0.2565	0.2830	0.3568
81	0.1818	0.2159	0.2550	0.2813	0.3547
82	0.1807	0.2146	0.2535	0.2796	0.3527
83	0.1796	0.2133	0.2520	0.2780	0.3507
84	0.1786	0.2120	0.2505	0.2764	0.3487
85	0.1775	0.2108	0.2491	0.2748	0.3468
86	0.1765	0.2096	0.2477	0.2732	0.3449
87	0.1755	0.2084	0.2463	0.2717	0.3430
88	0.1745	0.2072	0.2449	0.2702	0.3412
89	0.1735	0.2061	0.2435	0.2687	0.3393
90	0.1726	0.2050	0.2422	0.2673	0.3375
91	0.1716	0.2039	0.2409	0.2659	0.3358
92	0.1707	0.2028	0.2396	0.2645	0.3341
93	0.1698	0.2017	0.2384	0.2631	0.3323
94	0.1689	0.2006	0.2371	0.2617	0.3307
95	0.1680	0.1996	0.2359	0.2604	0.3290
96	0.1671	0.1986	0.2347	0.2591	0.3274
97	0.1663	0.1975	0.2335	0.2578	0.3258
98	0.1654	0.1966	0.2324	0.2565	0.3242
99	0.1646	0.1956	0.2312	0.2552	0.3226
100	0.1638	0.1946	0.2301	0.2540	0.3211

## Lampiran 12 T Tabel

Tabel T untuk df = 81 - 120

Pr df	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
81	0.67753	1.29209	1.66388	1.98969	2.37327	2.63790	3.19392
82	0.67749	1.29196	1.66365	1.98932	2.37269	2.63712	3.19262
83	0.67746	1.29183	1.66342	1.98896	2.37212	2.63637	3.19135
84	0.67742	1.29171	1.66320	1.98861	2.37156	2.63563	3.19011
85	0.67739	1.29159	1.66298	1.98827	2.37102	2.63491	3.18890
86	0.67735	1.29147	1.66277	1.98793	2.37049	2.63421	3.18772
87	0.67732	1.29136	1.66256	1.98761	2.36998	2.63353	3.18657
88	0.67729	1.29125	1.66235	1.98729	2.36947	2.63286	3.18544
89	0.67726	1.29114	1.66216	1.98698	2.36898	2.63220	3.18434
90	0.67723	1.29103	1.66196	1.98667	2.36850	2.63157	3.18327
91	0.67720	1.29092	1.66177	1.98638	2.36803	2.63094	3.18222
92	0.67717	1.29082	1.66159	1.98609	2.36757	2.63033	3.18119
93	0.67714	1.29072	1.66140	1.98580	2.36712	2.62973	3.18019
94	0.67711	1.29062	1.66123	1.98552	2.36667	2.62915	3.17921
95	0.67708	1.29053	1.66105	1.98525	2.36624	2.62858	3.17825
96	0.67705	1.29043	1.66088	1.98498	2.36582	2.62802	3.17731
97	0.67703	1.29034	1.66071	1.98472	2.36541	2.62747	3.17639
98	0.67700	1.29025	1.66055	1.98447	2.36500	2.62693	3.17549
99	0.67698	1.29016	1.66039	1.98422	2.36461	2.62641	3.17460
100	0.67695	1.29007	1.66023	1.98397	2.36422	2.62589	3.17374
101	0.67693	1.28999	1.66008	1.98373	2.36384	2.62539	3.17289
102	0.67690	1.28991	1.65993	1.98350	2.36346	2.62489	3.17206
103	0.67688	1.28982	1.65978	1.98326	2.36310	2.62441	3.17125
104	0.67686	1.28974	1.65964	1.98304	2.36274	2.62393	3.17045
105	0.67683	1.28967	1.65950	1.98282	2.36239	2.62347	3.16967
106	0.67681	1.28959	1.65936	1.98260	2.36204	2.62301	3.16890
107	0.67679	1.28951	1.65922	1.98238	2.36170	2.62256	3.16815
108	0.67677	1.28944	1.65909	1.98217	2.36137	2.62212	3.16741
109	0.67675	1.28937	1.65895	1.98197	2.36105	2.62169	3.16669
110	0.67673	1.28930	1.65882	1.98177	2.36073	2.62126	3.16598
111	0.67671	1.28922	1.65870	1.98157	2.36041	2.62085	3.16528
112	0.67669	1.28916	1.65857	1.98137	2.36010	2.62044	3.16460
113	0.67667	1.28909	1.65845	1.98118	2.35980	2.62004	3.16392
114	0.67665	1.28902	1.65833	1.98099	2.35950	2.61964	3.16326
115	0.67663	1.28896	1.65821	1.98081	2.35921	2.61926	3.16262
116	0.67661	1.28889	1.65810	1.98063	2.35892	2.61888	3.16198
117	0.67659	1.28883	1.65798	1.98045	2.35864	2.61850	3.16135
118	0.67657	1.28877	1.65787	1.98027	2.35837	2.61814	3.16074
119	0.67656	1.28871	1.65776	1.98010	2.35809	2.61778	3.16013
120	0.67654	1.28865	1.65765	1.97993	2.35782	2.61742	3.15954

Tabel T untuk df = 90 - 100

df	Pr 0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
90	-0.67723	-1.29103	-1.66196	-1.98667	-2.36850	-2.63157	-3.18327
91	-0.67720	-1.29092	-1.66177	-1.98638	-2.36803	-2.63094	-3.18222
92	-0.67717	-1.29082	-1.66159	-1.98609	-2.36757	-2.63033	-3.18119
93	-0.67714	-1.29072	-1.66140	-1.98580	-2.36712	-2.62973	-3.18019
94	-0.67711	-1.29062	-1.66123	-1.98552	-2.36667	-2.62915	-3.17921
95	-0.67708	-1.29053	-1.66105	-1.98525	-2.36624	-2.62858	-3.17825
96	-0.67705	-1.29043	-1.66088	-1.98498	-2.36582	-2.62802	-3.17731
97	-0.67703	-1.29034	-1.66071	-1.98472	-2.36541	-2.62747	-3.17639
98	-0.67700	-1.29025	-1.66055	-1.98447	-2.36500	-2.62693	-3.17549
99	-0.67698	-1.29016	-1.66039	-1.98422	-2.36461	-2.62641	-3.17460
100	-0.67695	-1.29007	-1.66023	-1.98397	-2.36422	-2.62589	-3.17374