**PENGARUH KEADILAN KOMPENSASI dan GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI**

**VARIABEL INTERVENING**

Pada PT. Kereta Api Indonesia (*Persero*)

Daerah Operasi 4 Semarang

Pandu Aditya Purwanto

Program Pascasarjana Magister Manajemen

Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro

Email : pandu\_capoeirista@yahoo.co.id

Abstract : The purpose of this research is to test the influences of compensation justice and leadership style on job satisfaction to impact employees performance. The research problem is how to improve the performance of employees through compensation justice and leadership style and job satisfaction? The samples size of this research is 149 employees PT. Kereta Api Indonesia (Persero).Using the Structural Equation Modeling (SEM). The Result show that compensation justice and leadership style on job satisfaction to impact employees performance. The empirical findings indicate that effect of compensation justice on job satisfaction are significant; the effect of leadership style on job satisfaction are significant; the effect of compensation justice on employees performance are insignificant; the effect of leadership style on employees performance are insignificant; and the effect of job satisfaction on employees performance are significant.

Keywords : compensation justice, leadership style, job satisfaction, and employees performance.

Abstrak : Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh keadilan kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan. Masalah penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja karyawan melalui keadilan kompensasi dan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja? Sampel penelitian ini adalah karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang sejumlah 149 responden. Structural Equation Modeling (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data, Hasil Analisis menunjukan bahwa keadilan kompensasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja; gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja; keadilan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan; gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan; dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

# Kata Kunci : keadilan kompensasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan

**PENDAHULUAN**

Dari berbagai sumberdaya yang dimiliki perusahaan, sumberdaya manusia menempati posisi paling strategis di antara sumberdaya lainnya. Tanpa sumberdaya manusia, sumberdaya yang lain tidak bisa dimanfaatkan apalagi dikelola untuk menghasilkan suatu produk. Tetapi dalam kenyataannya masih banyak perusahaan tidak menyadari pentingnya sumberdaya manusia bagi kelangsungan hidup perusahaan. Organisasi akan selalu membutuhkan seorang pemimpin untuk keberhasilan organisasi atau perusahaannya. Sistem manajemen sebaik dan secanggih apapun tidak akan dapat berjalan kalau tidak ada orang yang berani menggerakkan dan memimpin proses manajemen tersebut.

Menurut Yamoah (2013), salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi. Hameed et al., (2014) menunjukkan bahwa insentif upah/gaji tidak memberikan hasil yang konsisten terhadap kinerja karyawan. Menurut Yamoah, (2013), kinerja karyawan akan baik bila digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian.

Hameed et al., (2014), mengatakan kompensasi bentuk financial adalah penting bagi karyawan, sebab mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Namun tentunya pegawai juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan dalam bentuk non finansial juga sangat penting bagi pegawai terutama untuk pengembangan karir mereka dalam penelitian.

Rizal et al., (2014), menyatakan bahwa keadilan kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya keadilan kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Keadilan kompensasi acapkali juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi, keadilan kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu. Alamzeb et al., (2012), menyatakan segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Kompensasi bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan tetapi juga mempengaruhi kinerja karyawan, kompensasi merupakan salah satu faktor penentu dalam peningkatan kinerja karyawan. Dikaitkan dengan evaluasi pekerjaan, maka karyawan lebih semangat dan memaksimalkan pekerjaannya, karena merasa dihargai. Para karyawan mendambakan kinerja akan berhubungan positif dengan kompensasi-kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Karyawan menentukan pengharapan mengenai kompensasi yang diterima jika tingkat kinerja tertentu tercapai (Hameed et al., 2014).

Motivasi seorang pekerja tergantung dari pengharapannya untuk mendapatkan hasil positif dan untuk menghindarkan diri dari hasil negatif. Teori Path Goal menjelaskan tentang perilaku pemimpin direktif, suportif, partisipatif dan orientasi prestasi mempengaruhi pengharapan ini, sehingga mempengaruhi prestasi kerja bawahan dan kinerja bawahan. Dengan menggunakan salah satu dari empat gaya tersebut, seorang pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi persepsi para bawahan dan mampu memberikan motivasi kepada mereka pada kejelasan tugas – tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan pelaksanaan yang efektif. Bawahan sebagai sumber daya manusia merupakan aspek yang paling merasakan dampak jika terjadi perubahan dalam organisasi. Namun perlu diingat bahwa hanya dengan keterlibatan bawahan secara penuh pula perubahan – perubahan yang diinginkan pemimpin dapat diwujudkan.

Kepemimpinan yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya (Robbin, 2008). Selanjutnya Bass dan Ruth (2009) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah pemimpin yang memiliki cara tertentu untuk mempengaruhi bawahannya. Sehingga, bawahan merasa adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan.

Linjuan, (2014), gaya kepemimpinan merupakan prediktor bagi kepuasan kerja dan komitmen organisasional, selain itu menurut Voon et al., (2011) dalam meta analisisnya menemukan bahwa kepemimpinan kharismatik mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan pernyatan emosional yang positif atau menyenangkan sebagai akibat apresiasi pekerja terhadap pekerjaan. Penelitian – penelitian mengenai kepuasan kerja umumnya menguji kaitan antara kepuasan kerja dengan implikasinya atau konsekuensinya dan faktor – faktor penyebabnya. Implikasi kepuasan kerja sering dikaitkan dengan peningkatan kerja individual, kinerja organisasional, tingkat perputaran kerja dan kemangkiran (Pushpakumari, 2008). Faktor lain yang juga dinyatakan implikasi dari kepuasan kerja adalah tingkat kesehatan pekerja, kemampuan pekerja dalam mempelajari sesuatu, kecelakaan kerja dan sikap pekerja terhadap rekan kerja, manajemen dan pihak eksternal organisasi. Pushpakumari, (2008) menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil suatu hubungan yang harmonis antara individu dengan lingkungannya, antara individu dengan budayanya atau selanjutnya. Selanjutnya Najavi dan Mousavi (2012) menyatakan bahwa sikap yang berhubungan dengan pekerjaan adalah kepuasan kerja (*Job Satisfaction*). Kesesuaian individu dengan keadilan kompensasi dapat memprediksi naiknya kinerja, kepuasan, dan perputaran antar karyawan antar berbagai jabatan. Hasil penelitian dari Pushpakumari, (2008) menyatakan bahwa korelasi antara kepuasan kerja sangat erat hubungannya dengan kinerja karyawan pada semua level karyawan dan manajemen.

Permasalahan yang terjadi di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang adalah adanya peningkatan tingkat absensi karyawan, dimana kondisi absensi karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang pada tahun 2012 sebesar 2,8%, tahun 2013 meningkat menjadi 4,1% dan tahun 2014 meningkat lagi menjadi 5,7%. Hal ini merupakan indikator awal yang dapat menyebabkan rendahnya kinerja karyawan.

**TELAAH PUSTAKA**

**Hubungan Keadilan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan**

Menurut Yamoah (2013), salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi. Hameed et al., (2014) menunjukkan bahwa insentif upah/gaji tidak memberikan hasil yang konsisten terhadap kinerja karyawan. Menurut Yamoah, (2013), kinerja karyawan akan baik bila digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian.

Hameed et al., (2014), mengatakan kompensasi bentuk financial adalah penting bagi karyawan, sebab mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Namun tentunya pegawai juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan dalam bentuk non finansial juga sangat penting bagi pegawai terutama untuk pengembangan karir mereka dalam penelitian

Kompensasi bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan tetapi juga mempengaruhi kinerja karyawan, kompensasi merupakan salah satu faktor penentu dalam peningkatan kinerja karyawan. Dikaitkan dengan evaluasi pekerjaan, maka karyawan lebih semangat dan memaksimalkan pekerjaannya, karena merasa dihargai. Para karyawan mendambakan kinerja akan berhubungan positif dengan kompensasi-kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Karyawan menentukan pengharapan mengenai kompensasi yang diterima jika tingkat kinerja tertentu tercapai (Hameed et al., 2014).

Dari uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut :

H 1 : Keadilan kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H 4 : Keadilan kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

**Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin atau manajer dalam mengarahkan dan menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang direncanakan merupakan hal penting dalam suatu organisasi. Dalam melakukan pekerjaannya, apabila pimpinan tidak memperhatikan aspirasi dan juga mengatur tugas – tugas yang harus diperhatikan dengan baik, maka akan dapat menimbulkan suatu perasaan tidak senang pegawai terhadap pemimpin tersebut. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan seorang pemimpin juga merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kepuasan yang ada pada pegawai.

Dalam hubungan dengan kepuasan kerja pada pegawai, dari hasil penelitian Linjuan, (2014), gaya kepemimpinan merupakan prediktor bagi kepuasan kerja dan komitmen organisasional, selain itu menurut Voon et al., (2011) dalam meta analisisnya menemukan bahwa kepemimpinan kharismatik mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja.

Sementara Ekaterini, (2010) menunjukkan bahwa dukungan tinggi yang ditunjukkan oleh pimpinan perusahaan mampu memberikan motivasi yang tinggi dari karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai target, penelitian Ekaterini, (2010) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Gaya kepemipinan ini berpengaruh terhadap kinerja, hal ini dikemukakan dalam penelitian Ritawati (2013). Dalam penelitiannya disebutkan bahwa pemimpin dapat melakukan pendekatan secara interpersonal kepada bawahan sehingga bawahan merasa senang dan puas dengan cara atasan dalam mengarahkan kinerja karyawan secara luas dan memberikan motivasi untuk mencapai target yang telah di tetapkan. Selanjutnya pada penelitian Maulizar (2012) mengatakan bahwa kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja menitikberatkan terhadap perilaku karyawan

Dari uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut :

H 2 : Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H 5 : Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Pegawai yang mempunyai kemampuan dan kemauan untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi yang akan berujung pada peningkatan kinerja. Pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis yang pada gilirannya dapat menyebabkan frustasi.

Banyak perdebatan yang muncul mengenai hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja, sebagaian peneliti mengemukakan bahwa hampir tidak ada hubungan anatar kinerja dan kepuasan kerja (Pushpakumari, 2008). Akan tetapi sebagian peneliti lain juga berpendapat bahwa yang terjadi adalah sebaliknya yaitu kinera mengakibatkan kepuasan kerja. Hal ini terjadi berdasarkan pemikiran bahwa dengan kinerja yang baik karyawan akan menadapartkan penghargaan seperti promosi, insentif dan sebagainya sehingga hal tersebut menjadi pendorong terjadinya kepuasan kerja.

Ostroff (1992) mengemukakan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja, selanjutnya karyawan yang merasa terpuaskan terhadap pekerjaan, biasanya bekerja lebih keras dan lebih baik dibandingkan karyawan yang mengalami stress dan tidak terpuaskan terhadap pekerjaannya. Kepuasan dan sikap karyawan merupakan hal yang penting dalam menentukan perilaku dan respon terhadap pekerjaannya dan melalui perilaku organisasi yang efektif dapat tercapai. Pushpakumari, (2008) menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut :

H 3 : Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**KERANGKA PIKIR PENELITIAN**

**Kerangka Pikir Penelitian**

**H1**

**H4**

**H3**

**H2**

**H5**

H1 : Keadilan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja

H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

H4 : Keadilan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

H5 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pendekatan statistik untuk menjawab pertanyaan sekaligus menguji hipotesis. Populasi yaitu sekelompok orang, kejadian atau segala yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriatono dan Supomo, 1999). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang yang berjumlah 225 karyawan. Adapun yang menjadi alasan objek penelitian ini adalah representasi populasi sebagai objek penelitian dengan latar belakang dan tujuan penelitian. Dari jumlah yang termasuk dalam penelitian, diambil sampel dengan dasar perhitungan rumus 5 hingga 10 x *parameter* yang diestimasi, yang berarti 5 x 17 = 135 sebagai jumlah sampel. Karena jumlah populasi sedikit yaitu 225 karyawan maka untuk sampel yang diambil dengan menggunakan metode sensus, dimana seluruh populasi yang ada semuanya dijadikan sampel, sehingga sampel dalam penelitian ini 225 responden.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner secara personal. Teknik ini memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan dan peneliti dapat memberikan penjelasan mengenai tujuan survei dan pertanyaan yang kurang dipahami oleh responden serta tanggapan atas kuesioner dapat langsung dikumpulkan oleh peneliti setelah diisi oleh responden. Kuesioner secara personal digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari kontruk-kontruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala (*anchoring scale*) 1-7 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut:

1\_\_\_\_2\_\_\_\_3\_\_\_\_4\_\_\_\_5\_\_\_\_6\_\_\_\_7

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Penelitian ini melakukan penyebaran pada 225 responden, namun pada saat proses penyebaran kuesioner hanya 89 responden yang kembali, hal ini memunculkan kendala dimana respon rate nya hanya 39,55%, sehingga dilakukan penyebaran lagi terpenuhi 149 responden, dimana 149 responden sudah memenuhi sampel minimal yang disyaratkan dalam SEM.

**KARAKTERISTIK RESPONDEN PENELITIAN**

### Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Jenis Kelamin** | **Frekuensi** | **Persentase** |
| Pria | 83 | 55.71 |
| Wanita | 66 | 44.29 |
| Jumlah | 149 | 100 |

### Persentase Responden Berdasarkan Usia

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Usia (Tahun)** | **Frekuensi** | **Persentase** |
| < 30 | 37 | 24.83 |
| 30-45 | 79 | 53.02 |
| > 45 | 33 | 22.15 |
| Jumlah | 149 | 100 |

**Persentase responden menurut Tingkat Pendidikan**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Pendidikan** | **Frekuensi** | **Prosentase** |
| SMA | 46 | 30.87 |
| Sarjana | 75 | 50.33 |
| Pasca Sarjana | 28 | 18.79 |
| Jumlah | 149 | 100 |

**UJI RELIABILITAS & VALIDITAS**

**Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas untuk melihat apakah kuesioner masih layak untuk digunakan, jika nilai cronbach alpha diatas 0,06 maka kuesioner reliabel. Hasil pengujian reliabilitas terhadap masing-masing variabel laten atas dimensi-dimensi pembentuknya menunjukkan bahwa semua variabel menunjukkan sebagai suatu ukuran yang reliabel karena masing-masing memiliki nilai cronbach alpha *>* 0,6. Sehingga kuesioner masih layak untuk digunakan.

**Analisis Pengukuran (CFA)**

Uji validitas dilakukan untuk menguji apakah responden memahami kuesioner yang dibuat, jika responden paham dengan kuesioner yang dibuat maka jawaban responden valid. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan CFA**.** Sebelum membentuk suatu *full model SEM*, terlebih dahulu akan dilakukan pengujian terhadap faktor-faktor yang membentuk masing-masing variabel. Pengujian akan dilakukan dengan menggunakan model *confirmatory factor analysis*. Kecocokan model (*goodness of fit*), untuk confirmatory factor analysis juga akan diuji. Berikut ditampilkan hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori dari masing-masing variabel.

**Hasil Uji Hipotesis Dengan Analisis SEM**

**Hasil Pengujian Kelayakan Model**

**Structural Equation Model (SEM)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Goodness of Fit Indeks** | **Cut-off Value** | **Hasil Analisis** | **Evaluasi Model** |
| Chi – Square | Kecil ( < 179.773) | 143,476 | Baik |
| Probability | ≥ 0.05 | 0,028 | Marginal |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0,043 | Baik |
| GFI | ≥ 0.90 | 0,896 | Marginal |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0,859 | Marginal |
| TLI | ≥ 0.95 | 0,980 | Baik |
| CFI | ≥ 0.95 | 0,983 | Baik |

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,028 menunjukkan sebagai suatu model persamaan struktural yang baik. Indeks pengukuran TLI, CFI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal. Dengan demikian uji kelayakan model SEM sudah memenuhi syarat penerimaan.

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 5 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel 4.14 berikut.

#### *Regression Weight Structural Equational Model*

|  |  |  | Estimate | S.E. | C.R. | P |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Kepuasan\_Kerja | <--- | Keadilan\_Kompensasi | .511 | .082 | 6.199 | \*\*\* |
| Kepuasan\_Kerja | <--- | Gaya\_Kepemimpinan | .339 | .076 | 4.469 | \*\*\* |
| Kinerja\_Karyawan | <--- | Kepuasan\_Kerja | .673 | .112 | 6.020 | \*\*\* |
| Kinerja\_Karyawan | <--- | Keadilan\_Kompensasi | .109 | .086 | 1.268 | .205 |
| Kinerja\_Karyawan | <--- | Gaya\_Kepemimpinan | .102 | .074 | 1.378 | .168 |

H1 : Keadilan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai CR sebesar 6,199 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 6,199 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,0001 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan keadilan kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja.

H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai CR sebesar 4,496 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu nilai CR sebesar 4,496 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,0001 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja.

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 6,020 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H3 yaitu nilai CR sebesar 6,020 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,0001 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

H4 : Keadilan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh keadilan kompensasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 1,268 dan dengan probabilitas sebesar 0,205. Kedua nilai tersebut diperoleh tidak memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai CR sebesar 1,268 yang lebih kecil dari 1,96 dan probabilitas 0,205 yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan keadilan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H5 : Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 1,378 dan dengan probabilitas sebesar 0,168. Kedua nilai tersebut diperoleh tidak memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai CR sebesar 1,378 yang lebih kecil dari 1,96 dan probabilitas 0,168 yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**PEMBAHASAN**

**Pengaruh Keadilan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil analisis pengujian hipotesis (H1) membuktikan bahwa Critical ratio pengaruh keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai CR sebesar 6,199 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 6,199 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,0001 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan keadilan kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Hasil ini memperkuat penelitian riset studi Hameed et al., (2014) yang menyatakan bahwa keadilan kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil analisis pengujian hipotesis (H2) membuktikan bahwa Critical ratio pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai CR sebesar 4,496 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu nilai CR sebesar 4,496 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,0001 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. memperkuat penelitian riset studi Ekaterini, (2010) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

**Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis pengujian hipotesis (H3) membuktikan bahwa Critical ratio pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 6,020 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H3 yaitu nilai CR sebesar 6,020 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,0001 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini memperkuat penelitian riset studi Pushpakumari, (2008) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

**Pengaruh Keadilan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis pengujian hipotesis (H4) membuktikan bahwa Critical ratio pengaruh keadilan kompensasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 1,268 dan dengan probabilitas sebesar 0,205. Kedua nilai tersebut diperoleh tidak memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai CR sebesar 1,268 yang lebih kecil dari 1,96 dan probabilitas 0,205 yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan keadilan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini tidak memperkuat penelitian riset studi Hameed et al., (2014) yang menyatakan bahwa keadilan kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis pengujian hipotesis (H5) membuktikan bahwa Critical ratio pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 1,378 dan dengan probabilitas sebesar 0,168. Kedua nilai tersebut diperoleh tidak memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai CR sebesar 1,378 yang lebih kecil dari 1,96 dan probabilitas 0,168 yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini tidak memperkuat penelitian riset studi Ekaterini, (2010) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**SIMPULAN DAN SARAN**

**Simpulan**

Tujuan dari penelitian adalah mencari jawaban atas masalah penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah: “bagaimana meningkatkan kinerja karyawan?”. Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan untuk menjawab masalah penelitian secara singkat menghasilkan dua (2) proses dasar untuk meningkatkan keadilan kompensasi dan gaya kepemimpinan yang berdampak pada kinerja karyawan antara lain yaitu:

**Pertama**, untuk mendapatkan kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan adalah melihat besarnya keadilan kompensasi.

**Kinerja Karyawan-Proses 1**

**Kedua**, untuk mendapatkan kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan adalah melihat besarnya gaya kepemimpinan.

**Kinerja Karyawan-Proses 2**

**Saran**

1. Manajemen PT. Kereta Api Indonesia (*Persero*) perlu memberikan reward yang sepadan bagi karyawan yang telah bekerja diatas 10 tahun, hal ini untuk memberikan penghargaan bagi karyawan yang telah mengabdi kepada PT. Kereta Api Indonesia (*Persero*) dengan memberikan kesempatan berkarir dan peluang promosi lebih cepat bagi mereka yang berpotensi.
2. Manajemen PT. Kereta Api Indonesia (*Persero*) selalu berusaha meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan memberikan gaji, jasa poduksi, THR, tunjangan dan asuransi jiwa/kesehatan, hal tersebut dapat meningkatkan keadilan kompensasi.
3. Manajemen PT. Kereta Api Indonesia (*Persero*) perlu memberikan penilaian kepada atasan untuk memberikan motivasi bagi bawahan untuk maju melalui arahan yang tepat dalam membina dan menggali potensi bawahan dengan memotivasi untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.
4. Manajemen PT. Kereta Api Indonesia (*Persero*) memberikan uang lembur yang cukup besar bagi karyawan lembur di hari libur (Sabtu, Minggu, hari besar). Hal tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
5. Manajemen PT. Kereta Api Indonesia (*Persero*) selalu melakukan pertemuan antara pimpinan dan bawahan setiap 3 bulan sekali saat *weekly meeting*, hal ini untuk mempererat hubungan pimpinan dan bawahan.

**REFERENSI**

Anuja, JA; M Sivaraman; dan Dhanojmohan, (2014), “Realizing the power of emotional intellegence by altering the leadership style,” ***International Journal of Advancements in Research and Technology***

Ekaterini, Galanou, (2010), “The impact of leadership styles on four variables of executive workforce,” ***International Journal of Bussiness and Management***

Ferdinand A, 2000, *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Fuad Mas’ud, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*, Badan Penerbit – UNDIP , Semarang.

-----------------, 1998, “Survey Sikap Karyawan dan Diagnosis Pengembangan Organisasi”, ***Jurnal Bisnis Strategi*, Vol.2.**

Ghozali, 2005, ***Aplikasi analisis Multivariate dengan Program SPSS***, Badan Penerbit UNDIP , Semarang.

Hair, J.F.,Jr.,R.E. Anderson, R.L., Tatham & W.C. Black, (1995), ***Multivariate Data Analysis With Readings*,** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hameed, Abdul; Muhammad Ramzan; Hafiz M Kashif Zubair; Ghazanfal Ali, and Muhammad Arslan, 2014, “Impact of Compensation on Employee Performance”, ***International Journal of Bussiness and Social Science***

Hayward, BA; TL Amos dan J Baxter, (2008), “Employee performance, leadership style and emotional intellegence,” ***The International Journal of Organizational Analysis***

Husein Umar, 1999, **Riset *Manajemen Strategik***, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.

Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, 1999, ***Metode Penelitian Bisnis : Untuk Akuntansi dan Manajemen*,** Yogjakarta : BPFE.

Linjuan, Rita Men, (2014), ”Measuring the impact of leadership style and employee performance on perceived organizational reputation,” ***The International Journal of Organizational Analysis***

Najavi, Muhammad dan Mousavi Setareh, (2012), “Studying the effect emotional quetient on employees job satisfaction,” ***Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Bussiness***

Nur Indriantoro&Bambang, 1999, ***Metodologi Penelitiaan Bisnis untuk Akuntan dan Manajemen*. Edisi 1,** BPFE, Yogyakarta.

Obiwuru, Timothy C; Andy T Okwu; Akpa Victoria O; dan Nwankwere Idowu A, “(2011), “Effect of leadership style on organizations performance,” ***Australian Journal of Bussiness and Management Research***

Ostroff, C., 1992, “The Relationship Between Satisfaction Attitudes and Performance an Organization Level Analysis”, ***Journal of Applied Psychology*. Vol.77. No. 68. p. 933-974**

Robbins. S, 1996, ***Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi dan Aplikasi*, Jilid1, edisi bahasa Indonesia**. PT Prenhallindo, Jakarta.

Voon, ML; MC Lo; KS Ngui dan NB Ayob, (2011), “The influence of leadership style on employees job satisfaction in public sector organizations in Malaysia,” ***International Journal of Bussiness, Management and Social Science***