

**Table Of Content**

**Journal Cover** ..... 2  
**Author[s] Statement** ..... 3  
**Editorial Team** ..... 4  
**Article information** ..... 5  
    Check this article update (crossmark) ..... 5  
    Check this article impact ..... 5  
    Cite this article ..... 5  
**Title page** ..... 6  
    Article Title ..... 6  
    Author information ..... 6  
    Abstract ..... 6  
**Article content** ..... 7

ISSN (ONLINE) 2598 9928



**INDONESIAN JOURNAL OF LAW AND ECONOMIC**

PUBLISHED BY  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SIDOARJO

## Originality Statement

The author[s] declare that this article is their own work and to the best of their knowledge it contains no materials previously published or written by another person, or substantial proportions of material which have been accepted for the published of any other published materials, except where due acknowledgement is made in the article. Any contribution made to the research by others, with whom author[s] have work, is explicitly acknowledged in the article.

## Conflict of Interest Statement

The author[s] declare that this article was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

## Copyright Statement

Copyright © Author(s). This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>

# Indonesian Journal of Law and Economics Review

Vol 18 No 1 (2023): February  
DOI: <https://doi.org/10.21070/ijler.v18i0.839>  
Article type: (Human Resource Management)

## EDITORIAL TEAM

### Editor in Chief

Dr. Wisnu Panggah Setiyono, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Scopus](#)) ([Sinta](#))

### Managing Editor

Rifqi Ridlo Phahlevy, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Scopus](#)) ([ORCID](#))

### Editors

Noor Fatimah Mediawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Sinta](#))

Faizal Kurniawan, Universitas Airlangga, Indonesia ([Scopus](#))

M. Zulfa Aulia, Universitas Jambi, Indonesia ([Sinta](#))

Sri Budi Purwaningsih, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Sinta](#))

Emy Rosnawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Sinta](#))

Totok Wahyu Abadi, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Scopus](#))

Complete list of editorial team ([link](#))

Complete list of indexing services for this journal ([link](#))

How to submit to this journal ([link](#))

**Article information**

**Check this article update (crossmark)**



**Check this article impact (\*)**



**Save this article to Mendeley**



(\*) Time for indexing process is various, depends on indexing database platform

# The Effect of Democratic Leadership Style, Compensation and Work Motivation on Job Loyalty with Job Satisfaction as an Intervening Variable

*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Kerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*

**Leni Mega Auliyah, [lmegaauliyah@gmail.com](mailto:lmegaauliyah@gmail.com), (0)**

*Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia*

**Dewi Andriani, [dewiandriani@umsida.ac.id](mailto:dewiandriani@umsida.ac.id), (1)**

*Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia*

<sup>(1)</sup> Corresponding author

## Abstract

This study aims to determine the effect of Democratic Leadership Style, Compensation and Work Motivation on Job Loyalty with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. Sriwijaya Air. The sample in this study employees at PT. Sriwijaiya Air, totaling 65 people. The sampling technique uses the accidental sampling method, which is a technique for determining the sample based on chance. The analytical tool used is tabulating the questionnaire, collecting data in the form of validity testing and reliability testing. To test the hypothesis in this study using path analysis. The results of this study indicate that (1) Democratic leadership style has an effect on job satisfaction at PT. SriwijayaAir. (2) Compensation has no effect on job satisfaction at PT. Sriwijaya Air. (3) Work motivation has an effect on job satisfaction at PT. Sriwijaya Air. (4) Democratic leadership style has no effect on work loyalty at PT. Sriwijaya Air. (5) Compensation has no effect on work loyalty at PT. Sriwijaya Air. (6) Work motivation has no effect on work loyalty at PT. SriwijayaiAir. (7) Job satisfaction has an effect on job loyalty at PT. Sriwijaya Air. (8) Democratic leadership style has an effect on job loyalty with job satisfaction as an intervening variable at PT. Sriwijaya Air. (9) Compensation has no effect on job loyalty with job satisfaction as an intervening variable at PT. Sriwijaya Air. (10) Work motivation has an effect on job loyalty with job satisfaction as an intervening variable at PT. Sriwijaya Air.

Published date: 2023-02-17 00:00:00

## Pendahuluan

Era globalisasi sekarang ini perubahan terjadi cukup signifikan dalam berbagai aspek kehidupan, di antaranya bidang ekonomi, sosial, dan budaya. Perubahan tersebut muncul dalam rangka mengkoordinir kebutuhan manusia yang semakin meningkat, tak terkecuali dalam sektor jasa khususnya maskapai penerbangan. Pada dasarnya jasa penerbangan mempunyai prinsip melaksanakan penerbangan yang aman bagi penumpang (*safety*), melaksanakan penerbangan yang nyaman bagi penumpang (*comfortable*), dan melaksanakan penerbangan yang tertib dan teratur. Dari prinsip tersebut jika dilaksanakan secara tepat maka akan menambah daya saing perusahaan maskapai penerbangan dan meningkatkan pendapatan perusahaan [1]. Transportasi memiliki peranan yang cukup penting bagi pembangunan suatu negara. Transportasi berperan sebagai urat nadi kehidupan masyarakat sehingga sangat mempengaruhi keadaan perekonomian, politik, sosial, budaya dan pertahanan. Perkembangan dalam transportasi pada umumnya akan dapat meningkatkan mobilitas penduduk, terciptanya sistem pengangkutan barang-barang dengan kecepatan yang lebih tinggi dan perbaikan kualitas dari jasa pengangkutan.

Transportasi udara merupakan sistem transportasi yang cukup penting bagi Indonesia. Keadaan geografis Indonesia yang terdiri dari gugusan pulau-pulau yang terbentang dari Sabang sampai Merauke yang memiliki wilayah dan penyebaran penduduk yang sangat luas membuat transportasi udara sangat mendominasi. Jasa transportasi udara dapat menjangkau daerah yang cukup jauh, membuat jarak yang jauh menjadi lebih dekat, dan waktu yang ditempuh menjadi relatif singkat [2].

Pertumbuhan industri penerbangan di Indonesia terus berkembang dan mengalami pertumbuhan yang signifikan. Hal ini diindikasikan dengan kenaikan jumlah lalu lintas udara, baik penumpang maupun arus barang. Menurut Menteri Perindustrian pertumbuhan jumlah penumpang udara domestik meningkat rata-rata 15% per tahun 10 terakhir. Adapun jumlah penumpang udara internasional naik sekitar 8%. Disamping itu saat ini nomor dua di dunia setelah China, dan nomor tiga diduduki oleh India.

Jasa penerbangan saat ini banyak digunakan oleh masyarakat Indonesia sebagai salah satu sarana transportasi. Saat ini bermunculan perusahaan yang menawarkan jasa penerbangan di Indonesia karena meningkatnya permintaan masyarakat untuk melakukan perpindahan dari satu daerah ke daerah lain. Jasa penerbangan yang beroperasi di Indonesia saat ini seperti Garuda Indonesia, Sriwijaya Air, Lion Air, NAM Air, Citilink, Indonesia Air Asia, Wings Air, Aviastar, Batik Air, Kalstra, Susi Air, dan TransNusa. Penulis mengambil objek PT. Sriwijaya Air dalam penelitian ini, yang mana perusahaan sangat memperhatikan kualitas sumber dayanya. Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang semakin baik berdampak pada perubahan pola perilaku masyarakat dalam memilih moda transportasi. Masyarakat yang dahulunya memilih menggunakan transportasi darat dan laut, sekarang ini mulai beralih ke transportasi udara. Fenomena ini menjadi peluang bagi pelaku bisnis di industri transportasi udara seperti PT. Sriwijaya Air.

Salah satu sumber daya yang harus dimiliki perusahaan untuk dapat memenangkan pangsa pasar adalah sumber daya manusia atau yang sering disebut karyawan. Karyawan merupakan salah satu kekayaan atau *asset* utama dari perusahaan. Peranan karyawan sangat menentukan berhasil atau tidaknya perusahaan mencapai sasaran, perusahaan akan menempatkan karyawan yang *qualified* pada setiap jabatan supaya pelaksanaan pekerja lebih berdaya guna dan beserta guna [3]. Loyalitas karyawan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberadaan perusahaan. Membentuk karyawan dengan loyalitas tinggi adalah tugas pimpinan dalam menjaga komitmen bawahannya. Berdasarkan penelitian diketahui bahwa loyalitas karyawan Indonesia masih relatif masih rendah.

[4] mengemukakan bahwa loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiannya ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas kerja karyawan antara lain gaya kepemimpinan, kompensasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja.

[5], mendefinisikan kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan tingkah laku orang lain atau kelompok untuk mencapai tujuan kelompok dalam situasi tertentu. Gaya kepemimpinan menjadi hal yang penting pada organisasi baik pada saat perencanaan, pengkondisian, pelaksanaan kerja dan evaluasi kerja. Gaya kepemimpinan yang berbeda juga mempengaruhi para manajer dalam memimpin organisasi yang berdampak pada perubahan keperilakuan organisasi. Gaya kepemimpinan digunakan untuk mengarahkan tindakan karyawan yang berada dibawahnya. Pada satuan unit kerja, staf tersebut mau dan bersedia untuk menjalankan apa yang menjadi kehendak atau perintah atasan untuk mencapai tujuan organisasi walaupun secara pribadi bertentangan.

[6] mendefinisikan gaya kepemimpinan demokratis adalah menempatkan manusia sebagai faktor utama terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin sangat menghargai karyawan.

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan demokratis selalu memberikan motivasi dan dorongan kerja kepada karyawannya untuk dapat memaksimalkan pekerjaan dan tugas yang telah ditanggungjawabkan. Jika seorang pemimpin selalu memberikan dorongan dan memberikan pujian atas kerja bawahannya, maka akan menimbulkan

kepuasan pada diri individu. Mereka akan merasa bahwa mereka dihargai dan merasa senang dalam melaksanakan tugasnya. Merekapun akan memaksimalkan dalam pelaksanaan tugas mereka agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dan pada akhirnya akan meningkatkan loyalitas kerja mereka.

Faktor lainnya yang mampu meningkatkan loyalitas kerja karyawan adalah kompensasi.[7], menyatakan kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial rewards*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Kompensasi itu sendiri bagi organisasi dan perusahaan berarti penghargaan pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Adapun tujuan pemberian kompensasi adalah untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Imbalan dirasakan penting bagi karyawan selaku individu, besarnya imbalan mencerminkan ukuran nilai karya para karyawan. Imbalan adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka, dan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan prestasi kerja mereka dan motivasi serta kepuasan karyawan.

[8] menjelaskan bahwa apabila kompensasi yang dikelola secara baik dan benar oleh perusahaan, maka kepuasan karyawan terhadap pekerjaan akan terus meningkat dan akan meningkatkan loyalitas kerja karyawan dalam perusahaan. Hal yang dapat dilakukan perusahaan adalah perusahaan dapat menambahkan kompensasi seperti perlindungan pribadi dalam bentuk dana pensiun, pembayaran pada saat tidak bekerja seperti pada waktu mengikuti pelatihan dan cuti, serta peningkatan gaji.

Agar loyalitas kerja karyawan dapat meningkat, maka faktor motivasi perlu diperhatikan. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasikan kepada tujuan yang diinginkan.

[9], mendefinisikan bahwa motivasi adalah suatu dorongan baik dari orang lain maupun dari diri sendiri untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan sadar dan semangat untuk mencapai target tertentu. motivasi berdasarkan atas tingkat kebutuhan yang disusun menurut prioritas kekuatannya, kebutuhan pada tingkat bawah telah dipenuhi maka kebutuhan menimbulkan untuk memenuhi perilaku kebutuhan yang lebih tinggi yang dapat mempengaruhi loyalitas.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat menurunkan maupun meningkatkan loyalitas kerja karyawan. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, setiap individual memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianutnya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang didapat. Demikian pula sebaliknya, semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang tidak sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, semakin rendah tingkat kepuasan yang didapat.

PT. Sriwijaya Air merupakan perusahaan yang bergerak di bidang penerbangan komersil. PT.Sriwijaya Air Surabaya yang beralamat di Jalan Sulawesi No.55 Surabaya mempunyai karyawan dengan total 85 karyawan. Sebagian karyawan yaitu 15 karyawan PT.Sriwijaya Air Distrik Surabaya ditempatkan di bandara Juanda Surabaya. Karyawan dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Keberhasilan karyawan dapat diukur melalui kepuasan konsumen, berkurangnya jumlah keluhan dan tercapainya target yang optimal.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Nanang Kuswandari selaku General Affair PT. Sriwijaya Air Surabaya, dalam mencapai tujuan perusahaan mengalami beberapa hambatan yang dihadapi dalam usaha meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Walaupun perusahaan memberlakukan gaji dan program kesejahteraan yang cukup baik, namun kepuasan kerja terkadang mengalami penurunan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawannya dapat dilihat dari tingkat absensi dan tingkat prestasi kerja.

Motivasi berperan penting untuk meningkatkan loyalitas kerja karyawan. Dengan motivasi yang ideal dapat merangsang usaha atau upaya seorang karyawan untuk meningkatkan pelaksanaan tugas yang membutuhkan keahlian serta pengembangan kemampuan, yang berhubungan dengan pengaruh perilaku, kekuatan reaksi (upaya kerja), sampai pada saat seorang karyawan telah memutuskan arah tindakan-tindakan, presentasi perilaku dan berapa lama orang yang bersangkutan melanjutkan pelaksanaan perilaku tersebut dengan cara tertentu. Jadi pada dasarnya apabila perusahaan ingin meraih loyalitas kerja karyawan yang optimal maka perusahaan haruslah memberikan motivasi pada karyawan agar karyawan mau dan rela mencurahkan tenaga dan pikiran yang dimiliki demi pekerjaan [10].

Berdasarkan hasil wawancara kepada salah satu karyawan di PT. Sriwijaya Air, ketika ditanya seberapa besar dampak pimpinan dalam membentuk loyalitas karyawan. Kemudian karyawan tersebut mengatakan bahwa "tingginya semangat kerja, motivasi kerja dan kesetiaan karyawan (loyalitas) pada perusahaan tergantung pada pemimpin yang bisa mengarahkan serta membimbing para karyawannya. Karena bila pemimpinnya baik dalam mengatur karyawannya maka akan berdampak baik pula pada kita sebagai karyawan" (Pada tanggal 29Agustus 2019).

Fakta menunjukkan bahwa kompensasi pada PT. Sriwijaya Air belum dikelola dengan baik. Hal ini berdasarkan



hasil wawancara dengan bapak Nanang Kuswandari selaku General Affair PT. Sriwijaya Surabaya. Beliau menjelaskan bahwa PT. Sriwijaya Air Surabaya harus melakukan efisiensi dalam semua hal menyangkut pengeluaran uang. Dari sini terlihat bahwa perusahaan belum memberikan kompensasi yang sesuai kepada karyawannya sehingga mengakibatkan penurunan kinerja yang akan berimbas pada kepuasan kerja dan loyalitas kerja karyawannya.

Dari hasil observasi yang dilakukan peneliti mengenai motivasi kerja, bahwa motivasi kerja karyawan pada PT. Sriwijaya Air Surabaya masih rendah dimana beberapa karyawan kurang termotivasi untuk bekerja. Menurut wawancara dengan *general affair* bahwa mereka kurang mendapat arahan dan bimbingan dari atasan dalam bekerja sehingga menimbulkan tidak semangat dalam bekerja. Akibatnya produktivitas kerja yang dimiliki karyawan menurun. Hal ini akan menimbulkan turunnya loyalitas kerja karyawan.

Dari penjelasan gap diatas, maka menarik untuk diteliti kembali apakah terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan demokratis, kompensasi dan motivasi kerja terhadap loyalitas kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Oleh karena itu penulis berkeinginan mengambil judul "PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS, KOMPENSASI, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP LOYALITAS KERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. SRIWIJAYA AIR".

## Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka peneliti membuat suatu perumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Sriwijaya Air ?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Sriwijaya Air ?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Sriwijaya Air ?
4. Apakah gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap loyalitas kerja pada PT. Sriwijaya Air ?
5. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas kerja pada PT. Sriwijaya Air ?
6. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap loyalitas kerja pada PT. Sriwijaya Air ?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas kerja pada PT. Sriwijaya Air ?
8. Apakah gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap loyalitas kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Sriwijaya Air ?
9. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Sriwijaya Air ?
10. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap loyalitas kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Sriwijaya Air ?

## Metode Penelitian

### *Pendekatan Penelitian*

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausal komparatif karena adanya variabel-variabel yang akan ditelaah hubungannya serta bertujuan untuk menyajikan gambaran secara terstruktur, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta serta hubungan antara variabel yang akan diteliti. Pemilihan jenis penelitian kuantitatif ini dikarenakan fokus masalah penelitian ini mengukur pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, kompensasi dan motivasi kerja terhadap loyalitas kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Sriwijaya Air.

### *Lokasi Penelitian*

Dalam penulisan skripsi ini penulis melakukan penelitian pada PT. Sriwijaya Air. Pemilihan lokasi ini dengan pertimbangan karena untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, kompensasi dan motivasi terhadap loyalitas kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

### *Definisi Operasional*

#### a. Gaya Kepemimpinan Demokratis ( $X_1$ )

Gaya kepemimpinan demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia kerjasama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama-sama antara pimpinan dan bawahan.

#### b. Kompensasi ( $X_2$ )

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, sebagai balas jasa atau imbalan atas kinerja yang dihasilkan oleh karyawan, untuk kepentingan perusahaan. Kompensasi bisa berbentuk uang ataupun fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

## c. Motivasi Kerja ( $X_3$ )

Motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu dan tujuan organisasi dan untuk memenuhi beberapa kebutuhan. Kuat lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi.

## d. Kepuasan Kerja ( $Z$ )

Kepuasan kerja sebagai suatu aspek psikologis yang berupa perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.

## e. Loyalitas Kerja ( $Y$ )

Loyalitas kerja merupakan bentuk kesetiaan atau pengabdian seseorang terhadap pekerjaannya. Dengan demikian loyalitas kerja merupakan sesuatu yang penting untuk dimiliki oleh seseorang karyawan, dimana mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan dilaksanakan dengan baik dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

### *Populasi dan Sampel*

#### 1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu [11]. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT. Sriwijaya Air yang berjumlah 85 orang.

#### 2. Sampel

Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *accidental sampling method* [12]. Berdasarkan metode tersebut maka penentuan sampel tidak dibatasi oleh gender, lama bekerja, pendidikan terakhir, sehingga semua karyawan yang berada di PT. Sriwijaya Air diikutsertakan sebagai responden dalam penelitian ini.

Untuk mengantisipasi pengembalian kuesioner terhadap populasi maka pengambilan sampel menurut [13] dapat menggunakan rumus sebagai berikut:

Dimana :

$s$  = Ukuran Sampel

$z$  = Taraf kesalahan 5% (1,65)

$P$  = Peluang benar (0,5)  $Q$  = Peluang salah (0,5)

$d$  = Perbedaan antara rata-rata sampel dengan rata-rata populasi.

Perbedaan bisa 0,01, 0,05, dan 0,10. Penulis disini menggunakan

0,05.

$N$  = Ukuran Populasi

Maka jumlah sampel dalam penelitian ini di bulatkan menjadi 65 responden.

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini diantaranya :

#### 1. Skala Likert

Penelitian ini menggunakan skala *likert*. Menurut [14], skala *likert* merupakan skala yang berisi lima tingkat jawaban mengenai kesetujuan responden terhadap statemen atau pernyataan yang dikemukakan mendahului opsi jawaban yang disediakan. Maka dalam penelitian ini menggunakan lima alternatif jawaban yaitu dengan bobot skor pada tabel berikut.

Keterangan	Nilai
Sangat tidak setuju	1
Tidak setuju	2
Kurang setuju	3

	Setuju	4
	Sangat setuju	5

**Table 1.** Bobot penilaian setiap jawaban Hadi, (2015:19)

## 2. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu teknik pengumpulan data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis maupun elektronik. Dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat majalah, brosur dan internet yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan demokratis, kompensasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan loyalitas kerja untuk memperoleh landasan teori dan mendapatkan data yang dapat menunjang penelitian.

### *Teknik Analisis*

Adapun analisis dari data yang sudah diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### 1. Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini digunakan untuk menguji kevalidan kuesioner. Pada penelitian ini uji validitas dilakukan dengan bantuan program SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) version 17.0.

### 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk . Kriteria penilaian uji reliabilitas adalah apabila hasil koefisien alpha lebih besar dari taraf signifikansi 60% atau 0,6 maka kuesioner tersebut reliabel. Sebaliknya, apabila hasil koefisien alpha lebih kecil dari taraf signifikansi 60% atau 0,6 maka kuesioner tersebut tidak reliabel.

### 3. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Dalam pengujian ini, peneliti menggunakan analisa matrik korelasi antar variabel independen dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor*(VIF). Jika nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,10 atau sama dengan nilai VIF kurang dari 10, hal ini berarti tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi.

### 4. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan satu ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Salah satu cara untuk mendeteksi heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dan nilai residualnya SRESID.

### 5. Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel residual memiliki distribusi normal. Untuk menguji apakah data yang dikumpulkan berdistribusi normal atau tidak dapat dilakukan dengan metode sebagai berikut :

#### a. Metode grafik

Metode grafik yang handal adalah dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika data menyebar disekitar garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari diagonal atau mengikuti garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

#### b. Metode Statistik

Metode statistik sederhana yang sering digunakan untuk menguji asumsi normalitas adalah dengan menggunakan uji normalitas dari Kolmogorov Smirnov. Metode pengujian normal tidaknya distribusi data dilakukan dengan melihat nilai signifikansi variabel, jika signifikansi lebih besar dari alpha 5% maka menunjukkan distribusi data normal.

### 6. Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis jalur (path analysis) merupakan perluasan dari analisis regresi berganda, atau dengan kata lain analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur hanya digunakan untuk menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner, Koefisien jalur adalah standardized koefisien regresi. Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural, yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan. Dua persamaan tersebut sebagai berikut:

Sub structural 1 (X ke Z)

$$Z = \beta_{ZX1} + \beta_{ZX2} + E1$$

Sub structural 2 (X, Z, ke Y)

$$Y = \beta_{YX1} + \beta_{YX2} + \beta_{YZ} + E2$$

Keterangan :

$\beta$ : Nilai Koefisien Standardized Beta

Untuk menentukan pengaruh intervening / mediasi yang terjadi bersifat signifikan atau tidak, diperlukan uji sobel. Analisis jalur akan menghasilkan koefisien yang menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung variabel-variabel penelitian. Besarnya pengaruh langsung ditunjukkan dengan angka koefisien keluaran dari SPSS sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien dari dua struktural. Untuk mengetahui pengaruh intervening / mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien signifikan atau tidak, maka dilakukan uji sobel. Uji sobel dilakukan dengan cara:

Hitung standart error dari koefisien indirect effect ( $Sp1p3$ ) dengan rumus:

Berdasarkan hasil perhitungan dari  $Sp1p3$ , selanjutnya dapat dihitung nilai t statistik pengaruh intervening / mediasi dengan rumus:

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel dan jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh intervening / mediasi yang signifikan.

## 7. Uji Hipotesis

Uji t (Uji Parsial)

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel dan nilai sig  $\alpha = 0.05$ . Untuk mengetahui kebenaran hipotesis digunakan kriteria sebagai berikut:

a. Apabila probabilitas signifikansi  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Kriteria pengujian hipotesis uji t menurut Rusman (2017:80) adalah sebagai berikut:

Apabila t hitung  $< t$  tabel dengan  $dk = n-2$  dan  $\alpha > 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

b. Apabila probabilitas signifikansi  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Kriteria pengujian hipotesis uji t menurut Rusman (2017:80) adalah sebagai berikut:

Apabila t hitung  $> t$  tabel dengan  $dk = n-2$  dan  $\alpha < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

## Hasil dan Pembahasan

### Hasil

Uji t dilakukan untuk mengetahui apakah secara individu (parsial) variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara signifikan atau tidak. Berdasarkan hasil perhitungan didapat nilai t tabel sebesar 1,99773 dengan (df) =  $n-1 = 65-1$  sebesar 64 dan taraf signifikansi 5% (0,05). Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, diperoleh nilai:

1. Pada pengujian hipotesis 1 untuk variabel gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) nilai t hitung sebesar 2,945

- dengan signifikansi 0,005. Berdasarkan hasil ini  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel dan nilai sig  $<$  0,05. Hal ini berarti bahwa pengaruh yang terjadi pada kedua variabel ini adalah positif dan signifikan. Sehingga hipotesis pertama diterima.
2. Pada pengujian hipotesis 2 untuk variabel kompensasi ( $X_2$ ) nilai  $t$  hitung sebesar -1,327 dengan signifikansi 0,189. Berdasarkan hasil ini  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel dan nilai sig  $>$  0,05. Hal ini berarti bahwa tidak terjadi pengaruh pada kedua variabel ini. Sehingga hipotesis kedua ditolak.
  3. Pada pengujian hipotesis 3 untuk variabel motivasi kerja ( $X_3$ ) nilai  $t$  hitung sebesar 2,832 dengan signifikansi 0,006. Berdasarkan hasil ini  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel dan nilai sig  $<$  0,05. Hal ini berarti bahwa pengaruh yang terjadi pada kedua variabel ini adalah positif dan signifikan. Sehingga hipotesis ketiga diterima.
  4. Pada pengujian hipotesis 4 untuk variabel gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) nilai  $t$  hitung sebesar 0,770 dengan signifikansi 0,444. Berdasarkan hasil ini  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel dan nilai sig  $>$  0,05. Hal ini berarti bahwa tidak terjadi pengaruh pada kedua variabel ini. Sehingga hipotesis keempat ditolak.
  5. Pada pengujian hipotesis 5 untuk variabel kompensasi ( $X_2$ ) nilai  $t$  hitung sebesar 0,844 dengan signifikansi 0,402. Berdasarkan hasil ini  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel dan nilai sig  $>$  0,05. Hal ini berarti bahwa tidak terjadi pengaruh yang terjadi pada kedua variabel ini. Sehingga hipotesis kelima ditolak.
  6. Pada pengujian hipotesis 6 untuk variabel motivasi kerja ( $X_3$ ) nilai  $t$  hitung sebesar -0,464 dengan signifikansi 0,644. Berdasarkan hasil ini  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel dan nilai sig  $>$  0,05. Hal ini berarti bahwa tidak terjadi pengaruh yang terjadi pada kedua variabel ini. Sehingga hipotesis keenam ditolak.
  7. Pada pengujian hipotesis 7 untuk variabel kepuasan kerja ( $Z$ ) nilai  $t$  hitung sebesar 18,244 dengan signifikansi 0,000. Berdasarkan hasil ini  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel dan nilai sig  $<$  0,05. Hal ini berarti bahwa pengaruh yang terjadi pada kedua variabel ini adalah positif dan signifikan. Sehingga hipotesis ketujuh diterima.
  8. Pada pengujian hipotesis 8 untuk variabel kepuasan kerja ( $Z$ ) sebagai variabel *intervening* dari variabel gaya kepemimpinan demokratis, nilai  $t$  hitung sebesar 2,868 lebih besar dari nilai  $t$  tabel dengan tingkat signifikansi 5% yaitu sebesar 1,99773 ( $df=n-1$ ,  $65-1=64$ ) maka dapat disimpulkan bahwa koefisien *intervening* 0,121 signifikan yang berarti terdapat pengaruh *intervening*. Berdasarkan data hasil perhitungan dan beberapa tahapan di atas maka dapat diketahui bahwa hipotesis kedelapan terbukti dan diterima.
  9. Pada pengujian hipotesis 9 untuk variabel kepuasan kerja ( $Z$ ) sebagai variabel *intervening* dari variabel kompensasi, nilai  $t$  hitung sebesar -1,329 lebih kecil dari nilai  $t$  tabel dengan tingkat signifikansi 5% yaitu sebesar 1,99773 ( $df=n-1$ ,  $65-1=64$ ) maka dapat disimpulkan bahwa koefisien *intervening* 0,079 tidak signifikan yang berarti tidak terdapat pengaruh *intervening*. Berdasarkan data hasil perhitungan dan beberapa tahapan di atas maka dapat diketahui bahwa hipotesis kesembilan tidak terbukti dan ditolak.
  10. Pada pengujian hipotesis 10 untuk variabel kepuasan kerja ( $Z$ ) sebagai variabel *intervening* dari variabel motivasi kerja, nilai  $t$  hitung sebesar 2,812 lebih besar dari nilai  $t$  tabel dengan tingkat signifikansi 5% yaitu sebesar 1,99773 ( $df=n-1$ ,  $65-1=64$ ) maka dapat disimpulkan bahwa koefisien *intervening* 0,101 signifikan yang berarti terdapat pengaruh *intervening*. Berdasarkan data hasil perhitungan dan beberapa tahapan di atas maka dapat diketahui bahwa hipotesis kesepuluh terbukti dan diterima.
  11. Pada pengujian hipotesis 11, gaya kepemimpinan demokratis mempunyai koefisien regresi sebesar 0,041, kompensasi mempunyai koefisien regresi sebesar 0,029, motivasi kerja mempunyai koefisien regresi sebesar 0,021 dan kepuasan kerja mempunyai koefisien regresi sebesar 0,943. Diantara variabel independen kepuasan kerja mempunyai koefisien regresi terbesar sehingga kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang dominan terhadap loyalitas kerja di banding variabel independen lainnya. Berdasarkan data hasil perhitungan dan beberapa tahapan di atas maka dapat diketahui bahwa hipotesis kesebelas tidak terbukti dan ditolak.

## Pembahasan

### 1. Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil analisis membuktikan bahwa variabel gaya kepemimpinan demokratis Berpengaruh secara parsial Terhadap kepuasan kerja pada PT. Sriwijaya Air.

Dari tanggapan responden atas pernyataan variabel gaya kepemimpinan di kuesioner dengan persentase terbesar yaitu indikator Pemimpin teliti dengan keputusan yang akan diambil dengan presentase 66,2% dan indikator dengan presentase terkecil sebesar 44,6% yaitu Pemimpin memberikan pengarahan pada tugas-tugas yang diberikan. Pada PT. Sriwijaya Air, pemimpin selalu memberikan arahan kepada karyawan tentang masalah pekerjaan maupun penyelesaian dalam pekerjaan. Sehingga karyawan merasa mendapatkan bantuan pemikiran seperti membantu menyelesaikan permasalahan yang sedang terjadi di bagian keteking apabila terjadi refund dsb, maka pemimpin membantu memecahkan permasalahan tersebut dengan menunjukkan cara mengajukan Flight Refund. Pemimpin bersikap ramah kepada karyawan PT. Sriwijaya Air dan tidak membeda bedakan antara karyawan satu dengan lainnya. Dan pemimpin mempunyai komunikasi yang baik dengan karyawannya. Hal itu berdampak terhadap kepuasan kerja karyawannya.

pemimpin dengan gaya kepemimpinan demokratis selalu memberikan motivasi dan dorongan kerja kepada karyawannya untuk dapat memaksimalkan pekerjaan dan tugas yang telah menjadi tanggungjawab karyawan. Jika

seorang pemimpin selalu memberikan dorongan dan memberikan pujian atas kerja bawahannya, maka akan menimbulkan kepuasan pada diri individu. Mereka akan merasa bahwa mereka dihargai dan merasa senang dalam melaksanakan tugasnya.

## 2. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil analisis membuktikan bahwa variabel kompensasi tidak Berpengaruh secara parsial Terhadap kepuasan kerja pada PT. Sriwijaya Air.

Dari tanggapan responden atas pernyataan variabel kompensasi di kuesioner dengan persentase terbesar yaitu indikator Besarnya gaji pokok sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan dengan presentase 66,2% dan indikator dengan presentase terkecil sebesar 38,5% yaitu Upah yang diterima telah memenuhi kebutuhan dasar. Pada PT. Sriwijaya Air. Hal ini disebabkan responden atau karyawan PT. Sriwijaya Air sudah merasa puas dengan kompensasi yang diberikan perusahaan karena telah memenuhi kebutuhan karyawan sehingga kompensasi tidak berpengaruh lagi terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwasanya gaji yang diterima oleh karyawan sudah sesuai dengan kebutuhan hidup dan kebutuhan anggota keluarga dan karyawan juga telah mendapat jaminan keamanan dari perusahaan sehingga kepuasan kerja yang dirasakan tidak berpengaruh lagi dengan kompensasi.

Kompensasi juga memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan kerja karyawan. Artinya jika kompensasi meningkat maka karyawan akan bertambah puas, sehingga berusaha untuk bekerja dengan sebaik-baiknya dan hal ini akan berdampak pada variabel lainnya. Namun demikian pula jika kompensasi tidak diberikan atau menurun, maka kepuasan kerja menurun dan akan menimbulkan efek negatif pada perusahaan.

## 3. Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil analisis membuktikan bahwa variabel motivasi kerja Berpengaruh secara parsial Terhadap kepuasan kerja pada PT. Sriwijaya Air.

Dari tanggapan responden atas pernyataan variabel kompensasi di kuesioner dengan persentase terbesar yaitu indikator Saya sering berinteraksi dengan orang-orang disekitar tentang berbagai hal dengan presentase 64,6% dan indikator dengan presentase terkecil sebesar 1,5% yaitu Perusahaan sudah memberikan jabatan yang sesuai dengan hasil kerja saya Pada PT. Sriwijaya Air.

Motivasi kerja memang sangat diperlukan oleh seorang karyawan untuk dapat mencapai suatu kepuasan kerja yang tinggi meskipun menurut sifatnya kepuasan kerja itu sendiri besarnya sangat relatif atau berbeda antara satu orang dengan orang lainnya. Menciptakan motivasi dapat mendorong setiap pekerja agar melaksanakan tugasnya dengan rasa senang dan puas. Motivasi yang diberikan kepada karyawan dapat dijadikan alat untuk mendorong para karyawan agar melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dengan rasa senang dan puas. Jika tidak ada motivasi yang diberikan kepada karyawan belum tentu para karyawan akan melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dengan rasa senang dan puas. Seseorang didorong untuk beraktifitas karena karena dia berharap bahwa hal ini akan membawa pada keadaan yang lebih memuaskan daripada keadaan sekarang. Jadi dorongan seseorang atau motivasi untuk melakukan sebuah pekerjaan bertujuan untuk mendapatkan sebuah kepuasan.

## 4. Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap loyalitas kerja

Berdasarkan hasil analisis membuktikan bahwa variabel gaya kepemimpinan demokratis tidak Berpengaruh secara parsial Terhadap loyalitas kerja pada PT. Sriwijaya Air.

Gaya kepemimpinan Demokratis adalah kepemimpinan yang menghargai sifat dan kemauan setiap staf, memotivasi kelompok untuk menentukan tujuan sendiri, membuat rencana dan pengontrolan dalam penerapannya, informasi diberikan seluas-luasnya. Kepemimpinan dalam PT. Sriwijaya Air merupakan penerapan pengaruh dan bimbingan yang ditujukan kepada semua staf untuk menciptakan kepercayaan dan ketaatan sehingga timbul kesediaan melaksanakan tugas dalam rangka mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Manajer merupakan pemimpin yang menggunakan proses manajemen untuk mencapai tujuan organisasi/institusi yang telah ditentukan melalui orang lain. Sehingga Gaya kepemimpinan tidak menentukan Loyal tidaknya seorang pemimpin. Pemimpin Loyal itu dikarenakan atas kemauannya sendiri bukan karena gaya kepemimpinan yang di lakukan.

## 5. Pengaruh kompensasi terhadap loyalitas kerja

Berdasarkan hasil analisis membuktikan bahwa variabel kompensasi tidak Berpengaruh secara parsial Terhadap loyalitas kerja pada PT. Sriwijaya Air.

Hal ini disebabkan rendahnya kompensasi terhadap loyalitas pada PT. Sriwijaya Air yang diberikan oleh perusahaan berdasarkan ikatan kerja (kontrak), yang sebenarnya dalam kondisi tertentu dapat meningkatkan kinerja karyawan dan loyalitas karyawan, disamping itu ada juga karyawan yang merasa iri atau cemburu sosial dengan karyawan tetap. Bagi karyawan tetap untuk pemberian kompensasi berbeda dengan karyawan yang masih terikat kontrak, maka pemberian kompensasi bagi karyawan tetap akan dapat meningkatkan kinerja yang lebih

baik dan meningkatkan loyalitas, sebaliknya bagi karyawan yang masih terikat kontrak, maka sistem pemberian kompensasi ini membuat mereka iri dengan karyawan tetap yang diberikan kompensasi yang lebih besar dari karyawan kontrak, adapun perbedaan pemberian kompensasi yang dilakukan oleh PT. Sriwijaya Air adalah untuk karyawan tetap, tunjangan hari raya (THR), biaya pengobatan, biaya transportasi, biaya makan, dan untuk karyawan kontrak hanya tunjangan hari raya (THR) dan biaya pengobatan. Hal ini yang membuat tingkat loyalitas karyawan rendah.

Kemudian seharusnya pihak perusahaan dalam pemberian kompensasi bukan hanya dilihat dari status karyawan saja tetapi dapat juga dilihat berdasarkan keterampilan atau berprestasinya karyawan, jadi karyawan kontrak juga bisa mendapatkan kompensasi yang besar dengan prestasinya yang membantu perusahaan dalam mencapai tujuan, karena cara ini membantu karyawan yang kurang produktif menjadi lebih produktif dalam bekerja, karena diperusahaan dalam pemberian insentif tidak saja memandang status karyawan tetapi prestasi karyawan yang mempunyai kemampuan dalam meningkatkan produktivitas kerja, motivasi kerja hingga dapat meningkatkan loyalitas karyawan, sehingga semua karyawan termotivasi untuk menjadi karyawan yang lebih produktif dan berprestasi untuk mendapatkan kompensasi yang besar.

## 6. Pengaruh motivasi kerja terhadap loyalitas kerja

Berdasarkan hasil analisis membuktikan bahwa variabel motivasi kerja tidak Berpengaruh secara parsial Terhadap loyalitas kerja pada PT. Sriwijaya Air.

Motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia. Motivasi disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhankebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal. motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Karyawan PT. Sriwijaya Air tidak menolak adanya motivasi kerja yang diberikan untuk penunjang tingkat loyalitas kerja seorang karyawan. Dengan hasil penelitian yang menunjukkan penolakan tersebut, dapat dikatakan bahwa motivasi kerja yang ada pada perusahaan PT. Sriwijaya Air belum sesuai dengan kebutuhan karyawan, dimana hasil dari wawancara peneliti mengungkapkan bahwa fasilitas penunjang kerja belum sepenuhnya terpenuhi sehingga proses kerja sedikit mengalami hambatan.

## 7. Pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja

Berdasarkan hasil analisis membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja Berpengaruh secara parsial Terhadap loyalitas kerja pada PT. Sriwijaya Air. loyalitas karyawan mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja, masa kerja, tingkat absensi, *turn over* dan kepuasan kerja. Tidak adanya loyalitas kerja pada perusahaan dapat meningkatkan gejala pemogokan, tingkat absensi, dan *turn over* yang tinggi dan ketidakpuasan karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi loyalitas yang diberikan kepada perusahaan.

## 8. Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap loyalitas kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening

Berdasarkan hasil analisis membuktikan bahwa variabel gaya kepemimpinan demokratis terhadap loyalitas kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Sriwijaya Air.

Kepemimpinan demokratis yang dapat memandu, menuntun membimbing dan membangun bawahannya dengan baik akan membuat karyawan yang berada di perusahaan merasa bahwa dirinya diperhatikan oleh pimpinan. Gaya kepemimpinan demokratis membantu menumbuhkan dan meningkatkan loyalitas pegawai dan tujuan organisasi dapat tercapai. Pegawai lebih menyukai pemimpin yang dekat dengan mereka dan tidak mengekang atau melepas begitu saja tanggung jawab sehingga timbul rasa saling membutuhkan diantara keduanya dan pada akhirnya akan terbentuk loyalitas kepada atasan dan organisasi .

Loyalitas karyawan mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja, masa kerja, tingkat absensi, *turn over* dan kepuasan kerja. Tidak adanya loyalitas kerja pada perusahaan dapat meningkatkan gejala pemogokan, tingkat absensi, dan *turn over* yang tinggi dan ketidakpuasan karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi loyalitas yang diberikan kepada perusahaan.

## 9. Pengaruh kompensasi terhadap loyalitas kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening

Berdasarkan hasil analisis membuktikan bahwa variabel kompensasi terhadap loyalitas kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Sriwijaya Air karena.

Hal ini disebabkan rendahnya kompensasi terhadap loyalitas pada PT. Sriwijaya Air yang diberikan oleh perusahaan berdasarkan ikatan kerja (kontrak), yang sebenarnya dalam kondisi tertentu dapat meningkatkan kinerja karyawan dan loyalitas karyawan, disamping itu ada juga karyawan yang merasa iri atau cemburu sosial

dengan karyawan tetap. Bagi karyawan tetap untuk pemberian kompensasi berbeda dengan karyawan yang masih terikat kontrak, maka pemberian kompensasi bagi karyawan tetap akan dapat meningkatkan kinerja yang lebih baik dan meningkatkan loyalitas, sebaliknya bagi karyawan yang masih terikat kontrak, maka sistem pemberian kompensasi ini membuat mereka iri dengan karyawan tetap yang diberikan kompensasi yang lebih besar dari karyawan kontrak, adapun perbedaan pemberian kompensasi yang dilakukan oleh PT. Sriwijaya Air adalah untuk karyawan tetap, tunjangan hari raya (THR), biaya pengobatan, biaya transportasi, biaya makan, dan untuk karyawan kontrak hanya tunjangan hari raya (THR) dan biaya pengobatan. Hal ini yang membuat tingkat loyalitas karyawan rendah.

Loyalitas karyawan adalah bukan hasil dari kepuasan kerjanya. Berdasarkan jawaban pertanyaan terbuka peneliti dalam kuesioner, terlihat juga karyawan PT Sriwijaya Air diberikan kesempatan yang sama untuk mendapatkan pelatihan dalam rangka meningkatkan skill yang menunjang pekerjaan mereka saat ini. Karyawan juga diberikan arahan tentang jenjang karir mereka kedepannya.

## 10. Pengaruh motivasi kerja terhadap loyalitas kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening

Berdasarkan hasil analisis membuktikan bahwa variabel motivasi kerja terhadap loyalitas kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Sriwijaya Air.

Motivasi kerja adalah salah satu bagian penting yang berpengaruh bagi loyalitas kerja. Loyalitas kerja dapat dipengaruhi oleh motivasi kerja. Jika individu memiliki motivasi tinggi, maka individu itu mengarah pada loyalitas yang lebih. Hal itu akan berbeda dengan seseorang yang memiliki motivasi rendah. Motivasi menyebabkan individu saling berbagi dan bertukar informasi serta saling memiliki pengaruh sikap, perilaku dan pemahaman. Oleh karena itu, pemimpin memungkinkan untuk menciptakan dan menjaga hubungan kerja, mendengarkan berbagai pihak, mengatasi masalah, melakukan negosiasi, dan mendapatkan informasi yang dibutuhkan guna menciptakan kinerja dan prestasi.

Setiap kenaikan loyalitas karyawan akan menaikkan kepuasan kerja. Seorang pemimpin yang loyal akan membuat bawahannya setia dengan pekerjaannya. Kepuasan merupakan ungkapan rasa bersyukur atas apa yang diperolehnya. Dalam hal ini kepuasan diperoleh karyawan merupakan ungkapan rasa syukur karyawan atas apa yang diperoleh karyawan PT Sriwijaya Air. Kepuasan kerja merupakan sikap puas dan tidak puasnya pegawai atau karyawan atas pencapaian yang diperolehnya di perusahaan. Kepuasan kerja ini bersifat individual, tingkat kepuasan antara individu yang satu dengan yang lain berbeda-beda. Biasanya setiap individu akan merasa puas atas pekerjaannya, apabila pekerjaan yang ia lakukan telah sesuai dengan harapan dan tujuan ia bekerja. Menurut para ahli, keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia diindikasikan dengan adanya kepuasan kerja dari para karyawannya, meningkatnya kinerja dan tercapainya tujuan perusahaan dan akhirnya pegawai akan bersikap loyal kepada organisasi.

## Simpulan

Berdasarkan hasil jawaban responden dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Sriwijaya Air. Jika seorang pemimpin selalu memberikan dorongan dan memberikan pujian atas kerja bawahannya, maka akan menimbulkan kepuasan pada diri individu. Mereka akan merasa bahwa mereka dihargai dan merasa senang dalam melaksanakan tugasnya. Hasil ini sejalan dengan penelitian Siregar (2016).
2. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Sriwijaya Air. Hal ini disebabkan responden atau karyawan PT. Sriwijaya Air sudah merasa puas dengan kompensasi yang diberikan perusahaan karena telah memenuhi kebutuhan karyawan sehingga kompensasi tidak berpengaruh lagi terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mutmainah, 2013)
3. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Sriwijaya Air. Motivasi kerja memang sangat diperlukan oleh seorang karyawan untuk dapat mencapai suatu kepuasan kerja yang tinggi meskipun menurut sifatnya kepuasan kerja itu sendiri besarnya sangat relatif atau berbeda antara satu orang dengan orang lainnya. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dijelaskan oleh Nawawi (2016).
4. Gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh terhadap loyalitas kerja pada PT. Sriwijaya Air. Sehingga Gaya kepemimpinan tidak menentukan Loyal tidaknya seorang pemimpin. Pemimpin Loyal itu dikarenakan atas kemauannya sendiri bukan karena gaya kepemimpinan yang di lakukan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dijelaskan oleh Nawawi (2016).
5. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap loyalitas kerja pada PT. Sriwijaya Air. Hal ini disebabkan rendahnya kompensasi terhadap loyalitas pada PT. Sriwijaya Air yang diberikan oleh perusahaan berdasarkan ikatan kerja (kontrak), yang sebenarnya dalam kondisi tertentu dapat meningkatkan kinerja karyawan dan tidak dengan loyalitas karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Fiddini (2016).
6. Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap loyalitas kerja pada PT. Sriwijaya Air. dapat dikatakan bahwa motivasi kerja yang ada pada perusahaan PT. Sriwijaya Air belum sesuai dengan kebutuhan karyawan, dimana hasil dari wawancara peneliti mengungkapkan bahwa fasilitas penunjang kerja belum sepenuhnya



- terpenuhi sehingga proses kerja sedikit mengalami hambatan. Hasil ini sejalan dengan penelitian oleh Ariyanti (2016).
7. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas kerja pada PT. Sriwijaya Air. Tidak adanya loyalitas kerja pada perusahaan dapat meningkatkan gejala pemogokan, tingkat absensi, dan *turn over* yang tinggi dan ketidakpuasan karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi loyalitas yang diberikan kepada perusahaan. Hasil ini didukung oleh penelitian lain yang dilakukan oleh Mustagfirin (2019).
  8. Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap loyalitas kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Sriwijaya Air. Hasil ini sejalan dengan penelitian Siregar (2016).
  9. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap loyalitas kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Sriwijaya Air. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Fiddini (2016).
  10. Motivasi kerja berpengaruh terhadap loyalitas kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Sriwijaya Air. Hasil ini sejalan dengan penelitian Siregar (2016).

## References

1. Y. A. Sapoetra and C. Susilowati, "Pengaruh Strategi Komunikasi terhadap Kinerja Individu dan Kepuasan Kerja ( Studi pada Kepolisian Resort Malang Kota )," Universitas Brawijaya, 2013.
2. S. Febrianti, "Persepsi gaya kepemimpinan demokratis dengan kepuasan kerja karyawan," 2019.
3. E. M. Adiba, "Kepemimpinan Islami, Kepuasan Kerja, Komitmen Kerja, Dan Loyalitas Kerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Di Sidoarjo," *al-Uqud J. Islam. Econ.*, vol. 2, no. 1, p. 60, 2018.
4. Mamik Eko Supatmi, "Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dan Kinerja Pegawai," *J. Profit*, vol. 7, no. 1, pp. 25-37, 2016.
5. B. Rahardjo, C. Suryawati, and F. Agushybana, "Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Kepala Ruang Rawat Inap Terhadap Kepuasan Kerja Perawat di Rumah Sakit Umum Aro Pekalongan," vol. 7, no. 2. 2019.
6. A. P. Motivasi, L. Kerja, D. A. N. Kompensasi, and J. R. Kore, "Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pega ...," *J. Manajemen, Strateg. Bisnis, dan Kewirausahaan*, vol. VI, pp. 174-182, 2012.
7. V. A. V. Willy Rizky Utami and C. Dwiatmadja, "Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja Dan Pemberian Kompensasi Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Tribun Berita Online)," *Int. J. Soc. Sci. Bus.*, vol. 4, no. 2, pp. 267-275, 2020.
8. E. A. dan S. Aisyah, "Hubungan Pengalaman, Time Budget Pressure, Kompensasi Terhadap Kualitas Audit Pada KAP di Kota Semarang," *Account. Anal. J. AAJ* 4, vol. 1, pp. 1-11, 2015.
9. E. F. Ahmad, "Pengaruh Return On Asset, Leverage, Ukuran Perusahaan, Kompensasi Rugi Fiskal dan Koneksi Politik terhadap Tax Avoidance. ISSN: 2721-060X," *J. Akunt. Keuang. dan Sist. Inf.*, vol. 1, no. 1, pp. 12-27, 2020.
10. S. N. Sahrudin, "Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hotel Sutan Raja Palu," *e J. Katalogis*, vol. 6, no. 2, pp. 53-63, 2018.
11. P. D. Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, 2016.
12. S. Hermawan and Amirullah, *Metode Penelitian*. 2016.
13. Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Cetakan ke. Bandung: Alfabeta, 2015.
14. A. G. Tatang, Moeljadi, and S. U. Elok, "Metode Penelitian Keuangan," *Mitra Wacana Media*, 2018.