

Praktik Peningkatan Kinerja Karyawan Melibatkan Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi melalui Kepuasan Kerja

Hangayomi Adji ^{1*}, Zafrullah Sunyaruri ²

^{1,2} Program Studi Manajemen, Universitas Winaya Mukti, Bandung, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini membahas variabel Kepuasan kerja yang berperan sebagai variabel intervening antara gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan usaha retail. Variabel intervening merupakan faktor yang menghubungkan dua variabel secara tidak langsung. Dalam konteks retail, kepuasan kerja menjadi faktor penting yang menghubungkan bagaimana gaya kepemimpinan dan kompensasi yang diberikan perusahaan memengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja, dengan nilai t hitung 7,882 lebih besar daripada t tabel 1,978. Dengan kata lain, jika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka akan berusaha untuk melakukan hal-hal yang lebih baik dan melakukan kinerja yang baik di tempat kerja. Karyawan yang merasa puas dengan gaya kepemimpinan dan kompensasi cenderung lebih termotivasi, terikat, dan berkinerja lebih baik.

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

Abstract

This study discusses the variable Job satisfaction which acts as an intervening variable between leadership style and compensation on the performance of retail business employees. Intervening variables are factors that connect two variables indirectly. In the context of retail, job satisfaction is an important factor that connects how the leadership style and compensation provided by the company affect employee performance. Employee performance is influenced by job satisfaction, with a t count value of 7.882 greater than the t table of 1.978. In other words, if employees are satisfied with their jobs, they will strive to do better things and perform well at work. Employees who are satisfied with their leadership style and compensation tend to be more motivated, engaged, and perform better.

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

Korespondensi:

Hangayomi Adji
(hangayomiadji@unwim.ac.id)

Submit: 10-12-2024

Revisi: 26-01-2025

Diterima: 15-02-2025

Terbit: 20-02-2025



1. Pendahuluan

Bisnis retail memerlukan konsistensi dan standar pelayanan yang baik untuk menjaga kepuasan pelanggan yang berdampak terhadap konsistensi sales setiap bulannya (Manurung & Nugroho, 2018). Namun walaupun sudah didukung oleh SOP oprasional yang ketat ada beberapa aspek yang sering sekali menjadi kendala utnuk menjaga kinerja setiap individu team di dalam sebuah Perusahaan retail (Agustina, 2021). PT Eigerindo Multi Produk Industri merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang bisnis gaya hidup yang menaungi brand Eiger. Dengan mengusung retail modern, Eiger membuka 217 toko yang tesebar di seluruh Indonesia dengan total karyawan retail di akhir tahun 2020 sebanyak 1.081 jiwa. Di wilayah Bandung sekitar ada 13 toko Eiger dengan jumlah karyawan sebanyak 155 jiwa. Penulis melihat fenomena ketidak konsistenan kinerja dan penurunan kinerja dari pada Eiger store di Kawasan Bandung dengan rincian sebagai berikut:

- Akurasi jadwal yang kecil dan waktu kehadiran yang tidak konsisten di beberapa toko.
- Tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya (SOP Oprasional, Administrasi) masih belum optimal.
- Masih rendahnya kemampuan merencanakan dan melaksanakan berbagai program kerja di masing masing toko.
- Kurangnya inisiatif dan keterampilan karyawan dalam proses kerja baik yang menyangkut tugas pokok atau tugas tambahan.

- e. Menurunnya dorongan dan semangat kerja karyawan yang diakibatkan karena belum tercapainya harapan untuk meraih posisi atau jabatan yang memperjelas jenjang karier seorang karyawan, sehingga mengakibatkan kinerja karyawan ikut turun.

Kondisi kerja seperti ini menunjukkan bahwa ada sedikit lingkungan kerja yang dapat mendorong karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Akibatnya, kinerja karyawan cenderung menurun sebagai akibat dari gaya kepemimpinan yang tidak adil dan tidak memberikan kompensasi yang memadai.

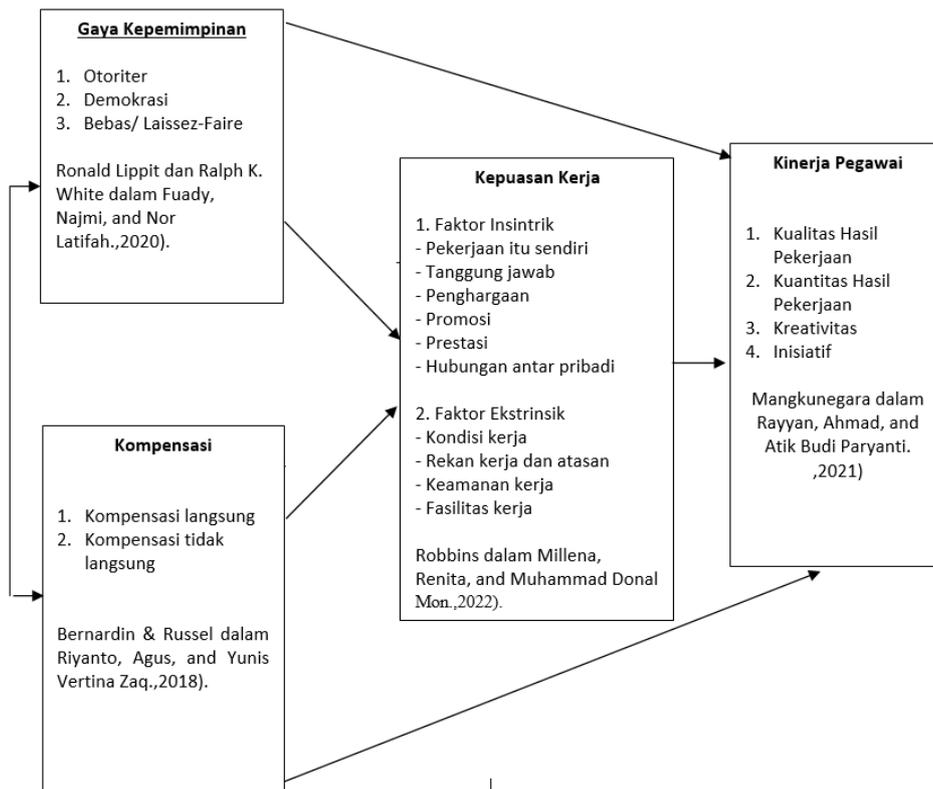
Perusahaan menerapkan kompensasi untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih produktif, persepsi yang tidak adil, menyebabkan suasana menjadi tidak menyenangkan dan dapat menyebabkan karyawan mengurangi upaya-upaya dalam melaksanakan pekerjaannya (Iskandar & Yuhansyah, 2018). Menurut Newstorm dan Davis (2002) mengemukakan bahwa *“Job satisfaction is a set of favorable or unfavorable feelings and emotions with which employees view their work”*. Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang yang dialami karyawan dalam bekerja. Berdasarkan pernyataan tersebut maka kepuasan kerja berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Ditemukan ketidakadilan dalam hal pemberian kompensasi, misalnya karyawan yang disiplin dan rajin dengan yang malas dalam bekerja, pemberian kompensasi sama, hal ini menimbulkan kecemburuan di antara karyawan, ketidaknyamanan suasana kerja, pimpinan kurang responsif sehingga terjadi ketidakpuasan pada karyawan (Spillane, 2021). Fenomena ini tidak sesuai dengan prinsip teori keadilan (*equity theory*) yang menyatakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan keadilan dan ketidakadilan atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun ditempat lain (As'ad, 2005).

Kaplan dan Norton dalam penelitian Bourne et al. (2000), menyatakan bahwa kepuasan pekerja akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan, produktivitas kerja, daya tanggap, dan mutu layanan karyawan. Diduga disebabkan oleh ketidakpuasan karyawan akibat dari kompensasi yang rendah, karena dalam suatu organisasi kepuasan kerja karyawan sering dianggap sebagai determinan yang kuat dari perputaran karyawan, apabila karyawan merasa diperlakukan secara tidak adil dan tidak wajar, maka akibatnya akan muncul tekanan-tekanan emosional dan berbagai persepsi terhadap organisasi. Sehubungan dengan kondisi tersebut, maka peningkatan kinerja karyawan Eiger perlu dilakukan. Dua hal yang sangat berhubungan dengan peningkatan kinerja karyawan adalah kompensasi dan kepuasan kerja.

2. Metode

Penulis penelitian ini menggunakan metode verifikatif dan deskriptif. Pendekatan verifikatif, menurut (Sugiyono & Lestari, 2021), adalah metode penelitian yang bertujuan untuk menentukan hubungan kualitas antara variabel. Metode ini digunakan untuk menguji variabel dengan menggunakan perhitungan statistik dan menghasilkan hasil yang menunjukkan apakah hipotesis diterima atau ditolak. Dalam penelitian ini, metode verifikatif digunakan untuk menentukan pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di Toko Eiger di wilayah Bandung Raya, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Pendekatan verifikatif dan deskriptif menjadi metode pada penelitian ini. Dari hasil penelitian sejenis (Dinata et al., 2019), pendekatan verifikatif adalah metode penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan kualitas antara variabel melalui suatu pengujian melalui suatu perhitungan statistik didapat hasil pembuktian yang menunjukkan hipotesis ditolak atau diterima. Dalam penelitian ini metode verifikatif digunakan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Eiger kawasan Bandung Raya.

Sedangkan pendekatan deskriptif menurut Avianti et al. (2023) adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lainnya (variabel mandiri adalah variabel yang berdiri sendiri, bukan variabel independen, karena kalau variabel independen selalu dipasangkan dengan variabel dependen). Dalam penelitian ini pendekatan deskriptif akan digunakan untuk mengidentifikasi dan menjelaskan mengenai gaya kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan



Gambar 1. Kerangka Pemikiran
 Sumber: Pengembangan oleh Peneliti (2024)

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil

Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui penyebaran kuisioner kepada 132 orang karyawan yang dijadikan sebagai responden.

Tabel 1. Karakteristik menurut jenis kelamin

Jenis kelamin	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
Wanita	61	46.2
Pria	71	53.8
Total Skor	132	100

Sumber: Data Diolah (2024)

Berdasarkan tabel di atas, bahwa sebagian besar karyawan yang dijadikan responden menurut jenis kelamin dan mayoritas dari karyawan karyawan Eigerdi Kawasan Bandung, adalah pria sebesar 71 orang atau 53.8%, sedangkan Wanita adalah sebesar 61 orang atau 46.2%. Selanjutnya Ruky (2005 ; 39) menyatakan bahwa jenis kelamin yaitu pria atau wanita tidak dibedakan dalam pengukuran kinerja karyawan , sehingga karyawan pria maupun wanita memiliki penilaian kinerja yang tidak dibedakan. Namun Fred (2002 ;33) menambahkan bahwa kepuasan kerja tidak tergantung pada usia pekerja selama masa aktif bekerja, namun terdapat sebagian pekerja yang aktif pada masa pensiun.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Analisis kuantitatif model pertama berfungsi untuk mengetahui pengaruh variabel independen gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis kuantitatif model pertama dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
	B	Std. Error	Coefficients Beta		
1 (Constant)	13.927	3.174		4.387	.000
Gaya Kepemimpinan (X1)	.341	.134	.175	2.544	.012
Kompensasi (X2)	.621	.071	.604	8.765	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

Sumber: Data Diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 2 dari hasil regresi yang telah dilakukan, maka dapat diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y = a + 0,175X_1 + 0,604X_2 + e$$

Dimana: Y = Kepuasan Kerja

a = Konstanta

X₁ = Gaya Kepemimpinan

X₂ = Kompensasi

e = error

Berdasarkan hasil persamaan regresi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan koefisien regresi sebesar 0,175. Kemudian untuk variabel kompensasi juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan koefisien regresi sebesar 0,604.

Hasil Koefisien Determinasi

Hasil koefisien determinasi untuk pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja disajikan pada tabel berikut:

Tabel 3. Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.690 ^a	.476	.468	3.96559

Sumber: Data Diolah (2024)

Hasil koefisien determinasi ditunjukkan oleh nilai *R Square* sebesar 0,468 sehingga dapat diartikan bahwa 47 persen dari variabel kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi, sedangkan 53 persen sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

Uji t berguna untuk menunjukkan pengaruh masing-masing variabel independent terhadap variabel dependen. Pada bagian ini ditunjukkan pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja serta pengaruh dari variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja.

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Diduga terdapat pengaruh positif secara parsial dari variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kepuasan kerja.

Ho : Tidak terdapat pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Ha : Terdapat pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Pengujian hipotesis ini memiliki kriteria, jika nilai sig pada penelitian < 0,05 maka Ho ditolak dan jika nilai sig pada penelitian > 0,05 maka Ho diterima

Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini terlihat pada Tabel 4.15 menunjukkan nilai sig sebesar 0,012 > 0,05, dan nilai *t*_{tabel} dan *t*_{hitung} sebagai berikut:

$$t_{\text{tabel}} = t(\alpha/2; n-k-1) = t(0,05/2; 132-2-1), t_{\text{tabel}} = (0,025; 129), t_{\text{tabel}} = 1,97852$$

$$t_{\text{hitung}} \text{ dengan nilai } 2,544$$

Maka *t*_{hitung} > *t*_{tabel} (2,544 > 1,97852). Dengan pemaparan tersebut Ho ditolak dan Ha diterima. Sehingga dapat disimpulkan adanya pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja secara parsial diterima.

b. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Diduga terdapat pengaruh positif secara parsial dari variabel kompensasi terhadap variabel kepuasan kerja.

Ho : Tidak terdapat pengaruh signifikan dari kompensasi terhadap kepuasan kerja

Ha : Terdapat pengaruh signifikan dari kompensasi terhadap kepuasan kerja

Pengujian hipotesis ini memiliki kriteria, jika nilai sig pada penelitian < 0,05 maka Ho ditolak dan jika nilai sig pada penelitian > 0,05 maka Ho diterima

Variabel kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini terlihat pada Tabel 4.15 menunjukkan nilai sig sebesar 0,000 > 0,05, dan nilai t_{tabel} dan t_{hitung} sebagai berikut:

$$t_{tabel} = 1,97852$$

$$t_{hitung} \text{ dengan nilai } 8,765$$

Maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($8,765 > 1,97852$). Dengan pemaparan tersebut H_0 ditolak dan H_a diterima. Sehingga dapat disimpulkan adanya pengaruh variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja secara parsial diterima.

Uji F berguna untuk menguji variabel bebas terhadap variabel terikatnya (Y). Uji F ini dilakukan dengan membandingkan signifikansi nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka model yang dirumuskan sudah tepat dengan melihat nilai F_{tabel} sebagai berikut:

$$F_{tabel} = f(k; n - k), F_{tabel} = (2; 132-2), F_{tabel} = (2; 130), F_{tabel} = 3,07$$

Dengan tingkat kesalahan 5 %. Adapun hasil uji F ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4. Hasil Uji F Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan kerja

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1842.718	2	921.359	58.589	.000 ^b
	Residual	2028.645	129	15.726		
	Total	3871.363	131			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

b. Predictors: (Constant), Kompensasi (X2), Gaya Kepemimpinan (X1)

Sumber: Data primer setelah diolah, 2023

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas dapat dilihat pada nilai F_{hitung} sebesar 58,589 dengan nilai $F_{tabel} = 3,07$ sehingga nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ adalah $58,589 > 3,07$ dan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan kompensasi (X_2) secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Eiger di Kawasan Bandung.

c. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis model kedua merupakan analisis yang berguna untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil model kedua dapat dilihat pada berikut:

Tabel 5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	18.674	2.594		7.200	.000
Gaya Kepemimpinan (X1)	.221	.105	.148	2.112	.037
Kompensasi (X2)	-.081	.068	-.103	-1.188	.237
Kepuasan Kerja (Y)	.529	.067	.690	7.882	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Z)

Sumber: Data Diolah (2024)

Berdasarkan hasil regresi yang telah dilakukan, maka didapat persamaan sebagai berikut:

$$Z = a + b_1X_1 + Y + b_2X_2 + e$$

$$Z = 0,148 X_1 + 0,690 Y + (-0,103) X_2 + e$$

Dimana: Z = Kinerja karyawan

a = Konstanta

X1 = Gaya kepemimpinan

X2 = Kompensasi

Y = Kepuasan kerja

e = error

Berdasarkan hasil analisis regresi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan (Z) dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,148. Hasil ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan memiliki hubungan searah. Hasil berikutnya yang ditunjukkan oleh tabel variabel kompensasi (X_2) berpengaruh negatif terhadap variabel kinerja karyawan (Z) dengan nilai koefisien regresi sebesar $-0,103$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kompensasi dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang berlawanan. Hasil berikutnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja (Y)

berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Z) dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,067. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan searah dengan kinerja karyawan.

Hasil koefisien determinasi pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan disajikan pada tabel berikut:

Tabel 6. Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.697 ^a	.485	.473	3.02278

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (Y), Gaya Kepemimpinan (X1), Kompensasi (X2)
Sumber: Data Diolah (2024)

Hasil koefisien determinasi ditunjukkan dengan nilai *R square* sebesar 0,473 yang berarti 47,3 persen variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan, kompensasi, dan kepuasan kerja. Sedangkan 52,7 persen sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak masuk dalam model penelitian ini.

Uji t berguna untuk menunjukkan pengaruh masing-masing variabel independent terhadap variabel dependen. Pada bagian ini ditunjukkan pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan (X_1), variabel kompensasi (X_2), dan variabel kepuasan kerja (Y) terhadap kinerja karyawan (Z).

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Diduga terdapat pengaruh positif secara parsial dari variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan.

Ho: Tidak terdapat pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Ha: Terdapat pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Pengujian hipotesis ini memiliki kriteria, jika nilai sig pada penelitian < 0,05 maka Ho ditolak, dan jika nilai sig pada penelitian > 0,05 maka Ho diterima

Variabel gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Z). Hal ini terlihat pada Tabel 4.18 menunjukkan nilai sig sebesar 0.037 > 0,05, dan nilai *t* tabel dan *t* hitung sebagai berikut:

$$t_{\text{tabel}} = 1,97852$$

$$t_{\text{hitung}} \text{ dengan nilai } 2,112$$

Maka $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ (2,112 > 1,97852). Dengan pemaparan tersebut Ho ditolak dan Ha diterima. Sehingga dapat disimpulkan adanya pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara parsial diterima.

b. Pengaruh kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Diduga terdapat pengaruh positif secara parsial dari variabel kompensasi terhadap variabel kinerja karyawan.

Ho: Tidak terdapat pengaruh signifikan dari kompensasi terhadap kinerja karyawan

Ha: Terdapat pengaruh signifikan dari kompensasi terhadap kinerja karyawan

Pengujian hipotesis ini memiliki kriteria, jika nilai sig pada penelitian < 0,05 maka Ho ditolak, dan jika nilai sig pada penelitian > 0,05 maka Ho diterima.

Variabel kompensasi (X_2) tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Z). Hal ini terlihat pada Tabel 4.18 menunjukkan nilai sig sebesar 0.237 > 0,05, dan nilai *t* tabel dan *t* hitung sebagai berikut:

$$t_{\text{tabel}} = 1,97852$$

$$t_{\text{hitung}} \text{ dapat dilihat dari Tabel 4.18 dengan nilai } -1,188$$

Maka $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ (-1,188 < 1,97852). Dengan pemaparan tersebut Ho diterima dan Ha ditolak. Sehingga dapat disimpulkan adanya pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan secara parsial tidak terbukti.

c. Pengaruh kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan

Diduga terdapat pengaruh positif secara parsial dari variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja karyawan.

Ho: Tidak terdapat pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Ha: Terdapat pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Pengujian hipotesis ini memiliki kriteria, jika nilai sig pada penelitian < 0,05 maka Ho ditolak, dan jika nilai sig pada penelitian > 0,05 maka Ho diterima.

Variabel kepuasan kerja (Y) tidak berpengaruh berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Z). Hal ini terlihat pada Tabel 4.18 menunjukkan nilai sig sebesar $0,000 < 0,05$, dan nilai t_{tabel} dan t_{hitung} sebagai berikut:

$$t_{tabel} = 1,97852$$

t_{hitung} dapat dilihat dari Tabel 4.18 dengan nilai $-1,188$

Maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($7,882 > 1,97852$). Dengan pemaparan tersebut H_0 ditolak dan H_a diterima. Sehingga dapat disimpulkan adanya pengaruh variabel kepuasan terhadap kinerja karyawan secara parsial terbukti.

Uji F

Uji F berguna untuk menguji variabel bebas terhadap variabel terikatnya (Z). Uji F ini dilakukan dengan membandingkan signifikansi nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka model yang dirumuskan sudah tepat dengan melihat nilai F_{tabel} sebagai berikut:

$$F_{tabel} = f(k; n - k), F_{tabel} = (2; 132-2), F_{tabel} = (2; 130), F_{tabel} = 3,07$$

Dengan tingkat kesalahan 5 %. Adapun hasil uji F ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 7. Hasil Uji F Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1103.009	3	367.670	40.239	.000 ^b
	Residual	1169.562	128	9.137		
	Total	2272.571	131			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Z)

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (Y), Gaya Kepemimpinan (X₁), Kompensasi (X₂)

Sumber: Data Diolah (2024)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas dapat dilihat pada nilai F_{hitung} sebesar 40,239 dengan nilai $F_{tabel} = 3,07$ sehingga nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ adalah $40,239 > 3,07$ dan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$ maka **Ho ditolak** dan H_a diterima, dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X₁), kompensasi (X₂), dan kepuasan kerja (Y) secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Eigerdi Kawasan Bandung.

Analisis Jalur

Analisis jalur berguna untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X₁), dan kompensasi (X₂) terhadap kinerja karyawan (Z) melalui variabel kepuasan kerja (Y). Dalam analisis jalur, hal pertama yang dilakukan adalah dengan menyusun model hubungan antar variabel dengan diagram jalur.

- Tabel 4.15 menunjukkan hasil regresi variabel gaya kepemimpinan (X₁) terhadap kepuasan kerja (Y) sebesar 0,175 dan hasil regresi kompensasi (X₂) terhadap kepuasan kerja (Y) sebesar 0,604.
- Tabel 4.18 menunjukkan hasil regresi variabel gaya kepemimpinan (X₁) terhadap kinerja karyawan (Z) sebesar 0,148 dan hasil regresi kompensasi (X₂) terhadap kinerja karyawan (Z) sebesar -0,103.
- Tabel 4.18 menunjukkan hasil regresi variabel kepuasan kerja (Y) terhadap kinerja karyawan (Z) sebesar 0,690.

Berdasarkan rangkuman di atas, maka besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung (*Direct Effect = DE*)

a. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

$$X_1 \rightarrow Y = 0,175$$

b. Pengaruh Variabel Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

$$X_2 \rightarrow Y = 0,604$$

c. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

$$X_1 \rightarrow Z = 0,148$$

d. Pengaruh Variabel Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

$$X_2 \rightarrow Z = -0,103$$

e. Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

$$Y \rightarrow Z = 0,690$$

2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect = 1E*)

a. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

$$X_1 \rightarrow Y \rightarrow Z = (0,175 \times 0,690) = 0,1207$$

- b. Pengaruh Variabel Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja
 $X_2 \rightarrow Y \rightarrow Z = (0,604 \times 0,690) = 0,4167$
- c. Pengaruh Total Variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja
 $X_1 \rightarrow Y \rightarrow Z = (0,175 + 0,690) = 0,865$
- d. Pengaruh Total Variabel Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja
 $X_2 \rightarrow Y \rightarrow Z = (0,604 + 0,690) = 1,294$

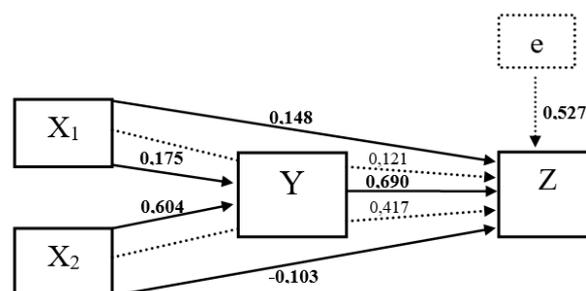
Hasil perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung disajikan pada tabel berikut:

Tabel 8. Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
$X_1 \rightarrow Y$	0,175		
$X_2 \rightarrow Y$	0,604		
$X_1 \rightarrow Z$	0,148		
$X_2 \rightarrow Z$	-0,103		
$Y \rightarrow Z$	0,690		
$X_1 \rightarrow Y \rightarrow Z$	0,148	0,121	0,865
$X_2 \rightarrow Y \rightarrow Z$	-0,103	0,417	1,294

Sumber: Data Diolah (2024)

Berdasarkan tabel rekapitulasi hasil analisis regresi tersebut maka analisis jalur tiap-tiap variabel dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Hasil Analisis Jalur
 Sumber: Hasil Olah Data (2024)

Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian dengan analisis regresi linier berganda serta analisis jalur, maka diperoleh kesimpulan analisis sebagai berikut:

- Analisis pengaruh X_1 terhadap Y : dari analisis di atas diperoleh nilai t_{hitung} lebih besar dibandingkan t_{tabel} sebesar $2,544 > 1,978$. Sehingga kesimpulan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan X_1 terhadap Y .
- Analisa pengaruh X_2 terhadap Y : dari analisis di atas diperoleh nilai t_{hitung} lebih besar dibandingkan t_{tabel} sebesar $8,765 > 1,978$. Sehingga kesimpulan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan X_2 terhadap Y .
- Analisis pengaruh X_1 terhadap Z : dari analisis di atas diperoleh nilai t_{hitung} lebih besar dibandingkan t_{tabel} sebesar $2,112 > 1,978$. Sehingga kesimpulan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan X_1 terhadap Z .
- Analisa pengaruh X_2 terhadap Z : dari analisis di atas diperoleh nilai t_{hitung} lebih kecil dibandingkan t_{tabel} sebesar $-1,188 < 1,978$. Sehingga kesimpulan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan X_2 terhadap Z .
- Analisis pengaruh Y terhadap Z : dari analisis di atas diperoleh nilai t_{hitung} lebih besar dibandingkan t_{tabel} sebesar $7,882 > 1,978$. Sehingga kesimpulan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan Y terhadap Z .
- Analisis pengaruh X_1 melalui Y terhadap Z : diketahui pengaruh langsung yang diberikan X_1 terhadap Z sebesar 0,148. Sedangkan pengaruh tidak langsung X_1 melalui Y terhadap Z adalah perkalian antara nilai beta X_1 terhadap Y dengan nilai beta Y terhadap Z yaitu: $0,175 \times 0,690 = 0,121$. Maka pengaruh total yang diberikan X_1 terhadap Z adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu: $0,148 + 0,1207 = 0,865$. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,148 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,121 yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih

kecil dibandingkan nilai pengaruh langsung, hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh secara tidak langsung X_1 melalui Y tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap Z .

- g. Analisis pengaruh X_2 melalui Y terhadap Z : diketahui pengaruh langsung yang diberikan X_2 terhadap Z sebesar $-0,103$. Sedangkan pengaruh tidak langsung X_2 melalui Y terhadap Z adalah perkalian antara nilai beta X_2 terhadap Y dengan nilai beta Y terhadap Z yaitu: $0,604 \times 0,690 = 0,417$. Maka pengaruh total yang diberikan X_2 terhadap Z adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu: $0,604 + 0,690 = 1,294$. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar $-0,103$ dan pengaruh tidak langsung sebesar $0,417$ yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dibandingkan nilai pengaruh langsung, hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh secara tidak langsung X_2 melalui Y mempunyai pengaruh signifikan terhadap Z .

Berdasarkan hasil analisis dan penelitian di atas, berikut adalah deskripsi hasil penelitian dalam bentuk tabel yang menggambarkan pengaruh gaya kepemimpinan, kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan intervening kepuasan kerja:

Tabel 9. Rekapitulasi Hasil Penelitian

No	Hipotesa Penelitian	Hasil Penelitian	Kriteria Penelitian	Interpretasi	Kesimpulan
1	Ada pengaruh gaya kepemimpinan (X_1) terhadap kepuasan kerja (Y)	Taraf signifikansi = $0,012$ dan $t_{hitung} = 2,544$	Taraf signifikansi = $0,005$ dan $t_{tabel} = 1,978$	Hipotesa diterima	Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan
2	Ada pengaruh kompensasi (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y)	Taraf signifikansi = $0,000$ dan $t_{hitung} = 8,765$	Taraf signifikansi = $0,005$ dan $t_{tabel} = 1,978$	Hipotesa diterima	Ada pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan
3	Ada pengaruh gaya kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Z)	Taraf signifikansi = $0,148$ dan $t_{hitung} = 2,112$	Taraf signifikansi = $0,005$ dan $t_{tabel} = 1,978$	Hipotesa diterima	Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
4	Ada pengaruh kompensasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Z)	Taraf signifikansi = $-0,103$ dan $t_{hitung} = -1,188$	Taraf signifikansi = $0,005$ dan $t_{tabel} = 1,978$	Hipotesa ditolak	Tidak ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan
5	Ada pengaruh kepuasan kerja (Y) terhadap kinerja karyawan (Z)	Taraf signifikansi = $0,690$ dan $t_{hitung} = 7,882$	Taraf signifikansi = $0,005$ dan $t_{tabel} = 1,978$	Hipotesa diterima	Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Sumber: Data Diolah (2024)

3.2. Pembahasan

Gaya kepemimpinan (X_1) memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y), namun kepuasan kerja sebagai variabel mediator antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (Z) tidak memiliki pengaruh signifikan. Sehingga dapat disimpulkan kepuasan kerja tidak dapat menjadi variabel mediator antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Sedangkan variabel kompensasi (X_2) memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel mediator antara kompensasi terhadap kinerja kerja yang memiliki pengaruh signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediator antara kompensasi dengan kinerja karyawan sesuai dengan penelitian (Muthohar, Muhammad Iqbal, and Anik Nurhidayati.m2023); (Diana, Elma., 2023) Gaya kepemimpinan sangat memengaruhi kinerja dan motivasi karyawan. Gaya kepemimpinan yang efektif, seperti pendekatan transformasional atau demokratis, dapat meningkatkan komunikasi dan motivasi karyawan; gaya kepemimpinan yang mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan; dan gaya kepemimpinan yang memiliki efek tidak langsung atau langsung pada kinerja karyawan ritel. Dengan memberikan kompensasi yang adil dan kompetitif, karyawan dimotivasi untuk mencapai tujuan kerjanya dan berdampak pada gaya kepemimpinan. Kepuasan kerja adalah

ukuran seberapa puas karyawan dengan pekerjaan mereka, yang secara langsung mempengaruhi motivasi dan komitmen mereka. Mendapatkan kompensasi yang memadai untuk kinerja dan gaya kepemimpinan yang mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja.

4. Kesimpulan

Kesimpulannya, gaya kepemimpinan di Eiger sudah baik, tetapi masih perlu perbaikan dalam hal pendelegasian tugas kepada bawahan agar mereka dapat berkembang dan merasa dipercaya. Kompensasi yang diberikan cukup baik, mencakup bonus, uang hadir, lemburan, dan jaminan kesehatan, tetapi distribusi lemburan masih belum merata di beberapa toko. Kepuasan kerja karyawan di toko Eiger kawasan Bandung tergolong cukup tinggi, namun ada kekhawatiran terkait pemberian penghargaan yang kurang sesuai dengan kompetensi serta promosi yang dianggap kurang adil. Kinerja karyawan juga dinilai tinggi, tetapi masih perlu peningkatan dalam pengembangan soft skills dan hard skills agar mereka dapat bekerja lebih optimal. Oleh karena itu, diperlukan pelatihan yang terjadwal sesuai dengan tugas dan jenjang karir. Gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Jika kedua aspek ini diperbaiki, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Selain itu, gaya kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan, meskipun pengaruhnya tidak terlalu signifikan jika melalui kepuasan kerja. Sebaliknya, kompensasi lebih berpengaruh terhadap kinerja karyawan jika diperantarai oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja memiliki dampak besar terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan hasil kerja yang lebih baik.

Daftar Pustaka

- Agustina, D. (2021). *Analisis Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja Karyawan Bengkel Auto Dakar Ponorogo* (Doctoral dissertation, IAIN PONOROGO).
- As'ad, M. (2004). *Industrial psychology. General Series on Human Resources, Yogyakarta, Liberty.*
- Avianti, W., Martin, A., Andriyani, N., Prihatiningsih, D., Misesani, D., Yufrinalis, M., ... & Sukwika, T. (2023). *Metode Penelitian (Dasar Praktik dan Penerapan Berbasis ICT)*. PT. Mifandi Mandiri Digital.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International journal of operations & production management*, 20(7), 754-771. <https://doi.org/10.1108/01443570010330739>
- Dinata, V. V., Fung, T. S., & Sutisna, N. (2019). Pengaruh Harga Dan Promosi Terhadap Keputusan Pembelian Air Mineral Le-Mineral Pada Toko Retail Kota Tangerang (Studi Kasus Di Pt. Laris Food Indonesia). *Primanomics: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 17(3), 55-63. <https://doi.org/10.31253/pe.v17i3.187>
- Iskandar, N., & Yuhansyah, N. (2018). *Pengaruh Motivasi & Ketidakamanan kerja Terhadap Penilaian Kerja Yang Berdampak Kepada Kepuasan Kerja*. Media Sahabat Cendekia.
- Manurung, N. A., & Nugroho, A. (2018). Implementasi customer relationship management di usaha mikro kecil dan menengah bidang otomotif. *Jurnal Terapan Abdimas*, 3(2), 97-109. <https://doi.org/10.25273/jta.v3i2.2795>
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (2002). *Organizational behavior* (1 Ith ed.). New York: McGrawHill Higher Education.
- Spillane, J. J. (2021). *Managing Quality Customer Service: Pelayanan yang Berkualitas*. Sanata Dharma University Press.
- Sugiyono, S., & Lestari, P. (2021). *Metode penelitian komunikasi (Kuantitatif, kualitatif, dan cara mudah menulis artikel pada jurnal internasional)*.