

PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI THE JAYAKARTA SP JAKARTA HOTEL & SPA

Aris Budiono

STIE Pariwisata Internasional (STEIN)

Sigit Dani Nugroho

STIE Pariwisata Internasional (STEIN)

Shandyta Damara

STIE Pariwisata Internasional (STEIN)

ABSTRACT

This study aimed to analyze the influence of leadership, compensation and motivation on employee performance at The Jayakarta SP Jakarta Hotel & Spa. The research was conducted at The Jayakarta SP Jakarta Hotel & Spa with a total of 80 respondents. The analysis method used is multiple regression. Based on the analysis and discussions, there is a significant positive influence of the motivation variable on employee performance. There is a significant positive effect of the compensation variable on employee performance. Simultaneously it was found that the influence of independent variables together on employee performance with a contribution of 41.7%, where other factors that influence but are not discussed in this study are 58.3. %

Keywords: *Leadership, Motivation, Compensation, Performance*

Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan hal terpenting dalam sebuah perusahaan, oleh karena itu, agar sebuah perusahaan dapat berkembang dan maju, sebuah perusahaan harus mampu mengembangkan segala sumber daya yang terdapat dalam perusahaan tersebut khususnya sumber daya manusia. Tanpa sumber daya manusia yang baik, sebuah perusahaan takkan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya, dan tentu saja semua hal yang dilakukan demi berputarnya sebuah organisasi. Berjalannya sebuah organisasi akan terlihat dari kinerja anggota organisasi sesuai dengan target yang telah ditentukan. Kita tahu bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor.

Motivasi karyawan juga sangat berperan penting bagi seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya, karyawan yang mempunyai motivasi yang tinggi akan mampu memberikan seluruh kemampuannya untuk memajukan perusahaannya demi hal yang diharapkan oleh karyawan, salah satunya mengenai

kompensasi. Jika kompensasi yang baik sudah diterapkan dalam manajemen, tentunya akan berdampak positif terhadap kinerja para karyawan didalam sebuah perusahaan. Seorang pemimpin yang baik, karyawan yang termotivasi, dan kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya akan sangat berpengaruh pada kinerja karyawan yang berdampak pada kualitas pelayanan yang diberikan kepada tamu, terutama dalam perusahaan yang bergerak di bidang hotel. Kinerja Pelayanan yang baik dari staf Hotel dapat diperoleh dengan gaya kepemimpinan dan motivasi pemimpin yang baik pula, pemimpin yang baik selayaknya dapat memberikan pengarahan yang baik, tegas dalam menegakna aturan, dan memiliki kepercayaan diri serta inisiatif yang tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di The Jayakarta SP Jakarta Hotel & Spa.

2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di The Jayakarta SP Jakarta Hotel & Spa.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di The Jayakarta SP Jakarta Hotel & Spa.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di The Jayakarta SP Jakarta Hotel & Spa.

Tinjauan Pustaka dan Perumusan Hipotesis

Kepemimpinan

Keberhasilan suatu kegiatan operasional tidak lepas dari peran seorang pemimpin yang melakukan koordinasi dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab tim kerja sehingga harapan perusahaan dalam hal operational dapat terlaksana sesuai dengan standar operasi yang telah ditetapkan perusahaan. Pemimpin yang baik akan memajukan organisasi atau perusahaan yang di pimpinnya. Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Menurut Rivai Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan memengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan- alasannya (Rivai, Veithzal, Bachtiar, Amar, & Boy Rafli, 2013).

Setiap pemimpin memiliki kerinduan untuk membangun dan mengembangkan mereka yang dipimpinya sehingga tumbuh banyak pemimpin dalam kelompoknya. Pemimpin (*Leader = head*) adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi” (Hasibuan, 2006). Dalam pelaksanaannya, kepemimpinan cenderung menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas, dan internal motivasi

para bawahan dengan cara persuasif. Menurut Robbins (Suwatno, Priansa, & Donni, Manajemen SDM,, 2016) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. kepemimpinan atau leadership termasuk kelompok ilmu terapan dari ilmi- ilmu social, sebab prinsip-prinsip dan rumusan-rumusannya bermanfaat dalam meningkatkan kesejahteraan manusia.

Seorang pemimpin memiliki tugas-tugas penting, pemimpin dilihat dari sisi bahasa Inggris menjadi “LEADER”, yang mempunyai tugas untuk memimpin anggota disekitarnya (Rivai, Veithzal, Bachtiar, Amar, & Boy Rafli, 2013). Sedangkan makna LEAD adalah:

- a. *Loyalty*, seorang pemimpin harus mampu membangkitkan loyalitas rekan kerjanya dan memberikan loyalitas dalam kebaikan.
- b. *Educate*, seorang Pemimpin mampu untuk mengedukasi rekan- rekannya dan mewariskan *tacit knowledge* pada rekan-rekannya.
- c. *Advice*, memberikan saran dan nasihat dari permasalahan yang ada
- d. *Discipline*, memberikan keteladanan dalam berdisiplin dan menegaskan kedisiplinan dalam setiap aktivitasnya.

H1 : Ada pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di The Jayakarta SP Jakarta Hotel & Spa.

Motivasi

Semua perilaku manusia biasanya didasari akan motivasi atau dorongan dalam banyak hal yang menyebabkan mereka berperilaku demikian. Pada manajemen, motivasi adalah hal yang menyebabkan semua anggota organisasi untuk bekerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang sesuai tujuan organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai. Motivasi berasal dari kata *motif* yang berarti “dorongan” atau rangsangan yang ada dalam diri seseorang. Menurut Porter &

Lawler dan Vroom (Sedarmayanti, 2007), motivasi adalah proses dengan mana perilaku dibangkitkan, diarahkan, dan dipertahankan selama berjalannya waktu.

Motivasi, merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. Menurut George R.Terry (Sedarmayanti, 2007) Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya melakukan tindakan.

Adanya motif mengakibatkan munculnya motivasi. Untuk memahami apa sesungguhnya yang menjadi motivasi seseorang dalam bekerja, para ahli manajemen perilaku mengembangkan pengertian tentang motivasi ini.

Stephen P. Robbins dan Mary Counter (Suwatno & Priansa, Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis, 2016) menyatakan motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individu tertentu.

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Faktor – faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan (Sutrisno, 2009)

1. Faktor intern

Faktor intern yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

a. Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya.

b. Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki

benda dapat mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan.

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan.

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Bila kita perinci, maka keinginan memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

1. Adanya penghargaan terhadap prestasi

2. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak

3. Pimpinan yang adil dan bijaksana

4. Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat

e. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Terkadang untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara – cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga.

2. Faktor ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah perannya dalam melemahnya motivasi kerjanya seseorang. Faktor – faktor ekstern itu adalah:

a. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi

- perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.
- c. Supervisi yang baik
Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa melakukan kesalahan.
 - d. Adanya jaminan pekerjaan
Setiap orang akan mau bekerja mati – matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan.
 - e. Status dan tanggung jawab
Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan.
 - f. Peraturan yang fleksibel
Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan.

H2 : Ada pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan di The Jayakarta SP Jakarta Hotel & Spa

Kompensasi

Sedikit bidang manajemen sumber daya manusia yang lebih penting bagi para karyawan dan perusahaan daripada kompensasi. Paket kompensasi, terdiri atas gaji dan tunjangan, merupakan pengeluaran besar yang mempengaruhi secara kritis posisi kompetitif perusahaan. Secara umum, tujuan pengelolaan kompensasi adalah membantu organisasi mencapai

keberhasilan strategis dan menjamin hak internal dan eksternal secara adil. Dengan adanya kompensasi, karyawan tentu akan bekerja lebih giat dan memacu diri untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan, sehingga berdampak positif bagi perusahaan. Werther dan Davis (Wibowo, 2007) mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi. Di dalam kompensasi terdapat sistem insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja. Dengan kompensasi kepada pekerja diberikan penghargaan berdasarkan kinerja dan bukan berdasarkan senioritas atau jumlah jam kerja. Menurut Singodimedjo (Sutrisno, 2009) mengemukakan bahwa kompensasi adalah semua balas jasa yang diterima seorang karyawan dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa/tenaga yang telah diberikannya pada perusahaan tersebut.

Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap pengguna tenaga kerja atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Sedangkan Menurut (Simamora, 2004). kompensasi (*compensation*) meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang di terima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian.

Komponen - komponen kompensasi dapat dibagi ke dalam bentuk - bentuk langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri dari bayaran (*pay*) yang di peroleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*), yang disebut juga dengan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung (Simamora, 2004).

1. Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) Kompensasi

- yang terdiri dari bayaran (*pay*) yang di peroleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus dan komisi.
- a. Gaji, umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja).
 - b. Insentif, adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi
2. Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*)
Kompensasi yang disebut juga dengan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung.
- a. Tunjangan, adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.
 - b. Fasilitas, adalah kenikmatan atau fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan

H3 : Ada pengaruh Kompensasi terhadap kinerja karyawan di The Jayakarta SP Jakarta Hotel & Spa

Kinerja

Pada dasarnya setiap orang mempunyai keinginan untuk berprestasi, karena ini merupakan tabiat manusia. Sejak lahir manusia dianugerahkan perasaan penghargaan yang sesuai dengan hasil kinerjanya, ingin berprestasi, ingin dihormati, ingin bahagia, ingin dipercaya, dan lain sebagainya. Untuk mewujudkan keinginan tersebut, manusia diberikan motivasi yang berwujud pada adanya kekuatan-kekuatan, baik kekuatan fisik maupun psikis. Pencapaian prestasi akan sangat bergantung pada motivasi atau keinginan individu untuk mencapainya, disamping kemampuan dan keterampilan (*skill*), bahwa prestasi kerja merupakan hasil dari suatu kombinasi antara kemampuan dan pengalaman. Setiap pimpinan akan selalu berharap bahwa

dalam bekerja bawahannya mempunyai kinerja yang memuaskan sehingga dapat mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer seringkali tidak memperhatikan, kecuali sudah amat buruk dan serba salah. Sering kali manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja bawahan, dan menimbulkan kesan buruk bagi organisasi akibat kinerja yang merosot. Konsep kinerja merupakan singkatan dari *kinetika energy kerja* yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*.

Berikut adalah teori-teori tentang kinerja menurut para ahli, menurut Kusriyanto dalam (Mangkunegara, 2000), kinerja karyawan adalah “perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya perjam)” Pekerjaan adalah aktivitas menyelesaikan sesuatu atau membuat sesuatu yang hanya memerlukan tenaga dan keterampilan tertentu seperti yang dilakukan oleh pekerja kasar atau *blue collar worker*. Menurut Mangkunegara, kinerja karyawan adalah hasil kerja keras secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000). Menurut Henderson (Wirawan, 2009), dimensi pekerjaan dapat mengambil satu atau lebih dari tiga bentuk, yaitu tanggung jawab atau kewajiban, perilaku, dan sifat. Menurut manajemen kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, standard an persyaratan kompetensi yang telah ditentukan (Moehersono, 2004)”. Menurut Costello (Sinambela, 2019), “manajemen kinerja adalah dasar dan kekuatan pendorong yang berada di belakang semua keputusan organisasi, usaha kerja, dan alokasi sumber daya.

Menurut Wirawan, Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009). Secara umum dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu :

a. Hasil Kerja

Hasil kerja adalah keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung, diukur kuantitas dan kualitasnya. Misal, kuantitas dari hasil kerja seorang buruh pabrik sepatu adalah berapa pasang yang dihasilkan dalam masa penilaian dibagi dengan jumlah hari dalam masa penilaian. Kualitasnya adalah seberapa baik sepatu yang dihasilkan atau apakah sepatu-sepatu tersebut memenuhi standar kualitas produksi atau tidak.

b. Perilaku kerja

Ketika berada ditempat kerjanya, seorang karyawan mempunyai dua perilaku, yaitu perilaku pribadi dan perilaku kerja. Perilaku pribadi adalah perilaku yang tidak berhubungan dengan pekerjaan, misalnya cara berjalan, cara berbicara, dan cara makan siang. Sedangkan perilaku kerja adalah perilaku karyawan ketika ia sedang bekerja, contohnya pekerja keras, ramah terhadap pelanggan.

c. Sifat Pribadi

Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan adalah sifat pribadi karyawan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebagai manusia, karyawan mempunyai banyak sifat pribadi yang dibawa sejak lahir dan diperoleh ketika dewasa dari pengalaman kerjanya. Misalnya, seorang tentara harus mempunyai sifat pribadi yang pemberani dan tega membunuh ketika berperang.

H4 : Ada pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan The Jayakarta SP Jakarta Hotel & Spa

Metodologi Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Metode penelitian kuantitatif, dapat diartikan sebagai metode penelitian yang menggunakan data berbentuk angka-angka yang diperoleh dari hasil pengukuran dan penjumlahan. Metode yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah kuantitatif. (Sugiyono, 2015). Jenis data pada penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah yang berasal langsung dari sumber data yang dilakukan peneliti yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung oleh permasalahan yang diteliti. Data primer dalam penelitian ini adalah tanggapan karyawan yang berisi tentang pendapat atau penilaian responden akan kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di The Jayakarta SP Jakarta Hotel & Spa.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2015). Populasi dalam penelitian ini menggunakan seluruh karyawan The Jayakarta SP Jakarta Hotel & Spa yang berjumlah 195 orang termasuk BOD dan BOC dengan menggunakan sample sebanyak 80 responden tidak termasuk para pemimpin dalam penelitian ini, hal ini mengacu kepada pendapat dari Roscoe (Riadi, 2016) yang menyatakan "*In multivariate research (including regression analysis) the same size should be several times (preferable 10 times or more) as large as the number of variables in the study*".

Dalam hal ini perlu dikemukakan instrumen apa saja yang akan digunakan untuk penelitian ini, pada penelitian ini kami menggunakan skala likert dengan prosedur pengujian validitas dan reliabilitas instrumen, dalam penelitian kali ini,

instrumen yang kami gunakan ada 4, yaitu instrumen Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi, dan Kinerja Karyawan. Pengumpulan data disini ditunjukkan untuk memperoleh skor yang berfungsi sebagai arah pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi, dan Kinerja Karyawan. Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian lapangan ini diperoleh melalui metode kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2015).

Teknik analisis data yang digunakan untuk memecahkan permasalahan dalam penelitian ini adalah menggunakan Teknik Analisis Regresi Linier Berganda berupa Uji F untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan, dan Uji t untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Analisis ini dipergunakan untuk mengetahui dan memperoleh gambaran mengenai pengaruh Kepemimpinan (X_1), Motivasi (X_2),

Kompensasi (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan program Computer Statistical Program for Social Science (SPSS) versi 20

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Validitas dan Reliabilitas

Jumlah sampel yang diambil adalah sebesar 30 responden, hal ini sesuai dengan pendapat Singarimbun dan Efendi yang mengatakan bahwa jumlah minimal uji coba kuisisioner adalah minimal 30 responden (Singarimbun & Afendi, 1995). Dari hasil uji validitas yang telah dilakukan oleh 30 responden dengan 4 variabel dan 29 pernyataan, diketahui semua pernyataan dalam variabel kepemimpinan, variabel motivasi, variabel kompensasi, dan variabel kinerja karyawan pembelian dinyatakan valid, karena nilai r hitung lebih besar dari r tabel sebesar 0,361 pada taraf nyata $\alpha = 5\%$ (0,05).

Tabel 1. Uji Validitas dan Reliabilitas

| Variabel | Pernyataan | Tidak valid | valid | Cronbach's Alpha | Kesimpulan |
|------------------|------------|-------------|-------|------------------|------------|
| Kepemimpinan | 8 | 0 | 8 | .756 | Reliabel |
| Motivasi | 11 | 0 | 11 | .817 | Reliabel |
| Kompensasi | 4 | 0 | 4 | .830 | Reliabel |
| Kinerja karyawan | 6 | 0 | 6 | .667 | Reliabel |

Sumber : Data primer yang telah diolah

Uji Normalitas Data

Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Tabel 2 adalah uji normalitas data dengan menggunakan program SPSS versi 20. Dengan menggunakan Uji Kolmogorov Smirnov, dengan taraf nyata $\alpha = 5\% = 0,05$, nilai signifikansi hasil uji Kolmogorov Smirnov pada tabel di atas ditemukan nilai signifikansi adalah $0,343 > 0,05$, dengan demikian data tersebut berdistribusi normal karena ditemukan nilai signifikansi $> 0,05$. Berdasarkan hasil analisis di atas diperoleh kesimpulan bahwa asumsi kenormalan data

telah terpenuhi.

Tabel 2. Uji Normalitas

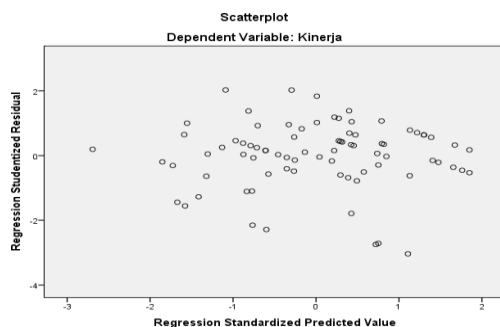
| | Unstandardized Residual | |
|----------------------------------|-------------------------|------------|
| N | 80 | |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | 0E-7 |
| | Std. Deviation | 2.86523266 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .105 |
| | Positive | .055 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | Negative | -.105 |
| | | .938 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .343 |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas dengan melihat pola titik-titik pada scatterplot regresi. Jika titik-titik menyebar dengan pola yang tidak jelas dan dibawah dan diatas angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.



Gambar 1. Uji Heteroskedastisitas

Dari gambar diatas maka disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas diterapkan untuk analisis regresi berganda yang terdiri atas dua atau lebih variabel bebas atau *independent variable*. dimana akan diukur tingkat asosiasi (keeratan) hubungan atau pengaruh antar variabel bebas tersebut melalui besaran koefisien korelasi (r). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel

independen. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebase sama dengan nol.

Tabel 3 Uji Multikolinieritas

| Coefficients ^a | | |
|---------------------------|-----------|-------|
| | Tolerance | VIF |
| (Constant) | | |
| Kepemimpinan | 0,765 | 1,308 |
| Motivasi | 0,604 | 1,656 |
| Kompensasi | 0,683 | 1,464 |

Sumber : SPSS 20 for window (diolah penulis)

Suatu variabel menunjukkan gejala multikolinieritas bisa dilihat dari nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Berdasarkan hasil pengujian diatas diketahui nilai VIF variabel kepemimpinan (1.308), variabel motivasi (1.656), variabel kompensasi (1.464). jika nilai VIF kurang dari 10 dan nilai *Tolerance* lebih dari 0,1 untuk ketiga variabel maka dapat disimpulkan tidak terjadi gangguan multikolinieritas atau dengan kata lain model ini terbebas dari gejala multikolinieritas.

Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah tiga variabel secara signifikan mempunyai hubungan yang linier atau tidak. Untuk uji linearitas pada SPSS versi 20 digunakan *Test for linearity* dengan taraf signifikan 0,05. Tiga variabel dikatakan mempunyai hubungan linear bila nilai signifikan pada *Linearity* kurang dari 0,05.

Table 4. Uji Linearitas

| | | Sum of Squares | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|------------------|----------------|-------------|--------|------|
| Kepemimpinan | <i>Linearity</i> | 248.888 | 248.888 | 25.052 | .000 |
| Motivasi | <i>Linearity</i> | 349.982 | 349.982 | 34.488 | .000 |
| Kompensasi | <i>Linearity</i> | 292.225 | 292.225 | 28.014 | .000 |

Sumber : SPSS 20 for window (diolah penulis)

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan bantuan software SPSS versi 20 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi x_1

pada *linearity* sebesar 0,000 , dan nilai signifikansi x_2 pada *linearity* 0,000 , dan nilai signifikansi x_3 pada *linearity* 0,000.

Karena signifikansi kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa antara variabel kepemimpinan, variabel motivasi, dan variabel kompensasi terdapat hubungan yang linier. Dengan ini maka asumsi linieritas terpenuhi.

Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk regresi yang variabel independennya terdiri atas dua atau

lebih, regresinya disebut regresi berganda. Hal ini terjadi karena variabel independen mempunyai variabel yang lebih dari dua, maka regresi dalam penelitian ini disebut regresi berganda. Dengan menggunakan bantuan software SPSS versi 20, model regresi yang menunjukkan hubungan antara variabel kompensasi, variabel motivasi, dan variabel lingkungan kerja dengan kinerja karyawan disajikan pada tabel 5.16 sebagai berikut:

Tabel 5. Model Regresi Linier Berganda

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| (Constant) | -.265 | 3.454 | | -.077 | .939 |
| Kepemimpinan | .210 | .088 | .238 | 2.374 | .020 |
| Motivasi | .218 | .081 | .304 | 2.694 | .009 |
| Kompensasi | .470 | .191 | .261 | 2.463 | .016 |

Sumber : SPSS 20 for window (diolah penulis)

Dari tabel di atas ditemukan bahwa model regresi linier berganda yang dihasilkan adalah:

$$\text{Kinerja Karyawan} = -0,265 + 0,210X_1 + 0,218X_2 + 0,470 X_3 + \varepsilon$$

1. Nilai konstanta = -0.265 memberikan arti bahwa kinerja karyawan akan bernilai -0,265 jika seluruh variabel bebas memiliki nilai 0.
2. Nilai koefisien kepemimpinan sebesar 0,210 memberikan arti bahwa jika terjadi kenaikan kepemimpinan sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,210 kali
3. Nilai koefisien motivasi sebesar 0,218 memberikan arti bahwa terjadi kenaikan motivasi sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan akan naik sebesar 0,218 kali.
4. Nilai koefisien Kompensasi sebesar

0,470 memberikan arti bahwa jika terjadi kenaikan Kompensasi sebesar 1 satuan, maka keputusan kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,470 kali.

Uji F

Untuk mengetahui apakah model regresi linier berganda yang dihasilkan dapat digunakan sebagai model untuk memprediksi Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di The Jayakarta SP Jakarta Hotel & Spa, maka perlu menggunakan uji F/ANOVA. Berikut ini akan dijelaskan pengujian masing-masing variabel seperti dibawah ini

Tabel 6. Uji F

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 463.395 | 3 | 154.465 | 18.101 | .000 ^b |
| Residual | 648.555 | 76 | 8.534 | | |
| Total | 1111.950 | 79 | | | |

a. Dependent Variable: Kinerja

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

Berdasarkan hasil uji ANOVA yang diperlihatkan pada tabel 6 diatas, diperoleh

nilai signifikansi sebesar 0.000 dengan menggunakan taraf nyata sebesar 0,05

(5%), diperoleh hasil $0.000 < 0,05$ maka H_0 di tolak dan H_1 , diterima, hal ini memberikan kesimpulan bahwa ada pengaruh secara simultan antara variabel kepemimpinan, variabel motivasi, dan variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan di The Jayakarta SP Jakarta Hotel & Spa.

Hal ini sejalan dengan penelitian Syahril Hasan Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, Motivasi, Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Bandara Internasional Sultan Aji Muhamad Sulaiman.” dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa ada pengaruh kepemimpinan, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan (Syahril, 2016)

Uji Parsial dengan Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel independen (kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan). Dengan melihat output SPSS, berikut akan dijelaskan pengujian masing-masing variabel secara parsial dengan uji t.

Tabel 7. Uji t
Coefficients^a

| Model | T | Sig. |
|--------------|--------|------|
| (Constant) | -0,077 | .939 |
| Kepemimpinan | 2.374 | .020 |
| Motivasi | 2.694 | .009 |
| Kompensasi | 2.463 | .016 |

a. *Dependent Variable:* Kinerja karyawan

Sumber : SPSS 20 for window (diolah penulis)

Berdasarkan hasil uji pada tabel 7 dapat diambil kesimpulan dari analisa tersebut adalah sebagai berikut:

Variable Kepemimpinan

Hasil uji t untuk variabel X_1 (Kepemimpinan) diperoleh nilai $t_{hitung} = 2.374$ dengan tingkat signifikansi 0,02 dengan menggunakan batas signifikansi 0,05. Maka signifikansi kepemimpinan sebesar $0,02 < 0,05$ yang berarti H_1 diterima dan H_0 ditolak. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan

berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di The Jayakarta SP Jakarta Hotel & Spa, kepemimpinan yang baik sudah diterapkan di dalam manajemen di The Jayakarta SP Jakarta Hotel & Spa sehingga membuat produktifitas kinerja para karyawan meningkat. Hasil hipotesis di atas sesuai dari penelitian terdahulu yang dilakukan (Diputra & Yoeka, 2016), (Rumada, 2013), dan (Yasinta & Budiono, 2017) bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Variable Motivasi

Hasil uji t untuk variabel X_2 (Motivasi) diperoleh nilai $t_{hitung} = 2.694$ dengan tingkat signifikansi 0,009 dengan menggunakan batas signifikansi 0,05. Maka signifikansi motivasi sebesar $0,009 < 0,05$ yang berarti H_1 diterima dan H_0 ditolak. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di The Jayakarta SP Jakarta Hotel & Spa, semakin baik motivasi yang diterima karyawan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Hipotesis diatas sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh, (Budiono & Charoline, 2019), dan (Firdana & Budiono, 2017) bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung dari pernyataan George R.Terry (Sedarmayanti, 2007) yang mengatakan motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya melakukan tindakan.

Variable Kompensasi

Hasil uji t untuk variabel X_3 (Kompensasi) diperoleh nilai $t_{hitung} = 2.463$ dengan tingkat signifikansi 0,016, dengan menggunakan batas signifikansi 0,05. Maka signifikansi 0,016 < 0,05 yang berarti H_1 diterima dan H_0 ditolak. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di The Jayakarta SP Jakarta Hotel & Spa, kompensasi yang

didapatkan karyawan sudah sesuai dengan yang seharusnya didapat oleh para karyawan, sehingga kompensasi mampu meningkatkan kinerja para karyawan. Hasil hipotesis di atas sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Fernanda, 2016) dan (Halim, 2017) bahwa

kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Analisis Koefisien Korelasi (r) dan Koefisien Determinasi (R²)

Tabel 8. Koefisien korelasi dan koefisien determinasi

| | Parsial | Kategori | Koefisien Determinasi (%) | Rtabel | Kesimpulan |
|--------------|---------|----------|---------------------------|--------|------------|
| Kepemimpinan | 0,263 | Lemah | 6,9% | 0,2199 | Nyata |
| Motvasi | 0,295 | Lemah | 8,7% | 0,2199 | Nyata |
| Kompensasi | 0,272 | Lemah | 7,3% | 0,2199 | Nyata |
| Simultan | 0,646 | Kuat | 41,7% | 0,2199 | Nyata |

Sumber : SPSS 20 for windows (diolah penulis)

Dengan bantuan *software* SPSS kita dapat melihat nilai koefisien parsial dan Berdasarkan hasil analisis tabel 8 pada koefisien korelasi dan koefisien determinasi antara masing-masing variabel secara parsial maupun secara simultan ditemukan nilai koefisien korelasi parsial variable kepemimpinan dengan keputusan pembelian adalah 0,263 artinya ada hubungan yang nyata dan lemah antara variabel kepemimpinan dengan kinerja karyawan secara parsial. Nilai koefisien determinasi variabel kepemimpinan sebesar 6,9% memberi arti bahwa kemampuan variabel kepemimpinan menjelaskan pengaruh terhadap kinerja karyawan 6,9%. Hal ini sesuai dengan pengertian kepemimpinan, Keberhasilan suatu kegiatan operasional tidak lepas dari peran seorang pemimpin yang melakukan koordinasi dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab tim kerja sehingga harapan perusahaan dalam hal operasional dapat terlaksana sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan perusahaan (Rivai, Veithzal, Bachtiar, Amar, & Boy Rafli, 2013) Berdasarkan hasil koefisien korelasi dan koefisien determinasi antara masing-masing variabel secara parsial maupun simultan ditemukan nilai koefisien korelasi parsial variabel motivasi dengan kinerja karyawan adalah 0,295, artinya ada hubungan yang nyata dan lemah antara variabel motivasi dengan kinerja karyawan

secara parsial. Nilai koefisien determinasi variabel motivasi 8,7% memberi arti bahwa kemampuan variabel motivasi menjelaskan ada pengaruhnya terhadap kinerja karyawan secara parsial sebesar 8,7%.

Dari tabel koefisien korelasi dan koefisien determinasi antara masing-masing variabel secara parsial maupun secara simultan ditemukan nilai koefisien korelasi variabel kompensasi dengan kinerja karyawan adalah 0,272 artinya adanya hubungan yang nyata dan lemah antara variabel kompensasi dengan kinerja karyawan secara parsial. Nilai koefisien determinasi variabel kompensasi 7,3% memberi arti bahwa kemampuan variabel kompensasi menjelaskan ada pengaruhnya terhadap kinerja karyawan secara parsial sebesar 7,3%. berdasarkan teori, kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi (Simamora, 2004).

Secara simultan atau bersama-sama diketahui bahwa nilai koefisien korelasi variabel kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi secara simultan adalah 0,646 artinya ada hubungan yang nyata pada kategori sedang dan positif antara variabel kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan di The Jayakarta SP Jakarta Hotel & Spa. Kemampuan ketiga variabel tersebut untuk menjelaskan kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi

adalah sebesar 41,7%, hal ini memberi arti bahwa presentase pengaruh variabel bebas yaitu kepemimpinan

,motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 41,7%. Sisanya sebesar 58,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak tercantum dalam penelitian ini

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian di The Jayakarta SP Jakarta Hotel & Spa, sebanyak 80 responden, berdasarkan analisis dan pembahasan dapat diambil kesimpulan:

1. Berdasarkan hasil uji t dengan nilai signifikansi sebesar 0,02, maka variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di The Jayakarta SP Jakarta Hotel & Spa.
2. Berdasarkan hasil uji t dengan nilai signifikansi sebesar 0,009, maka variabel motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di The Jayakarta SP Jakarta Hotel & Spa.
3. Berdasarkan hasil uji t dengan nilai signifikansi sebesar 0,016, maka variabel kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di The Jayakarta SP Jakarta Hotel & Spa.
4. Jika variabel digabungkan secara bersama-sama ditemukan bahwa ada pengaruh yang nyata ketiga variabel secara simultan untuk menentukan kinerja karyawan dengan kontribusi sebesar 41,7%, dimana faktor lain yang turut berpengaruh tetapi tidak dibahas pada penelitian ini yaitu sebesar 58,3%.

Saran

Dari hasil penelitian ini yang telah dilaksanakan, maka penulis mengemukakan saran sebagai berikut:

1. Kepemimpinan mempunyai fungsi yang bersifat hakiki, yaitu sebagai penentu arah, komunikator yang efektif, juru

bicara organisasi, mediator yang handal, integrator yang netral dan bersifat objektif. Kepemimpinan sangat penting bagi Karyawan di The Jayakarta SP Jakarta Hotel & Spa, dalam penelitian ini kepemimpinan sudah cukup baik diterapkan dan perlu lebih ditingkatkan agar kinerja karyawan semakin baik.

2. Hasil angket diketahui motivasi membuat para karyawan di The Jayakarta SP Jakarta Hotel & Spa dapat meningkatkan kinerja dan produktifitas para karyawan. Karyawan yang termotivasi tentunya akan sangat baik bagi perusahaan, ini harus terus ditingkatkan dan dipertahankan agar The Jayakarta SP Jakarta Hotel & Spa semakin maju. Banyak hal-hal yang mempengaruhi motivasi para karyawan dan perlu lebih di tingkatkan lebih lanjut.
3. Banyak faktor yang mempengaruhi kompensasi, (eksternal) pasar tenaga kerja, kondisi ekonomi, pemerintah, perserikatan, (internal) anggaran tenaga kerja dan pembuat keputusan kompensasi. Berdasarkan hasil angket diketahui kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi sangat berarti bagi karyawan, dengan kompensasi yang baik tentu akan meningkatkan kinerja dan produktifitas para karyawan di The Jayakarta SP Jakarta Hotel & Spa.
4. Penulis berharap dikemudian hari akan ada penelitian selanjutnya mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi dalam kinerja karyawan di The Jayakarta SP Jakarta Hotel & Spa. Karena masih banyak faktor yang tidak penulis teliti lebih lanjut, seperti disiplin kerja, lingkungan kerja, budaya organisasi, kompetensi, kepuasan kerja dan lain-lain.

Daftar Pustaka

- Budiono, A., & Charoline, A. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi, dan Kepuasan terhadap

- Kinerja Karyawan Divisi Mall Operational di Mall Pacific Place Jakarta. Jakarta. *Jurnal Human Capital Development*.
- Diputra, I. N., & Yoeka, Y. (2016). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Giya Santrian. Bali. *E-Jurnal Manajemen. E-Jurnal Manajemen*.
- Fernanda, R. (2016). Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Motivasi, dan Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada UMKM di desa Wisata Bobung Gunung Kidul Yogyakarta. *Jurnal Nominal*.
- Firdana, M. R., & Budiono, A. (2017). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Tim Kerja terhadap Kinerja Karyawan Di Neo Hotel Mangga Dua Square. Jakarta: *Jurnal Human Capital Development. Jurnal Human Capital Development*.
- Halim, B. (2017). Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Holland Bakerry Pusat. Jakarta. *Jurnal Human Capital Development*, 1-26.
- Hasibuan. (2006). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. P. (2000). *Evaluasi Kinerja SDM*. Jakarta: Penerbit PT. Refika Aditama. Jakarta: Refika Aditama.
- Moheriono. (2004). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Depok: Rajawali Pers.
- Riadi. (2016). *Statistika Penelitian*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Rivai, Veithzal, Bachtiar, Amar, & Boy Rafli. (2013). *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Rumada, G. (2013). Pengaruh Kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan Hotel Taman Harum Ubud Gianyar. Bali. *E-Jurnal Manajemen. E-Jurnal Manajemen*.
- Sedarmayanti. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Refika Aditama.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sinambela. (2019). *Manajemen Kinerja Pengelolaan, Pengukuran, Dan Implikasi Kinerja*. Depok: Rajawali Pres.
- Singarimbun, M., & Afendi. (1995). *Singarimbun, M & Efendi. 1995. Metode Penelitian Survey*. Jakarta: PT. Pustaka LP3ES. Jakarta: PT. Pustaka LP3ES.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Manajemen*. Yogyakarta: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Suwatno, & Priansa, J. (2016). *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suwatno, Priansa, & Donni. (2016). *Manajemen SDM*. Jakarta: Alfabeta.
- Syahril, H. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, Motivasi, Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Bandara Internasional

- Sultan Aji Muhamad Sulaiman.
Jurnal Benfita, 134-145.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*.
Jakarta: Rajawali.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber
Daya Manusia*. Jakarta: Salemba
- Empat.
- Yasinta, Y., & Budiono, A. (2017).
Pengaruh Kepemimpinan dan
Motivasi Terhadap Kinerja
Karyawan Di Hotel Royal Kuningan.
Human Capital development, 1-10.