

# **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Unit Pelaksana Teknis Bidang Kenavigasian Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Surabaya**

**FERRY ARI SUSILO**

Dosen Pembimbing : 1. DR. ASMIRIN NOOR, SE, MM.  
2. DR. LANNY PURNAMA KOSASI, SE, MM.  
3. DR. IR. H. SUNDJOTO, MM.

*Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya*

*Email : [susilo.ari06@gmail.com](mailto:susilo.ari06@gmail.com)*

---

**ABSTRACT** : *This study discusses the influence of leadership style and compensation on job satisfaction and its impact on the performance of employees of the Technical Implementation Unit of the Navigation Directorate General of Surabaya Sea. This research is an explanatory research which will prove a causal relationship between independent variables, namely, leadership style variables and compensation variables and dependent variables, namely performance, and intervening variables, namely job satisfaction. The population in this study were employees of the Technical Implementation Unit of the Navigation Directorate General of Sea Transportation at Juanda Airport in Surabaya, totaling 160 people. The sampling technique uses purposive sampling. The sample in this study was all employees who were at the staff level with status as permanent employees in the Technical Implementation Unit for the Navigation Directorate General of Sea Transportation, totaling 70 people. The method of analysis of this study uses path analysis based on multiple linear regression. The results of this study indicate that: (1) Leadership style and compensation partially influence directly and significantly influence employee job satisfaction with direct contributions of 66.9% and 71.7%, respectively. (2) Leadership style, compensation, and job satisfaction partially have a direct and significant effect on employee performance with direct contributions of 26.8%, 29.1%, and 38.3% respectively. (3) Leadership style and significant compensation for performance through employee job satisfaction with indirect contributions of 25.6% and 27.5%, respectively.*

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

## 1. PENDAHULUAN

Tujuan organisasi dapat dicapai melalui peningkatan potensi sumber daya manusia yang ada dengan peningkatan kinerja karyawan. Untuk menciptakan kinerja yang tinggi, dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi sumberdaya manusia yang dimiliki oleh karyawan guna menciptakan tujuan organisasi, sehingga akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi. Bangun (2012:231) mendefinisikan kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang atau kelompok seperti standar hasil kerja, target yang ditentukan selama periode tertentu yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan fungsi yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam perusahaan.

Betapapun baiknya sumber daya lain yang dimiliki oleh suatu perusahaan, seperti: modal, bahan mentah, dan teknologi; tanpa didukung oleh manusia yang dapat bekerja efisien dan efektif, maka tetap tidak dapat mencapai tujuan organisasi secara memuaskan, bahkan mungkin ditemui kegagalan. Oleh karena itu, untuk mencapai hasil yang efektif, maka para karyawan tersebut haruslah diberi stimuli guna meningkatkan kepuasan kerjanya agar dalam melaksanakan pekerjaannya dapat lebih baik dan bersemangat. Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Luthans, 2013:243).

Terkait peningkatan kepuasan kerja diperlukan suatu cara yang dapat membantu menciptakan kualitas kepuasan kerja karyawan diantaranya adalah melalui penerapan gaya kepemimpinan yang suportif dan kompensasi yang adil dan layak, karena dengan penerapan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada dukungan terhadap karyawan, niscaya karyawan merasa puas bekerja sehingga berdampak pada peningkatan kinerjanya, demikian pula dengan pemberian kompensasi yang layak dan adil juga berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerjanya sehingga kinerjanya juga akan meningkat.

Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Thoha, 2013:47). Demikian halnya Hasibuan (2013:118) yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang dan barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan dengan prinsip adil dan layak.

Pegawai Unit Pelaksana Teknis Bidang Kenavigasian Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Surabaya merupakan instansi pemerintah yang berkaitan dengan sarana bantu navigasi pelayaran, telekomunikasi-pelayaran, hidrografi dan meteorologi, alur dan perlintasan, pengerukan dan reklamasi, pemanduan,

penanganan kerangka kapal, salvage, dan pekerjaan bawah air untuk kepentingan keselamatan pelayaran kapal. Dalam pencapaian kinerja karyawan di perusahaan ini terdapat beberapa permasalahan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya adalah rendahnya kepuasan kerja yang disebabkan karena penerapan gaya kepemimpinan yang kurang efektif dan supportif dan besarnya kompensasi yang dirasa masih belum cukup memenuhi standar kelayakan dan keadilan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penelitian ini membahas topik tentang **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Unit Pelaksana Teknis Bidang Kenavigasian Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Surabaya.**

## **2. RUMUSAN MASALAH**

1. Apakah gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Unit Pelaksana Teknis Bidang Kenavigasian Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Surabaya?
2. Apakah kompensasi, dan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai Unit Pelaksana Teknis Bidang Kenavigasian Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Surabaya?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai Unit Pelaksana Teknis Bidang Kenavigasian Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Surabaya?
4. Apakah kompensasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai Unit Pelaksana Teknis Bidang Kenavigasian Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Surabaya?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Unit Pelaksana Teknis Bidang Kenavigasian Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Surabaya.

## **3. LANDASAN TEORI**

### **Gaya Kepemimpinan**

Istilah gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Thoha, 2013:47). Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

### **Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2013:118) kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang dan barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya,

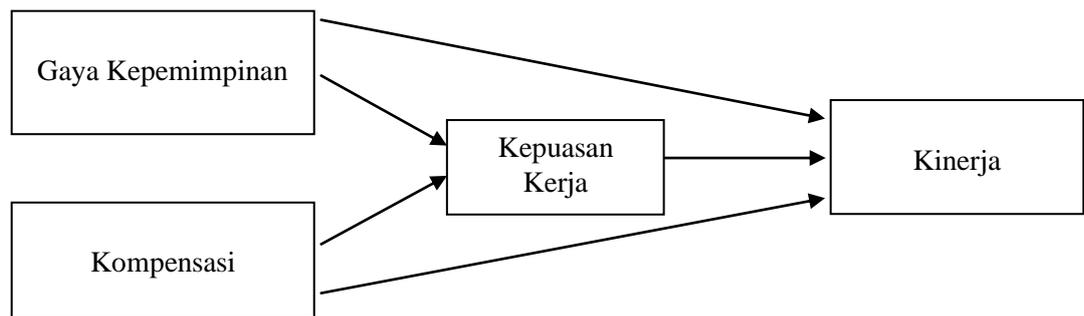
layak artinya dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Luthans, 2013:243). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

### **Kinerja**

Mangkunegara (2014:67) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kualitas yang dimaksud disini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian dalam pekerjaan sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

## **4. HIPOTESIS**

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Unit Pelaksana Teknis Bidang Kenavigasian Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Surabaya.
2. Kompensasi berpengaruh langsung signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Unit Pelaksana Teknis Bidang Kenavigasian Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Surabaya.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja pegawai Unit Pelaksana Teknis Bidang Kenavigasian Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Surabaya.
4. Kompensasi berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja pegawai Unit Pelaksana Teknis Bidang Kenavigasian Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Surabaya.

5. Kepuasan kerja berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja Pegawai Unit Pelaksana Teknis Bidang Kenavigasian Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Surabaya.

## 5. METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang menekankan pada pengujian hipotesis, data yang terukur dan menghasilkan bukti kebenaran hipotesis, hal ini diharapkan akan menghasilkan suatu kesimpulan yang dapat digeneralisasikan. Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) yang akan membuktikan hubungan kausal antara variabel bebas (*independent variable*) yaitu, variable gaya kepemimpinan dan variabel kompensasi dan variabel terikat (*dependent variable*) yaitu kinerja, serta variable *intervening* yaitu kepuasan kerja. Serta penelitian korelasional, yaitu penelitian yang berusaha untuk melihat apakah antara dua variabel atau lebih memiliki hubungan atau tidak, dan seberapa besar hubungan itu serta bagaimana arah hubungan tersebut (Sugiyono, 2014:30).

### Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan obyek peneliti (Arikunto, 2013:109). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Pegawai Unit Pelaksana Teknis Bidang Kenavigasian Direktorat Jenderal Perhubungan Laut di Bandara Juanda Surabaya yang berjumlah 160 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang berada pada level staf dengan status sebagai karyawan tetap di Pegawai Unit Pelaksana Teknis Bidang Kenavigasian Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Surabaya yang berjumlah 70 orang.

## 6. HASIL

### Identitas Responden

Tabel 1. Deskripsi Demografi Responden

Demografi	Kriteria	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	49	70,00
	Perempuan	21	30,00
Usia	< 30 tahun	24	34,29
	30 – 45 tahun	32	45,71
	> 45 tahun	14	20,00
Pendidikan	SMA	13	18,57
	Diploma	16	22,86
	Sarjana	32	45,71
	Pascasarjana	9	12,86

Masa Kerja	<5 tahun	18	25,71
	5 – 10 tahun	12	17,14
	10 – 15 tahun	30	42,86
	> 15 tahun	10	14,29

Sumber: Data diolah (2019)

Berdasarkan Tabel di atas, terlihat bahwa dari 70 orang pegawai di Unit Pelaksana Teknis Bidang Kenavigasian Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Surabaya sebagian besar berjenis kelamin laki-laki sebanyak 49 orang (70%), berusia 30-45 tahun sebanyak 32 orang (45,71%), berpendidikan terakhir Sarjana (S1) sebanyak 32 orang (45,71%), dan mempunyai masa kerja 10-15 tahun sebanyak 30 orang (42,86%).

### Tanggapan Responden Pada Variabel Penelitian

Tabel 2. Hasil Tanggapan Responden Pada Tiap Variabel

Variabel	STS	TS	N	S	SS
X1.1	-	2	17	35	16
X1.2	-	-	19	42	9
X1.3	-	3	15	34	18
X1.4	-	1	15	34	18
X1.5	-	-	17	40	13
X2.1	-	2	18	37	13
X2.2	-	-	19	37	14
X2.3	-	-	23	30	17
X2.4	-	-	11	41	18
Z1	-	9	22	30	9
Z2	-	6	9	41	14
Z3	-	6	9	35	20
Z4	-	-	18	41	11
Z5	-	-	17	40	13
Y1	-	-	21	34	15
Y2	-	-	13	46	11
Y3	-	-	15	40	15
Y4	-	-	12	38	20
Y5	-	1	19	39	11

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa dari 70 orang responden sebagian besar responden menyatakan setuju pada indikator gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) yang meliputi: gaya partisipatif sebanyak 35 orang, gaya pengasuh sebanyak 42 orang, gaya direktif sebanyak 34 orang, gaya supportif sebanyak 41 orang, dan gaya orientasi prestasi sebanyak 40 orang.

Pada indikator kompensasi ( $X_2$ ) sebagian besar responden menyatakan setuju, yang meliputi: gaji pokok sebanyak 37 orang, fasilitas sebanyak 37 orang, tunjangan sebanyak 30 orang, dan insentif sebanyak 41 orang.

Pada indikator motivasi ( $Z$ ) sebagian besar responden menyatakan setuju, yang meliputi: pekerjaan itu sendiri sebanyak 30 orang, penyelia sebanyak 41 orang, rekan kerja sebanyak 35 orang, promosi sebanyak 41 orang, dan gaji sebanyak 40 orang.

Pada indikator kinerja ( $Y$ ) sebagian besar responden menyatakan setuju, yang meliputi: jumlah pekerjaan yang dihasilkan sebanyak 34 orang, kualitas pekerjaan yang dihasilkan sebanyak 46 orang, ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan sebanyak 40 orang, kehadiran pada hari dan jam kerja sebanyak 38 orang, dan kemampuan kerja sama sebanyak 39 orang.

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Kuesioner

Variabel	Indikator	r hitung	Alpha Cronbach
Kinerja (Y)	Jumlah pekerjaan yang dihasilkan	0,557	0,682
	Kualitas pekerjaan yang dihasilkan	0,673	
	Ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan	0,572	
	Kehadiran pada hari dan jam kerja	0,595	
	Kemampuan kerja sama	0,679	
Kepuasan kerja (Z)	Pekerjaan itu sendiri	0,581	0,744
	Penyelia	0,679	
	Rekan kerja	0,745	
	Promosi	0,575	
	Gaji	0,597	
Gaya kepemimpinan (X1)	gaya partisipatif	0,636	0,774
	gaya pengasuh	0,571	
	gaya direktif	0,510	
	gaya supportif	0,513	
	gaya orientasi prestasi	0,508	
Kompensasi (X2)	Gaji pokok	0,595	0,823
	Fasilitas kerja	0,649	
	Tunjangan	0,671	
	Insentif	0,712	

Sumber: Data diolah (2019)

Berdasarkan tabel di atas, terlihat seluruh indikator mempunyai nilai r hitung lebih besar dari r tabel yaitu 0,235, artinya data pada seluruh indikator dari

variabel kinerja, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, dan kompensasi adalah valid. Selanjutnya hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini menunjukkan seluruh variabel mempunyai nilai *cronbach* lebih besar dari  $\alpha$  kritis yaitu 0,6, artinya data seluruh instrumen yang digunakan untuk dalam penelitian ini adalah reliable.

### Analisis Jalur

#### Analisis Substructure 1

Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Substruktur 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sign. t
	B	Std. Error	$\beta$		
Constant	125,666	25,776		4,875	0,000
Gaya kepemimpinan (X1)	3,567	1,157	0,669	3,083	0,003
Kompensasi (X2)	4,725	1,132	0,717	4,174	0,000
Dependen Variabel	Kepuasan kerja (Z)				
F hitung	42,676				
Sign. F	0,000				
R	0,842				
$R^2$	0,709				
e1	$\sqrt{1 - (0,709)} = 0,539$				

Sumber: Data diolah (2019)

Berdasarkan tabel di atas maka didapatkan persamaan structural pertama adalah sebagai berikut:

$$Z = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$$

$$Z = 0,669 X_1 + 0,717 X_2 + 0,539$$

Berdasarkan persamaan tersebut maka dijelaskan bahwa:  $\beta_1 = 0,669$  (positif), artinya dengan ditingkatkannya gaya kepemimpinan satu satuan maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat sebesar 66,9% dengan anggapan variable bebas lainnya konstan.  $\beta_2 = 0,717$  (positif), artinya dengan ditingkatkannya kompensasi satu satuan maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat sebesar 71,7% dengan anggapan variable bebas lainnya konstan.

Besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,709, artinya variabilitas kepuasan kerja yang dapat diterangkan dengan menggunakan variable kompensasi dan gaya kepemimpinan sebesar 70,9%, sementara pengaruh sebesar 29,1% disebabkan oleh variable lain diluar model ini. Selanjutnya nilai F hitung sebesar 42,676 dan signifikansi sebesar 0,000 (kurang dari 5%) mempunyai arti bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hasil penelitian ini menunjukkan

bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 70,9%.

#### Analisis Substructure 2

Tabel 5. Hasil Analisis Regresi Substruktur 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sign. t
	B	Std. Error	$\beta$		
Constant	-13,387	4,450		-3,008	0,004
Gaya kepemimpinan (X1)	1,021	0,502	0,268	2,034	0,046
Kompensasi (X2)	2,105	1,023	0,291	2,058	0,044
Kepuasan kerja (Z)	3,259	1,202	0,383	2,711	0,009
Dependen Variabel	Kinerja (Y)				
F hitung	17,284				
Sign. F	0,000				
R	0,674				
R <sup>2</sup>	0,454				
e1	$\sqrt{1 - (0,454)} = 0,793$				

Sumber: Data diolah (2019)

Berdasarkan tabel di atas maka didapatkan persamaan structural kedua adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Z + e_2$$

$$Y = 0,268 X_1 + 0,291 X_2 + 0,383 Z + 0,793$$

Berdasarkan persamaan tersebut maka dijelaskan bahwa: nilai  $\beta_3 = 0,268$  (positif), artinya dengan ditingkatkannya gaya kepemimpinan satu satuan maka kinerja akan meningkat sebesar 26,8% dengan anggapan variable bebas lainnya konstan. Nilai  $\beta_4 = 0,291$  (positif), artinya dengan ditingkatkannya kompensasi satu satuan maka kinerja akan meningkat sebesar 29,1% dengan anggapan variable bebas lainnya konstan. Nilai  $\beta_5 = 0,383$  (positif), artinya dengan ditingkatkannya kepuasan kerja satu satuan maka kinerja akan meningkat sebesar 38,3% dengan anggapan variable bebas lainnya konstan.

Besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,454, artinya variabilitas kinerja yang dapat diterangkan dengan menggunakan variable gaya kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi sebesar 45,4%, sementara pengaruh sebesar 54,6% disebabkan oleh variable lain diluar model ini. Selanjutnya nilai F hitung sebesar 17,284 dan signifikansi sebesar 0,000 (kurang dari 5%) mempunyai arti bahwa gaya kepemimpinan, kompensasi, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, kompensasi, dan

kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja sebesar 45,4%.

### Uji Hipotesis

Besarnya nilai  $t_{hitung}$  pada variabel gaya kepemimpinan sebesar 3,083 dengan signifikansi sebesar 0,003 (kurang dari 0,05), artinya gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian **hipotesis pertama** yang berbunyi "Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Unit Pelaksana Teknis Bidang Kenavigasian Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Surabaya" **diterima** pada taraf kepercayaan 95%. Kemudian besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar  $\beta_1 = 0,669$  atau 66,9%. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Yanoto (2018) yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Nutrifood Indonesia di Surabaya.

Besarnya nilai  $t_{hitung}$  pada variabel kompensasi sebesar 4,174 dengan signifikansi sebesar 0,000 (kurang dari 0,05), artinya kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian **hipotesis kedua** yang berbunyi "Kompensasi berpengaruh langsung signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Unit Pelaksana Teknis Bidang Kenavigasian Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Surabaya" **diterima** pada taraf kepercayaan 95%. Kemudian besarnya pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja sebesar  $\beta_2 = 0,717$  atau 71,7%. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Septerina dan Irawati (2018) yang menyatakan kompensasi finansial dan kompensasi non finansial setelah diuji secara parsial maupun bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di bagian produksi pada PT. Etowa Packaging Indonesia.

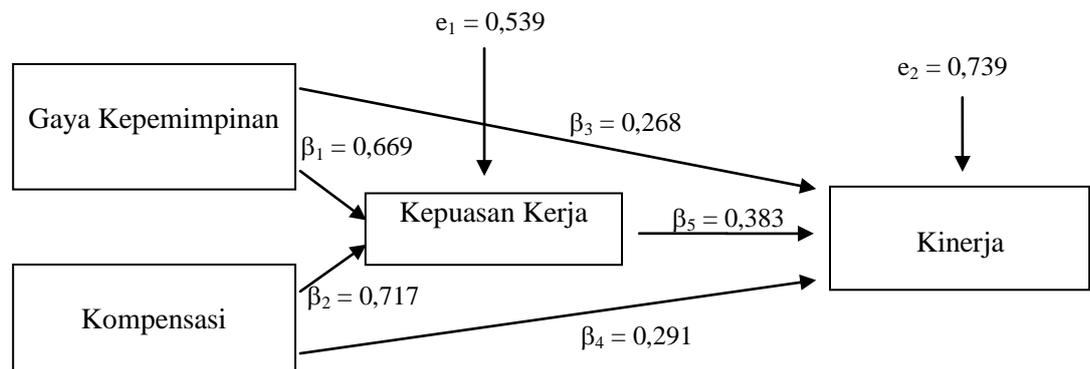
Besarnya nilai  $t_{hitung}$  pada variabel gaya kepemimpinan sebesar 2,034 dengan signifikansi sebesar 0,046 (kurang dari 0,05), artinya gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian **hipotesis ketiga** yang berbunyi "Diduga Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja karyawan di Unit Pelaksana Teknis Bidang Kenavigasian Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Surabaya" **dapat diterima** pada taraf kepercayaan 95%. Kemudian besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja sebesar  $\beta_3 = 0,268$  atau 26,8%. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Siswanto dan Hamid (2017) yang menyatakan secara simultan dan parsial variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan divisi Human Resources Management Compensation and Benefits PT Freeport Indonesia.

Besarnya nilai  $t_{hitung}$  pada variabel kompensasi sebesar 2,058 dengan signifikansi sebesar 0,044 (kurang dari 0,05), artinya kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian **hipotesis keempat** yang berbunyi "Kompensasi berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja

karyawan di Unit Pelaksana Teknis Bidang Kenavigasian Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Surabaya” **diterima** pada taraf kepercayaan 95%. Kemudian besarnya pengaruh kompensasi terhadap kinerja sebesar  $\beta_4 = 0,291$  atau 29,1%. Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian Riana, dkk (2016) yang menyatakan pengaruh kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 0,619 atau 61.90% dan signifikan.

Besarnya nilai  $t_{hitung}$  pada variabel kepuasan kerja sebesar 2,711 dengan signifikansi sebesar 0,009 (kurang dari 0,05), artinya kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian **hipotesis kelima** yang berbunyi ”Kepuasan kerja berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja karyawan di Unit Pelaksana Teknis Bidang Kenavigasian Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Surabaya” **diterima** pada taraf kepercayaan 95%. Kemudian besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar  $\beta_5 = 0,383$  atau 38,3%. Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian Sari dan Susilo (2018) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,395 dan signifikan  $t$  sebesar 0,040.

### Uji Mediasi



Gambar 2. Diagram Jalur Empiris Studi Kinerja

Tabel 6. Ringkasan Hasil Analisis Jalur

Hubungan Antar Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Nilai Signifikansi	Ket
	B	Std. Error	$\beta$		
$X_1 \rightarrow Z$	3,567	1,157	0,669	0,003	P1
$X_2 \rightarrow Z$	4,725	1,132	0,717	0,000	P2
$X_1 \rightarrow Y$	1,021	0,502	0,268	0,046	P3
$X_2 \rightarrow Y$	2,105	1,023	0,291	0,044	P4
$Z \rightarrow Y$	3,259	1,202	0,383	0,009	P5

Sumber: Data diolah (2019)

Berdasarkan tabel di atas, pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan Unit Pelaksana Teknis Bidang Kenavigasian Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Surabaya adalah sebesar  $P1 \times P5 = 0,669 \times 0,383 = 0,256$ . Selanjutnya pengaruh mediasi didapatkan sebesar:

$$z = \frac{ac}{\sqrt{c^2S_a^2 + a^2S_c^2 + S_a^2S_c^2}}$$

$$z = \frac{(3,567)(3,259)}{\sqrt{(3,259)^2(1,157)^2 + (3,567)^2(1,689)^2 + (1,157)^2(1,689)^2}}$$

$$z = 1,978$$

Dengan demikian nilai  $z$  sebesar  $1,978 > z$  kritis dengan signifikansi 0,05 sebesar 1,96 maka dapat disimpulkan bahwa mediasi kepuasan kerja pada gaya kepemimpinan terhadap kinerja adalah signifikan.

Berdasarkan tabel 6, pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan Karyawan di Unit Pelaksana Teknis Bidang Kenavigasian Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Surabaya adalah sebesar  $P2 \times P5 = 0,717 \times 0,383 = 0,275$ . Selanjutnya pengaruh mediasi didapatkan sebesar

$$z = \frac{bc}{\sqrt{c^2S_b^2 + b^2S_c^2 + S_b^2S_c^2}}$$

$$z = \frac{(4,725)(3,259)}{\sqrt{(3,259)^2(1,132)^2 + (4,725)^2(1,689)^2 + (1,132)^2(1,689)^2}}$$

$$z = 2,229$$

Dengan demikian nilai  $z$  sebesar  $2,229 > z$  kritis dengan signifikansi 0,05 sebesar 1,96 maka dapat disimpulkan bahwa mediasi kepuasan kerja pada pengaruh kompensasi terhadap kinerja adalah signifikan.

## **8. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

1. Gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh secara parsial berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Unit Pelaksana Teknis Bidang Kenavigasian Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Surabaya.
2. Gaya kepemimpinan, kompensasi, dan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Unit Pelaksana Teknis Bidang Kenavigasian Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Surabaya.
3. Gaya kepemimpinan dan kompensasi signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan di Unit Pelaksana Teknis Bidang Kenavigasian Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Surabaya.

### **Saran**

1. Dalam meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan lebih menekankan pada kompensasi dengan lebih meningkatkan besarnya kompensasi yang meliputi gaji pokok, fasilitas kerja, tunjangan, dan insentif secara adil kepada karyawan yang mempunyai produktivitas yang tinggi.
2. Karyawan di Unit Pelaksana Teknis Bidang Kenavigasian Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Surabaya dalam meningkatkan kinerja karyawannya lebih memperhatikan pemberian jumlah dan bentuk kompensasi kepada karyawan dan penerapan program stimuli peningkatan kepuasan kerja yang tepat dan efektif guna meningkatkan kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Penelitian Praktis*. Penerbit Rineka Cipta: Jakarta.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, Malayu SP. 2013. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta : BPFE.
- Luthans, Fred. 2012. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. CV. Alfabeta: Bandung.
- Thoha, Miftah, 2013. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Septerina dan Rusda Irawati. 2018. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi PT. Etowa Packaging Indonesia*. *Journal of Applied Business Administration*. Vol.2, Nomor 1, Hal: 13-19.
- Siswanto, Rendyka Dio dan Djambur Hamid. 2017. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Divisi Human Resources Management Compensations and Benefit PT. Freeport Indonesia)*. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol.42, Nomor 1, Hal: 189-198.
- Suryadharma, I Made Adi, I Gede Riana, dan Desak Ketut Sintaasih. 2016. *Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. BPR Sri Artha Lestari Denpasar)*. *E Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol.5, Nomor 2, Hal: 223-358.
- Yanoto, Alfian. 2018. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi dan Kinerja Karyawan PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya*. Surabaya.