



## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PTPN I REGIONAL 1 TANJUNG MORAWA**

**Agung Daniel Siallagan<sup>1</sup>, Alpino Pratama<sup>2</sup>**

[agungsiallagan09@gmail.com](mailto:agungsiallagan09@gmail.com)<sup>1</sup>, [aldoprata0879@gmail.com](mailto:aldoprata0879@gmail.com)<sup>2</sup>

Program Studi Manajemen, Fakultas Sosial Sains, Universitas Pembangunan Panca Budi

---

### **Abstrak**

Penelitian ini tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PTPN I Regional 1 Tanjung Morawa. Hasil nilai Adjusted R Square ( $R^2$ ) yang tercatat adalah 0,391. Ini menunjukkan bahwa sebesar 39,1% dari variasi dalam kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi dan semangat kerja. Sementara itu, sebanyak 60,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Hasil analisis data melalui pengujian enam hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

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

### **Abstract**

*This study is about the relationship between leadership style and compensation on employee performance and job satisfaction as an intervening variable in PTPN I Regional 1 Tanjung Morawa. The result of the Adjusted R Square ( $R^2$ ) value recorded was 0.391. This shows that 39.1% of the variation in employee job satisfaction can be explained by the variables of compensation and morale. Meanwhile, the remaining 60.9% was influenced by other factors that were not included in the research model. The results of data analysis through the testing of six hypotheses proposed in this study are that compensation affects employee job satisfaction, leadership style affects employee performance, compensation affects employee performance, job satisfaction affects employee performance, leadership style and compensation affect employee performance and leadership style, compensation and job satisfaction affect employee performance.*

**Keywords: Leadership Style, Compensation, Job Satisfaction, Employee Performance**

(\*) *Corresponding Author* : Agung Daniel Siallagan<sup>1</sup>, Alpino Pratama<sup>2</sup>, [agungsiallagan09@gmail.com](mailto:agungsiallagan09@gmail.com)<sup>1</sup>, [aldoprata0879@gmail.com](mailto:aldoprata0879@gmail.com)<sup>2</sup>

---

## **INTRODUCTION**

Pada era modern saat ini, berkembangnya suatu usaha menuntut perusahaan untuk memiliki sumber daya yang sangat kompeten. Sumber daya manusia memiliki peran sentral dalam aktivitas perusahaan, memastikan keseimbangan antara kebutuhan akan jumlah pegawai dengan kemampuan organisasi. Setiap perusahaan menginginkan pertumbuhan yang cepat, baik dalam ruang lingkup bisnisnya maupun dalam industri secara keseluruhan. Peningkatan produktivitas diharapkan dapat menghasilkan keuntungan yang signifikan bagi perusahaan. Oleh karena itu, setiap anggota tim harus memberikan kinerja terbaik mereka. Pentingnya kinerja ini menjadidasar untuk evaluasi dan umpan balik, membantu dalam proses perencanaan untuk mencapai tujuan kinerja organisasi, sebagaimana dikemukakan oleh Kreitner & Kinicki (2017:66).

Menurut Kasmir (2016:189-193), berbagai faktor seperti kemampuan dan keahlian, pengetahuan, desain kerja, kepribadian, motivasi kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan. Herlambang (2019:96) juga menyatakan bahwa kinerja dan kepuasan kerjakaryawan dalam suatu perusahaan atau organisasi dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan, yang merupakan proses aktifitas untuk mempengaruhi dan mengorganisir orang lain atau kelompok dalam upaya mencapai tujuan organisasi, yang memiliki dampak signifikan terhadap karyawan dan perusahaan.

PTPN I Regional 1 Tanjung Morawa merupakan sebuah perusahaan perseroan yang aktif dalam sektor agroindustri, fokus pada usaha perkebunan dan pengolahan komoditas kelapa sawit dan tebu. Kegiatan perusahaan mencakup pengelolaan area dan tanaman, produksi bibit dan pemeliharaan tanaman, pengolahan komoditas menjadi bahan baku untuk berbagai industri, serta kegiatan pendukung lainnya. Sebagai entitas bisnis yang besar, implementasi kebijakan akuntansi dan pertanggungjawaban menjadi aspek krusial bagi perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Tantangan utama yang dihadapi oleh PTPN I Regional 1 Tanjung Morawa berkaitan dengan meningkatnya biaya operasional serta persaingan ketat dengan perusahaan sejenis. Biaya operasional meliputi pada semua biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk menjalankan aktivitas operasionalnya, termasuk gaji karyawan, tunjangan, biaya peralatan, sewa, pajak, dan komisi. Peningkatan biaya operasional dapat memberikan tekanan pada margin keuntungan perusahaan, sementara persaingan yang ketat dapat mempengaruhi posisi pasar dan daya saing perusahaan di industri yang sama. Oleh karena itu, manajemen perusahaan harus mengelola biaya operasional dengan efisien dan merancang strategi yang tepat untuk menjaga kompetitivitas perusahaan di pasar yang kompetitif.

Untuk mengantisipasi situasi tersebut, langkah yang diambil adalah meningkatkan efisiensi di semua bidang, terutama dalam hal gaya kepemimpinan. Hal ini mencakup peningkatan dalam pengelolaan sumber daya, pemberian arahan yang jelas, dan pembangunan hubungan yang kuat antara pemimpin dan anggota tim. Dengan demikian, perusahaan dapat lebih responsif terhadap tantangan yang mungkin timbul dan dapat mempertahankan kinerja yang optimal dalam lingkungan yang dinamis. Menurut Feriyanto et al (2015:94), gaya kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang digunakan oleh seorang pimpinan untuk memengaruhi bawahan guna mencapai tujuan organisasi. Ini juga bisa dijelaskan sebagai polaperilaku dan strategi yang biasa digunakan oleh seorang pemimpin. Salah satu indikator dari gaya kepemimpinan adalah kemampuan dalam pengambilan keputusan, yang merupakan pendekatan sistematis terhadap berbagai alternatif yang ada dan mengambil langkah yang dianggap sebagai langkah yang paling tepat berdasarkan pertimbangan.

Hasil wawancara dengan beberapa karyawan di PTPN I Regional 1 Tanjung Morawa menyoroti kekurangan dalam gaya kepemimpinan Top Manager, khususnya dalam pengambilan keputusan. Terdapat kesulitan dalam menangani keluhan-keluhandari karyawan terkait kinerja rekan kerja yang tidak mau berkolaborasi. Respons yang lambat dari Top Manager dalam menindaklanjuti keluhan tersebut menjadi perhatian utama. Fenomena ini tidak jarang terjadi dan memberi gambaran bahwa ada kekurangan dalam respon cepat dan efektif dalam menangani masalah internal. Penyebab utama dari keterlambatan dalam pengambilan keputusan tampaknya terletak pada kurangnya kemampuan Top Manager dalam memotivasi seluruh tim karyawan. Kurangnya motivasi ini bisa berdampak pada kinerja individual karyawan yang akhirnya tidak optimal. Hal ini memperumit situasi karena ketika ada permasalahan yang timbul, diperlukan tanggapan yang cepat dan tepat dari pihak manajemen untuk mengatasinya. Oleh karena itu, perlu adanya pemahaman yang lebih mendalam dan solusi yang konkret dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan Top Manager di PTPN I Regional 1 Tanjung Morawa.

Untuk mencapai peningkatan kinerja karyawan, sangatlah penting bagi organisasi untuk memiliki pemimpin yang mampu memberikan motivasi yang cukup serta kompensasi yang sesuai dengan pencapaian karyawan. Hal ini akan membantu meningkatkan semangat dan kinerja mereka. Pemimpin perlu memperhatikan bahwa memotivasi karyawan secara individual merupakan pendekatan terbaik dalam mencapai tujuan organisasi, karena setiap individu memiliki motivasi dan tujuan yang berbeda. Selain itu, penelitian oleh Latif (2018) juga menegaskan bahwa motivasi kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana semakin tinggi motivasi kerja, semakin tinggi pula kinerjanya (Thoha, 2013).

## **LITERATUR REVIEW**

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tenaga kerja atau karyawan merupakan aset paling berharga bagi setiap organisasi. Tanpa kehadiran mereka yang berkualitas, mencapai tujuan organisasi dengan baik akan menjadi hal yang tidak mungkin. Organisasi beroperasi dalam suatu sistem yang terdiri dari serangkaian aktivitas yang dilakukan secara teratur oleh sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Untuk mencapai tujuan tersebut, organisasi membutuhkan dukungan dari berbagai sumber daya, termasuk sumber daya manusia yang berkualitas, selain sumber daya material dan modal.

Manajemen yang baik diperlukan tidak hanya dalam sektor pemerintah dan swasta, tetapi juga dalam sektor publik. Manajemen yang efektif diperlukan untuk memastikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Oleh karena itu, keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada kualitas individu-individu dalam organisasi tersebut dalam menjalankan tugas mereka dengan baik. Dengan manajemen yang baik dan sumber daya manusia yang berkualitas, sebuah organisasi akan mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuannya dan pelayanan yang optimal kepada masyarakat.

### **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah suatu aspek krusial dalam dinamika organisasi yang menggambarkan bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi dan membimbing para bawahannya menuju pencapaian tujuan bersama. Menurut Mulyadi (2015), gaya kepemimpinan merupakan cara khas yang dimiliki seorang pemimpin dalam memengaruhi pegawainya untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, Zainal et al. (2017) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan mencakup serangkaian ciri atau pola perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya demi kesuksesan organisasi. Selain itu, menurut Busro (2018), gaya kepemimpinan juga melibatkan kemampuan seorang pemimpin untuk menggerakkan para pengikutnya secara sukarela tanpa menimbulkan rasa tekanan, sehingga tercipta kerja sama yang efektif dalam mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan tidak hanya mencakup strategi dan tindakan pemimpin, tetapi juga melibatkan cara komunikasi, penekanan, dan pengaruh yang diterapkan dalam konteks organisasi. Hal ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan bukanlah konsep statis, melainkan merupakan pola perilaku yang dinamis yang dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi tertentu. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai gaya kepemimpinan sangat penting bagi setiap pemimpin untuk memimpin dengan efektif dan mencapai hasil yang diinginkan dalam organisasi.

### **Kompensasi**

Menurut Nurcahyo (2015), kompensasi merupakan konsep yang mencakup segala bentuk imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kinerja mereka, yang diharapkan sejalan dengan pencapaian prestasi individu dan keselarasan dengan visi strategis perusahaan. Pendapat ini diperkuat oleh Ariandi (2018) yang menyatakan bahwa kompensasi mencakup semua imbalan yang diterima oleh karyawan atas kontribusi mereka terhadap organisasi, baik berupa imbalan fisik maupun non-fisik, yang seharusnya sejalan dengan pengorbanan yang telah diberikan oleh karyawan.

Menurut Badriyah (2017), konsep kompensasi juga didefinisikan sebagai semua pendapatan dalam bentuk uang atau barang, baik langsung maupun tidak langsung, yang diterima oleh pegawai sebagai imbalan atas jasa yang telah mereka berikan kepada perusahaan. Perspektif ini menekankan pada nilai imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai bentuk apresiasi terhadap kontribusi mereka.

Hamali (2018) menambahkan bahwa kompensasi bukan hanya sekadar imbalan, tetapi juga merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia. Berbagai aspek terkait dengan kompensasi, seperti tunjangan, peningkatan kompensasi, struktur, dan skala kompensasi, menjadi bagian penting dalam hubungan kerja.

Sutrisno (2017), melalui pandangan Handoko, juga menggambarkan kompensasi sebagai segala bentuk imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka. Dalam konteks ini, kompensasi menjadi penting sebagai faktor motivasi dan pengakuan terhadap kinerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan.

Dari pemahaman beragam perspektif ini, dapat disimpulkan bahwa kompensasi bukan sekadar soal pembayaran, tetapi juga mencakup berbagai bentuk penghargaan dan imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai pengakuan terhadap kontribusi mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Diskusi tentang kompensasi juga mencakup aspek-aspek seperti keadilan, motivasi, dan manajemen kinerja yang perlu dipertimbangkan dalam pengelolaan sumber daya manusia secara efektif.

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Hantula (2015), kepuasan kerja adalah tanggung jawab pemimpin untuk memelihara karyawan dan organisasi mereka, dengan fokus pada penciptaan lingkungan organisasional yang

memuaskan secara psikologis bagi karyawan. Sementara menurut Yanchus, dkk (2015), kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai sikap yang bisa positif maupun negatif yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya. Sutrisno (2017) menggambarkan bahwa pada dasarnya, kepuasan kerja mencakup perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan oleh pekerja terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja melibatkan sikap serta perasaan senang atau tidak senang terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang. Hal ini menekankan pentingnya peran pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang memadai dan memenuhi kebutuhan psikologis karyawan. Dengan demikian, pengelolaan kepuasan kerja bukan hanya tentang memenuhi aspek-aspek fisik pekerjaan, tetapi juga memperhatikan aspek-aspek psikologis yang memengaruhi persepsi dan pengalaman karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2016:67), istilah "kinerja" berasal dari kata "job performance" atau "Actual Performance" (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja juga dapat dipandang sebagai suatu proses maupun hasil pekerjaan, sebagaimana dijelaskan oleh Wibowo (2017:70). Menurutnya, kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja. Dalam konteks ini, Edison (2016:190) menambahkan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja karyawan merupakan konsep yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Kinerja mencakup aspek kualitatif dan kuantitatif dari pekerjaan yang dilakukan oleh individu dalam organisasi. Konsep ini menyoroti bagaimana individu melakukan tugas mereka sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dan sejauh mana mereka mencapai hasil yang diharapkan. Sumber-sumber yang dikutip menekankan bahwa kinerja tidak hanya mencakup hasil akhir dari pekerjaan, tetapi juga proses yang dilalui dalam mencapai hasil tersebut. Ini menyoroti pentingnya pemahaman tentang bagaimana individu bekerja dan bagaimana proses tersebut berkontribusi terhadap hasil akhir. Selain itu, pengukuran kinerja dilakukan dalam kerangka waktu tertentu dan dengan menggunakan parameter atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya, menunjukkan pentingnya pengukuran objektif untuk mengevaluasi pencapaian individu dalam organisasi.

## **METHODS**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif didefinisikan sebagai upaya sistematis untuk memahami fenomena dengan mengumpulkan data yang dapat diukur, yang kemudian dianalisis menggunakan teknik statistik, matematika, atau komputasi. Teknik statistik sering digunakan untuk menganalisis data kuantitatif yang dikumpulkan dalam studi ini. Pendekatan kuantitatif ini memungkinkan para peneliti dan ahli statistik untuk menggunakan kerangka kerja matematika dan teori yang relevan dengan kuantitas yang diteliti. Ini memberikan dasar yang kuat bagi analisis data yang lebih mendalam dan interpretasi hasil penelitian yang lebih terperinci. Dengan demikian, metodologi penelitian ini memberikan landasan yang kokoh bagi pemahaman yang lebih komprehensif tentang fenomena yang diteliti melalui pendekatan kuantitatif yang sistematis dan terukur (Sugiyono, 2019).

Adapun variabel dalam penelitian ini yaitu:

X<sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan

X<sub>2</sub> : Kompensasi

Z : Kepuasan Kerja

Y : Kinerja Karyawan

## **RESULTS & DISCUSSION**

### **Results**

#### **Analisis Regresi Linear Berganda**

Analisis regresi linier berganda diterapkan guna memahami dampak kompensasi dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan melalui aspek kepuasan kerja. Hasil dari analisis regresi linier berganda dapat dilihat dalam dua tabel persamaan yang terlampir di bawah ini:

**Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Persamaan I**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
1 (Constant)	1,729	3,061	
Gaya Kepemimpinan(X1)	,623	,075	,439
Kompensasi(X2)	,639	,051	,437

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Z)

Pada tabel diatas, diketahui pada *Unstandardized Coefficeints* bagian B diperoleh persamaan regresi linier berganda pertama yaitu dengan rumus berikut:

$$Z = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Z = 1,729 + 0,623X_1 + 0,639X_2 + e$$

**Tabel 2. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Persamaan II**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
1 (Constant)	2,517	5,695	
Gaya Kepemimpinan(X1)	,546	,350	,378
Kompensasi(X2)	,544	,071	,352
Kepuasan Kerja(Z)	,526	,073	,056

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan(Y)

Pada tabel diatas, diketahui pada *Unstandardized Coefficeints* bagian B diperoleh persamaan regresi linier berganda pertama yaitu dengan rumus berikut:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y = 2,517 + 0,546X_1 + 0,544X_2 + 0,526 + e$$

### Uji Parsial (Uji-t)

Koefisien regresi digunakan untuk menilai dampak parsial variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) ketika variabel intervening (Z) ada dalam model. Pengujian atas hasil regresi dilakukan dengan menggunakan uji-t pada tingkat kepercayaan 95% atau tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$ .

Untuk menentukan nilai t-tabel, perlu memperhitungkan derajat kebebasan, yang dihitung dengan rumus:  $df = n - k = 32 - 4 = 28$ , di mana n adalah jumlah sampel penelitian dan k adalah jumlah total variabel independen, dependen, dan intervening dalam model regresi.

**Tabel 3. Hasil Uji t Persamaan I**

Model	t	Sig.
(Constant)	,876	,869
Gaya Kepemimpinan	3,271	,000
Kompensasi	2,193	,001

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan analisis parsial dari tabel hasil pengujian, dapat diamati bahwa:

- Pada variabel gaya kepemimpinan (X1), didapati bahwa nilai thitung (3,271) melebihi nilai ttabel (2,048) dengan tingkat signifikansi 0,000 yang lebih rendah dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di PTPN I Regional 1 Tanjung Morawa.
- Pada variabel Kompensasi (X2), terlihat bahwa nilai thitung (2,193) juga melampaui nilai ttabel (2,048) dengan tingkat signifikansi 0,001 yang kurang dari 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara kompensasi terhadap kepuasan kerja di PTPNI Regional 1 Tanjung Morawa.

**Tabel 4. Hasil Uji t Persamaan II**

Model	t	Sig.
(Constant)	,836	,730
Gaya Kepemimpinan	2,613	,014
Kompensasi	3,194	,000
Kepuasan Kerja	2,972	,002

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel hasil pengujian parsial pada persamaan kedua di atas, dapat diamati bahwa:

- Pada variabel Gaya Kepemimpinan (X1), didapati bahwa nilai thitung (2,613) lebih besar dari t tabel (2,048) dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,014 < 0,05$ . Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PTPN I Regional 1 Tanjung Morawa.
- Pada variabel Kompensasi (X2), terlihat bahwa nilai thitung (3,951) melebihi t tabel (2,048) dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara Kompensasi dan kinerja karyawan di PTPN I Regional 1 Tanjung Morawa.
- Pada variabel Kepuasan Kerja (Z), terlihat bahwa nilai thitung (2,972) lebih besardari t tabel (2,048) dengan tingkat signifikansi  $0,002 < 0,05$ . Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara Kepuasan Kerja dan kinerja karyawan di PTPN I Regional 1 Tanjung Morawa.

#### Uji Simultan (Uji f)

Uji simultan (Uji-F) digunakan untuk menguji model regresi terhadap pengaruh keseluruhan variabel independen, yaitu Gaya Kepemimpinan (X1), Kompensasi (X2), dan Kepuasan Kerja (Z), terhadap variabel dependen, yaitu Kinerja Karyawan (Y). Dalam menentukan nilai Ftabel, perhitungan membutuhkan derajat kebebasan yang dihitung dengan rumus:

- $df$  (pembilang) =  $k - 1 = 4 - 1 = 3$
- $df$  (penyebut) =  $n - k = 32 - 4 = 28$

Di mana  $n$  merupakan jumlah sampel penelitian, dan  $k$  adalah jumlah variabel bebas, terikat, dan intervening (semua variabel).

**Tabel 5. Hasil Uji F Persamaan I  
ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	301,246	2	150,123	15,056	,000 <sup>b</sup>
Residual	59,221	27	12,193		
Total	59,467	29			

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

b. Predictors: (Constant), Kompensasi, Gaya Kepemimpinan

Dari tabel yang disajikan, terlihat bahwa nilai Fhitung (15,056) melebihi nilai Ftabel (2,95) dengan tingkat signifikansi  $0,00 < 0,05$ . Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif secara simultan antara variabel Kompensasi dan Semangat Kerja terhadap Kepuasan Kerja karyawan di PTPN I Regional 1 Tanjung Morawa.

**Tabel 6. Hasil Uji F Persamaan II**

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	639,914	3	213,305	18,505	,000 <sup>b</sup>
Residual	115,961	28	4,141		
Total	755,875	31			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi

Dari tabel tersebut, terlihat bahwa nilai F hitung (18,505) melebihi nilai F tabel (2,95) dengan tingkat signifikansi  $0,00 < 0,05$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif secara bersamaan antara variabel Kompensasi dan Semangat Kerja terhadap Kepuasan Kerja karyawan di PTPN I Regional 1 Tanjung Morawa.

### Uji Koefisien Determinasi (Adjusted R<sup>2</sup>)

Koefisien determinasi yang disesuaikan (adjusted R<sup>2</sup>) digunakan untuk mengukur seberapa besar variabel independen, yaitu Gaya Kepemimpinan (X1), Kompensasi (X2), dan Kepuasan Kerja (Z), mempengaruhi variabel dependen, yaitu Kinerja Karyawan (Y). Hasil pengujian determinasi dapat ditemukan dalam tabel- tabel persamaan yang terlampir di bawah ini.

**Tabel 7. Hasil Uji Koefisien Determinasi Persamaan I**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,567 <sup>a</sup>	,328	,391	2,821

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

Nilai Adjusted R Square (R<sup>2</sup>) yang tercatat adalah 0,391. Ini menunjukkan bahwa sebesar 39,1% dari variasi dalam kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi dan semangat kerja. Sementara itu, sebanyak 60,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

**Tabel 8. Hasil Uji Koefisien Determinasi Persamaan II**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,920 <sup>a</sup>	,847	,830	2,035

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

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Nilai Adjusted R Square (R<sup>2</sup>) yang didapatkan mencapai 0,830. Ini menunjukkan bahwa sekitar 83% dari variasi dalam kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh faktor-faktor kompensasi dan semangat kerja. Sementara sisanya, sekitar 17%, dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

### Pembahasan Hasil Penelitian

Dari hasil penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh antara variabel Gaya kepemimpinan (X1) dan kompensasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PTPN I Regional 1 Tanjung Morawa dengan variabel kepuasan kerja (Z) sebagai variabel intervening.

#### Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Dari hasil uji-t pada persamaan pertama, didapati bahwa nilai t hitung untuk Gaya Kepemimpinan (3,271) melebihi nilai t tabel (2,048) dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja di PT. Matahari Department Store Tbk. Medan Fair. Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh I Made Adi Suryadharma, I Gede Riana, dan Desak Ketut Sintaasih (2016), yang juga menemukan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

#### Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan tercermin dalam hasil analisis menggunakan uji-t pada persamaan pertama. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai t hitung untuk kompensasi (3,194) > nilai t tabel (2,048), dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hal ini mengindikasikan adanya pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara kompensasi dan kepuasan kerja di PTPN I Regional 1 Tanjung Morawa. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Andrew C. Johannes dan Adolfina Rita N. Taroreh (2016), yang menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Memberikan kompensasi yang seimbang dengan standar industri dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kesesuaian dan keseimbangan kompensasi dengan perusahaan lain juga dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Perusahaan berupaya memberikan kompensasi sesuai dengan kemampuan perusahaan, yang dapat dipahami oleh karyawan mengenai tingkat kompensasi yang mereka terima. Kenaikan kompensasi biasanya terjadi seiring dengan peningkatan kemampuan karyawan, sementara tanggung jawab yang ditangani karyawan juga mempengaruhi besarnya kompensasi yang diterima.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan telah diuji menggunakan uji-t pada persamaan kedua. Hasilnya menunjukkan bahwa nilai thitung (2,613) > nilai ttabel (2,048) dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Dari sini dapat disimpulkan bahwa secara parsial, gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PTPN I Regional 1 Tanjung Morawa. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kadek Ary Setiawan dan Ni Wayan Mujati (2016), yang juga menegaskan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam uji-t persamaan kedua, ditemukan bahwa nilai thitung untuk variabel kompensasi (3,194) > nilai ttabel (2,048) dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara kompensasi dan kinerja karyawan di PTPN I Regional 1 Tanjung Morawa. Temuan ini konsisten dengan penelitian oleh Intan Setyowati dan Sri Haryani (2016), yang juga menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Meskipun tingkat biaya hidup karyawan relatif rendah, namun pemberian kompensasi tidak selaras dengan kebutuhan hidup mereka. Hal ini menyebabkan karyawan kesulitan memenuhi kebutuhan mereka meskipun kebutuhan tersebut tidak terlalu tinggi. Selain itu, kurangnya kesesuaian antara kompensasi dan jenis pekerjaan yang diemban juga dapat mengakibatkan penurunan kinerja karyawan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil uji-t pada persamaan kedua menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki thitung (2,972) > ttabel (2,048) dengan tingkat signifikansi  $0,002 < 0,05$ . Dari sini dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan secara parsial antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan di PTPN I Regional 1 Tanjung Morawa. Temuan ini konsisten dengan studi sebelumnya yang dilakukan oleh I Made Adi Suryadharma, I Gede Riana, dan Desak Ketut Sintaasih (2016), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Faktor-faktor seperti kurangnya minat dan ketenangan dalam bekerja dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan, serta sikap kurangnya kepuasan dalam bekerja dapat tercermin dari kondisi ruangan dan lingkungan kerja.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji-F pada persamaan pertama, terlihat bahwa nilai Fhitung (15,056) > nilai Ftabel (2,95) dengan tingkat signifikansi  $0,00 < 0,05$ . Dari situ, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan di PTPN I Regional 1 Tanjung Morawa. Adjusted R Square (R<sup>2</sup>), yang mengindikasikan seberapa besar variabilitas dalam kepuasan kerja yang dapat dijelaskan oleh kombinasi variabel yang berkorelasi dengan ukuran sampel, adalah sebesar 0,391. Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi berkontribusi sebesar 39,1% terhadap kepuasan kerja, sementara 60,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji-F pada persamaan kedua, didapati bahwa nilai Fhitung (18,505) melebihi nilai Ftabel (2,95) dengan tingkat signifikansi  $0,00 < 0,05$ . Hal ini mengindikasikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan, kompensasi, dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di PTPN I Regional 1 Tanjung Morawa. Selain itu, nilai Adjusted R Square (R<sup>2</sup>) atau koefisien determinasi sebesar 0,830, yang menunjukkan bahwa sekitar 83% variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan, kompensasi, dan Kepuasan Kerja. Sementara itu, 17% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

### **KESIMPULAN**

Hasil analisis data melalui pengujian enam hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PTPN I Regional 1 Tanjung Morawa menunjukkan bahwa semua hipotesis tersebut dapat diterima. Dengan demikian, kesimpulan dari penelitian ini adalah:

1. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan menunjukkan bahwa nilai t hitung untuk kompensasi (3,194) > nilai t tabel (2,048), dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ .
2. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa nilai thitung (2,613) > nilai ttabel (2,048) dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ .
3. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan ditemukan bahwa nilai thitung untuk variabel kompensasi (3,194) > nilai ttabel (2,048) dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ .



4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa thitung (2,972) > ttabel (2,048) dengan tingkat signifikansi  $0,002 < 0,05$ .
5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan terlihat bahwa nilai Fhitung (15,056) > nilai Ftabel (2,95) dengan tingkat signifikansi  $0,00 < 0,05$ .
6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan didapati bahwa nilai Fhitung (18,505) > nilai Ftabel (2,95) dengan tingkat signifikansi  $0,00 < 0,05$ .

## REFERENCES

- Anjasmara, J. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Adhya Tirta Sriwijaya Palembang. Universitas Muhammadiyah Palembang.
- Dahlan, D., Hasim, D., & Hamdan, H. (2017). Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Kantor Kecamatan Tamalate Kota Makassar. *Jurnal Administrare*, 4(2), 69-75.
- Fadly, N. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Asuransi Parolamas Cabang Pekanbaru. *Jurnal PLANS: Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 12(1), 60-75.
- Febrianingsih, F., Muis, M., & Maming, J. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan Hotel Favor Makassar. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 2(4), 64-72.
- Fajrin, I. Q., & Susilo, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 61(4), 117-124.
- Jannah, M. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Perawat Pada Rumah Sakit Umum Daerah Meuraxa Kota Banda Aceh. [Disertasi].
- Napitupulu, I. F. (2019). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pengantar Pt. Pos Indonesia (Persero) Medan 20900.
- Nurhawaena, N. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement sebagai Variabel Intervening (Studi pada PTP Nusantara XIV Gula Takalar). [Disertasi, Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar].
- Prasetyo, S. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja karyawan dengan Kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening (studi pada Hotel berbintang di Yogyakarta). [Skripsi, Universitas Negri Yogyakarta].
- Roring, F. (2017). Pengaruh Kepemimpinan, Pembagian Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Danamon Cabang Manado. *JMBIUNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 4(3).
- Rostina, C. F., & Nazmi, H. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pt. Sinarmas Multifinance. *Jekkp (Jurnal Ekonomi, Keuangan Dan Kebijakan Publik)*, 1(1).
- Susanto, H. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan CV. General Timber Indonesia. [Disertasi, Universitas Muhammadiyah Gresik].
- Suryadharma, I. M. A., Riana, I. G., & Sintaasih, D. K. (2016). Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap Kepuasan kerja dan kinerja karyawan (studi pada PT. BPR Sri Artha Lestari Denpasar). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 5, 335-358.
- Setiawan, K. A., & Mujiati, N. W. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Astra Honda Nusa Dua Kabupaten Badung. *E-Jurnal Manajemen*, 5(12).
- Suryadharma, I. M. A., Riana, I. G., & Sintaasih, D. K. (2016). Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap Kepuasan kerja dan kinerja karyawan (studi pada PT. BPR Sri Artha Lestari Denpasar). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 5, 335-358.
- Setyowati, I., & Haryani, S. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Restoran Taman Pringsewu Yogyakarta. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 2(2), 57-72.
- Suryana, N. A. R., & Murni, Y. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pt. AW Faber- Castell Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating. *E-Journal Widya Ekonomika*, 2(1), 1-9.
- Tue, M. A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Di Cv. Ayeru Jaya Makmur Di Sidoarjo. [Disertasi, STIEMahardhika Surabaya].
- Wirawan, F. Y. (2019). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Ajb Bumiputera 1912 Kantor Cabang Gondomanan Yogyakarta. *Jurnal Ekonomidan Kewirausahaan*, 15(2).
- Vanessa, F., & Wardhana, A. (2018). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (studi Pada Pt. Sate Taichan “goreng” Cab. Jakarta). *eProceedings of Management*, 5(2).