

PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. CITRA MAKMUR SEJAHTERA

Bernard Togu Parlindungan dan Charles Bohlen Purba

Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Mercu Buana

bernardtogu@gmail.com dan bohlenpurba@yahoo.com

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan, kompensasi, motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di PT. Citra Makmur Sejahtera, responden yang digunakan sebanyak 138 karyawan dari total populasi 210 orang karyawan. Data diolah dengan menggunakan Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) Versi 24.00. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan adanya korelasi yang cukup kuat antara dimensi partisipatif pada variabel kepemimpinan dengan dimensi kualitas kerja pada variabel kinerja karyawan, kemudian antara dimensi pembayaran uang secara langsung pada variabel kompensasi dengan dimensi ketepatan waktu pada variabel kinerja karyawan juga terjadi korelasi yang kuat, selanjutnya terjadi korelasi yang cukup kuat antara dimensi kebutuhan fisiologis pada variabel motivasi kerja dengan dimensi kualitas kerja pada variabel kinerja karyawan.

Kata Kunci: kepemimpinan, kompensasi, motivasi kerja, kinerja karyawan.

Abstract. This study aims to examine the effect of leadership, compensation, work motivation on employee performance. This research was conducted at PT. Citra Makmur Sejahtera, the respondents used were 138 employees out of a total population of 210 employees. Data were processed using Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) Version 24.00. The results of the study show that leadership has a positive effect on employee performance, compensation has a positive effect on employee performance and work motivation has a positive effect on employee performance. have a positive effect on employee performance. The results of this study also showed a strong correlation between the participatory dimensions of leadership variables with the dimensions of work quality on employee performance variables, then between the dimensions of direct payment of money to the compensation variable with timeliness dimensions on employee performance variables also strong correlation, then There is a strong correlation between the dimensions of physiological needs in the variable work motivation and the dimensions of work quality on employee performance variables.

Keywords: leadership, compensation, work motivation , employee performance.

PENDAHULUAN

Perusahaan akan selalu berusaha mengoptimalkan kinerja karyawannya dan perusahaan akan mencapai hasil yang optimal apabila dalam perusahaan tersebut memiliki kepemimpinan yang efektif, kompensasi yang sesuai dengan kinerja dan motivasi kerja yang baik. Dengan kinerja yang optimal perusahaan akan dapat bersaing dalam persaingan bisnis dengan para komptitor yang semakin sengit. Salah satu bisnis yang berkembang saat ini adalah bisnis pembiayaan.

PT. Citra Makmur Sejahtera adalah perusahaan yang bergerak di bidang pembiayaan elektronik yang berdiri sejak tahun 1999 sampai sekarang dan telah memiliki jaringan kantor cabang di Banten, Jawa Barat, Jawa Tengah, Yogyakarta dan Jawa Timur.

Pertumbuhan bisnis pembiayaan yang pesat ini menuntut setiap perusahaan pembiayaan untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat terus bertahan dalam persaingan yang semakin ketat, salah satu yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Seperti halnya yang dilakukan oleh salah satu perusahaan pembiayaan yaitu PT. Citra Makmur Sejahtera yang terus berupaya meningkatkan kinerja karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Perusahaan ini memasarkan produk alat elektronik yang diperuntukan untuk masyarakat kalangan menengah ke bawah yang tinggal di desa-desa yang jauh dari pusat pembelanjaan yang relatif kurang mampu secara tunai. Dalam menjalankan usahanya PT. Citra Makmur Sejahtera didukung oleh sumber daya manusia yang baik. Dengan selalu memperhatikan prinsip kehati-hatiannya dalam memberikan kredit, layaknya sebagaimana pemberian kredit pada perusahaan *multifinance* dan didukung dengan *control* yang kuat dalam pelaksanaan penagihannya, serta didukung oleh keahlian sumber daya manusianya dalam menjalankan tugas penagihan maka resiko piutang macet relatif sedikit.

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, manajemen terus memberikan perhatian lebih terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti kepemimpinan, kompensasi dan motivasi kerja. Perusahaan selalu berusaha menerapkan kepemimpinan yang baik, meningkatkan kompensasi dan motivasi kerja terhadap karyawannya. Tetapi kinerja karyawan masih terasa belum sesuai dengan yang diharapkan (Wawancara dengan Kepala Bagian Personalia PT. Citra Makmur Sejahtera).

Terlihat dari laba PT. Citra Makmur Sejahtera dalam tiga tahun terakhir yang mengalami fluktuasi. Hal ini mengindikasikan adanya penurunan kinerja pada karyawan. Pada tabel 1 di bawah ini terlihat penurunan laba selama tiga tahun, adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Laba Penjualan PT. Citra Makmur Sejahtera

| TAHUN | TRIWULAN | LABA PENJUALAN |
|-------|----------|-------------------|
| 2015 | I | Rp 129.983.000,00 |
| | II | Rp 127.454.000,00 |
| | III | Rp 125.345.000,00 |
| | IV | Rp 126.154.000,00 |
| 2016 | I | Rp 123.375.000,00 |
| | II | Rp 122.412.500,00 |
| | III | Rp 121.843.000,00 |
| | IV | Rp 120.012.500,00 |
| 2017 | I | Rp 121.175.000,00 |
| | II | Rp 121.490.000,00 |
| | III | Rp 117.359.000,00 |

Sumber: Kepala Bagian Personalia PT. Citra Makmur Sejahtera, diolah pada November 2017

Untuk mengetahui kinerja karyawan, maka setiap tahunnya perlu dilakukan penilaian kinerja karyawan salah satunya dengan *performance appraisal* atau penilaian kinerja. Salah satu metodenya adalah menggunakan *key performance indicator* (KPI). PT. Citra Makmur Sejahtera dengan konsisten selalu melakukan penilaian kinerja karyawan setiap tahun untuk mengetahui kinerja dari masing-masing karyawannya. Adapun hasil penilaian kinerja karyawan di PT. Citra Makmur Sejahtera dalam tiga tahun terakhir dipaparkan dalam tabel 2, adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Tetap PT. Citra Makmur Sejahtera

| GRADE | SCORE | TAHUN | | | | | |
|---------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | 2014 | | 2015 | | 2016 | |
| | | Orang | % | Orang | % | Orang | % |
| Baik Sekali | 86-100 | 119 | 64,32 | 86 | 46,49 | 67 | 36,22 |
| Baik | 75-85 | 38 | 20,54 | 30 | 16,22 | 27 | 14,59 |
| Cukup | 56-74 | 25 | 13,51 | 25 | 13,51 | 31 | 16,76 |
| Kurang | 46-55 | 3 | 1,62 | 30 | 16,22 | 42 | 22,70 |
| Kurang Sekali | 0-45 | 0 | 0,00 | 14 | 7,57 | 18 | 9,73 |
| JUMLAH | | 185 | 100 | 185 | 100 | 185 | 100 |

Sumber: Kepala Bagian Personalia PT. Citra Makmur Sejahtera (Data dalam 3 Tahun Terakhir), diolah pada November 2017.

Pada tabel 2 di atas, terlihat bahwa dalam tiga tahun terakhir selalu terjadi penurunan jumlah persentasi karyawan yang kinerjanya berkategori Baik Sekali yaitu 119 orang karyawan atau 64,32% di tahun 2014, turun menjadi 86 orang karyawan atau 46,49% di tahun 2015, dan hanya 67 orang karyawan atau 36,22% di tahun 2016. Persentasi tersebut berbanding terbalik dengan kinerja karyawan berkategori kurang yang setiap tahunnya mengalami kenaikan meskipun tidak signifikan yaitu 3 orang karyawan atau 1,62% pada tahun 2014, naik menjadi 30 orang karyawan atau 16,22% tahun 2015 dan bertambah kembali menjadi 42 orang karyawan atau 22,70% di tahun 2016. Hal ini menunjukkan adanya penurunan jumlah karyawan yang berkinerja baik di PT. Citra Makmur Sejahtera.

Melihat permasalahan penurunan kinerja yang terjadi di PT. Citra Makmur Sejahtera, maka penulis melakukan pra survei dengan memberikan kuisioner untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di kantor pusat PT. Citra Makmur Sejahtera terhadap 30 orang karyawan tetap secara random.

Berdasarkan hasil pra survei yang telah dilakukan dan diolah, ada tiga faktor yang kurang memuaskan bagi karyawan, yaitu:

- 1) Sebanyak 27 orang karyawan atau 90,00% menyatakan bahwa pemimpin tidak mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif dan tidak dapat memberikan sikap dan contoh *leadership* yang sesuai.
- 2) Sebanyak 28 orang karyawan atau 93,33% menyatakan bahwa kompensasi (gaji, bonus dan tunjangan) yang diberikan oleh perusahaan saat ini belum sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.
- 3) Sebanyak 25 orang karyawan atau 83,33% menyatakan bahwa setelah mengikuti pelatihan atau training, karyawan tetap tidak mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik dari sebelumnya dan tidak termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan maksimal, hal ini beralasan dengan kedua faktor sebelumnya.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa ada tiga faktor dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Citra Makmur Sejahtera yaitu kepemimpinan, kompensasi dan motivasi kerja.

Sumber Daya Manusia adalah faktor utama keberhasilan dari pencapaian organisasi. Hal ini diperkuat dengan ditematkannya tenaga kerja sebagai urutan satu dalam unsur-unsur manajemen (*man, money, method, material, machine, market*) manusia yang menjadi unsur utama keberhasilan perusahaan menyebabkan perlunya seorang pemimpin yang unggul agar produksi barang dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut dapat berkualitas. Kepemimpinan pada PT. Citra Makmur Sejahtera dirasakan masih kurang efektif, karena kurang adanya pengawasan kepada bawahan sehingga memungkinkan karyawan melakukan tindakan-tindakan yang tidak menunjang dalam pencapaian tujuan perusahaan dan dalam pemberian sanksi kepada bawahan pemimpin tidak sepenuhnya tegas dalam menjalankan aturan (Wawancara dengan Kepala Bagian Personalia PT. Citra Makmur Sejahtera).

Untuk mengetahui informasi yang lebih detail terkait fenomena masalah kepemimpinan yang terjadi, maka peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Bagian Personalia PT. Citra Makmur Sejahtera. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terdapat beberapa indikator dimensi kepemimpinan yang ternyata belum bisa menciptakan kondisi kinerja karyawan yang efektif guna mencapai target perusahaan. Tersaji dalam tabel 3 adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Identifikasi Permasalahan Kepemimpinan PT. Citra Makmur Sejahtera

| Standar Perusahaan | Pelaksanaan |
|---|--|
| 1) Pimpinan memiliki visi, misi, sasaran dan tujuan serta program yang jelas. | 1) Tidak adanya visi, misi, saran dan tujuan serta program yang jelas untuk pengarahan kepada karyawan/bawahan agar kinerja secara maksimal guna terwujudnya keinginan perusahaan. |
| 2) Memiliki motivasi yang kuat untuk memimpin. | 2) Kurangnya motivasi dari pimpinan kepada karyawan, hal ini sangat mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga target perusahaan tidak tercapai secara maksimal. |
| 3) Pimpinan harus dapat mengayomi bawahannya, sehingga tercipta kekompakan dalam menciptakan kinerja yang maksimal dalam perusahaan. | 3) Pimpinan belum bisa megayomi bawahannya, sehingga belum tercipta kekompakan dalam hal kekinerjaan di dalam perusahaan. |
| 4) Kepemimpinan diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan, dapat juga diartikan sebagai suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. | 4) Tidak adanya komunikasi dalam hal saran-saran dari para bawahannya secara individual antar pimpinan dengan karyawan, maupun secara secara divisi. Hal ini pimpinan terkesan otoriter. |

Sumber: Hasil wawancara Kepala Bagian Personalia PT. Citra Makmur Sejahtera

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah pemberian kompensasi. Kompensasi merupakan suatu pemberian balas jasa terhadap karyawan pada perusahaan karena telah melakukan suatu pekerjaan.

Yang diberikan kepada perusahaan adalah (Wawancara dengan Kepala Bagian Personalia PT. Citra Makmur Sejahtera):

- 1) Pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah/gaji dan insentif.
- 2) Pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti uang asuransi dan program pensiun.

Terkait fenomena masalah kompensasi dijabarkan dalam tabel 4, adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Identifikasi Permasalahan Kompensasi PT. Citra Makmur Sejahtera

| Standar Perusahaan | | Pelaksanaan |
|--|--|--|
| 1) Pembayaran gaji yang tepat waktu dan perhitungan uang lembur yang sesuai dengan ketentuan perusahaan. | Besarnya kompensasi yang dibayarkan oleh perusahaan kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. | 1) Keterlambatan dalam pemberian gaji, ketidaksesuaian jam kerja lembur dengan uang lembur yang diterima. |
| 2) Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. | | 2) Tidak adanya besarnya kompensasi yang dibayarkan oleh perusahaan kepada setiap karyawan Tolak ukur layak adalah relatif, namun penetapan besarnya kompensasi tidak didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan tidak memberlakukan eksternal konsistensi yang berlaku di perusahaan. |
| 3) Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. | | 3) Tolak ukur layak adalah relatif, namun penetapan besarnya kompensasi tidak didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan tidak memberlakukan eksternal konsistensi yang berlaku di perusahaan. |

Sumber: Hasil wawancara Kepala Bagian Personalia PT. Citra Makmur Sejahtera

PT. Citra Makmur Sejahtera dalam memotivasi karyawannya salah satunya adalah dengan cara memberikan kompensasi. Namun ternyata masih banyak karyawan yang mengeluhkan tentang kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Di antaranya permasalahan keterlambatan dalam pemberian gaji, ketidaksesuaian jam kerja lembur dengan uang lembur yang diterima, dan pemberian nilai apresiasi individu yang berdampak terhadap THR yang diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi yang diberikan oleh perusahaan tidak berjalan dengan baik (Sumber: Kepala Bagian Personalia PT. Citra Makmur Sejahtera).

Motivasi kerja adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan (*intensity*), arah (*direction*), dan ketekunan (*persistence*) seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan yang mempengaruhi seseorang untuk melakukan pekerjaan dalam mencapai tujuan dari pekerjaan itu sendiri. Contoh indikator motivasi dalam perusahaan adalah persentase kehadiran karyawan masuk kantor. Salah satu indikator tingkat motivasi karyawan dapat dilihat dari jumlah kehadiran karyawan di kantor. Terdapat beberapa pelanggaran aturan yang dilakukan oleh karyawan yang mengindikasikan kinerja karyawan yang kurang baik pada perusahaan tersebut, seperti terlambat masuk kantor dan tidak mengikuti kegiatan-kegiatan kantor yang lain. Hal ini dapat dilihat dalam tabel 5, yang menggambarkan tentang tingkat ketidakhadiran karyawan .

Tabel 5. Data Ketidakhadiran dan Terlambat Karyawan PT. Citra Makmur Sejahtera

| Kategori | Tahun | | | | | |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 2014 | | 2015 | | 2016 | |
| | Orang | % | Orang | % | Orang | % |
| Tidak Masuk | 48 | 25,95 | 70 | 37,84 | 41 | 22,16 |
| Terlambat | 39 | 21,08 | 78 | 42,16 | 102 | 55,14 |

Sumber: Kepala Bagian Personalia PT. Citra Makmur Sejahtera, diolah pada November 2017.

Dari tabel 5 di atas terlihat bahwa persentase ketidakhadiran karyawan masih sangat besar dan mengalami peningkatan di tahun 2015 yaitu sebesar 37,84% atau 70 orang karyawan dari tahun 2014 yang hanya 25,95% atau 48 orang karyawan dan mengalami penurunan di tahun 2016 yaitu sebesar 22,16% atau 41 orang karyawan.

Meskipun ketidakhadiran mengalami penurunan di tahun 2016, namun persentase karyawan terlambat masuk kerja semakin meningkat setiap tahunnya, yaitu sebesar 21,08% di tahun 2014, sebanyak 42,16% atau 78 orang di tahun 2015 dan 55,14% atau 102 orang karyawan di tahun 2016. Persentase yang cukup besar ini tentu harus dilakukan penelitian untuk mengetahui penyebab dan upaya perbaikannya, sehingga dapat meningkatkan kinerja

karyawan sehingga laba perusahaan dapat mencapai tingkat yang optimal. Berikut merupakan fenomena permasalahan motivasi kerja pada PT. Citra Makmur Sejahtera:

Tabel 6. Identifikasi Permasalahan Motivasi Kerja PT. Citra Makmur Sejahtera

| Standar Perusahaan | Pelaksanaan |
|---|--|
| 1) Pembayaran gaji tepat waktu. | 1) Tidak ada tanggal pasti pembayaran gaji karyawan, namun setiap sebelum akhir bulan gaji telah diterima oleh karyawan. |
| 2) Pemberian bonus bagi karyawan yang dapat mencapai target maksimal. | 2) Pemberian bonus belum sesuai dengan kinerja yang telah dilakukan karyawan |
| 3) Penghargaan terhadap karyawan berprestasi. | 3) Perusahaan belum memiliki program bonus atau penghargaan untuk karyawan berprestasi. |

Sumber: Hasil wawancara Kepala Bagian Personalia PT. Citra Makmur Sejahtera

Sedangkan untuk kinerja karyawan, masih ada beberapa standar kinerja yang belum mampu dipenuhi oleh karyawan, diantaranya kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kedisiplinan dan kerja sama tim. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala bagian personalia dan hasil penilaian kinerja karyawan, terdapat identifikasi fenomena masalah kinerja karyawan seperti terlihat pada tabel 7 di bawah ini:

Tabel 7. Identifikasi Permasalahan Kinerja Karyawan PT. Citra Makmur Sejahtera

| Standar Perusahaan | Pelaksanaan |
|---|---|
| 1) Kualitas pekerjaan (memiliki ketelitian, ingin sempurna, dan jumlah kesalahan kerja rendah). | 1) Masih banyak karyawan yang tidak memperhatikan kesempurnaan dalam melakukan pekerjaan. Dari hasil penilaian kinerja hanya sebagian karyawan yang memperoleh <i>grade B</i> (baik). |
| 2) Disiplin (menghargai jam kerja, peraturan, jarang terlambat/mangkir, menjalankan SOP kerja yang ditetapkan). | 2) Banyak karyawan yang sering terlambat masuk kantor menyebabkan terlambatnya penyelesaian pekerjaan. |
| 3) Kerjasama (dapat menyesuaikan diri baik dengan atasan, bawahan, maupun teman kerja dan divisi lainnya). | 3) Kurangnya kerjasama antar karyawan lintas divisi membuat lambatnya proses bisnis didalam perusahaan. |

Sumber: Hasil wawancara Kepala Bagian Personalia PT. Citra Makmur Sejahtera

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan dan dipaparkan di atas, maka perlu diidentifikasi apakah penurunan kinerja karyawan tersebut ada keterkaitannya dengan faktor kepemimpinan, kompensasi dan motivasi pada PT. Citra Makmur Sejahtera.

KAJIAN TEORI

Kinerja Karyawan. Kinerja karyawan merupakan hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (Bangun, 2012:231). Menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (Wibowo, 2012:7) kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Sedangkan Moehariono (2010) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam

upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika.

Kepemimpinan. Berdasarkan yang diungkapkan oleh Wayne dan Don dalam Mulyana (2010:276), kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi para perilaku untuk mencapai tujuan.

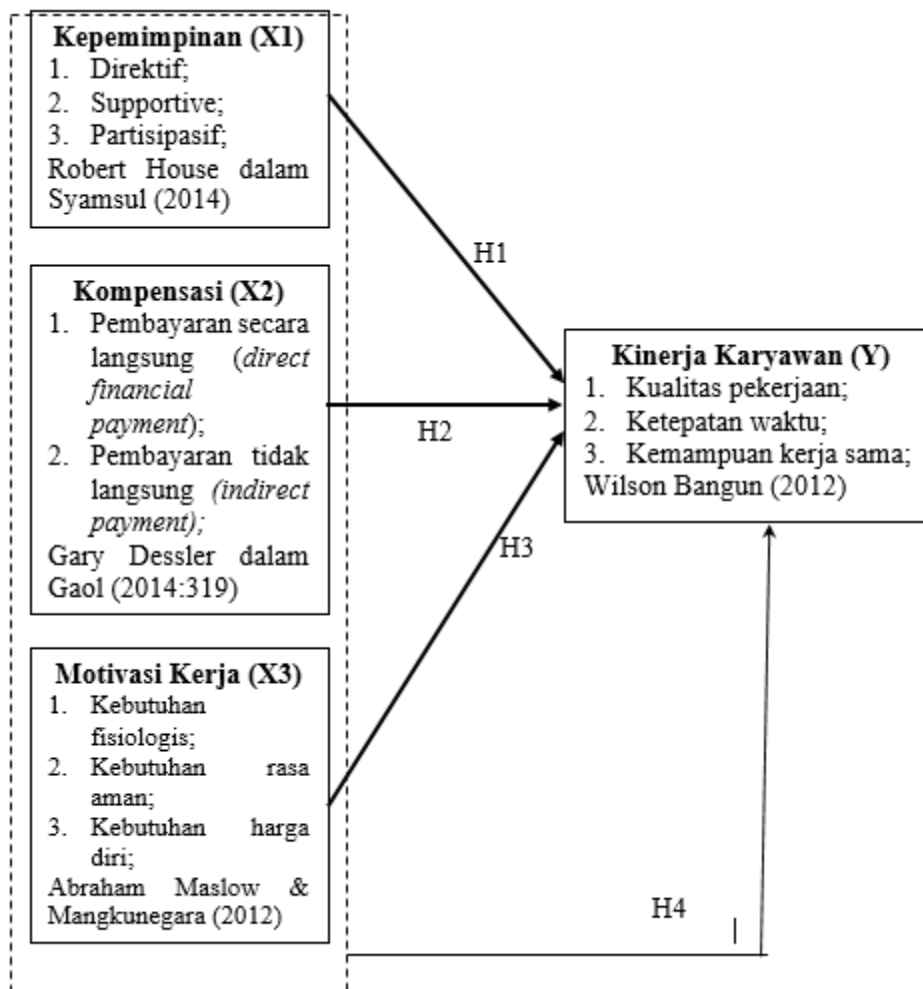
Senada dengan hal itu, Rivai dan Mulyadi mengungkapkan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah proses untuk memengaruhi orang lain baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu. Proses memengaruhi tersebut sering melibatkan berbagai kekuasaan seperti ancaman, penghargaan, otoritas maupun bujukan (Rivai dan Mulyadi, 2011:23). Sedangkan Umam melihat kepemimpinan dari dua konteks, yaitu struktural dan non-struktural. Dalam konteks struktural, kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses pemberian motivasi agar orang-orang yang dipimpin melakukan kegiatan-kegiatan atau pekerjaan sesuai dengan program yang ditetapkan. Kepemimpinan juga berarti mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi orang lain, agar pikiran dan kegiatannya tidak menyimpang dari tugas pokok masing-masing. Adapun dalam konteks non-struktural kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku dan mengarahkan semua fasilitas untuk mendapat tujuan yang telah ditetapkan bersama (Umam, 2010:270).

Kompensasi. Menurut (Dessler, 2015:417) mendefinisikan kompensasi meliputi semua bentuk bayaran yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari hubungan kerja mereka.

Kompensasi karyawan memiliki dua komponen utama, yaitu pembayaran finansial langsung atau direct finansial payments (upah, gaji, insentif, komisi dan bonus) dan pembayaran finansial tidak langsung atau indirect finansial payments (tunjangan finansial seperti asuransi dan hiburan yang dibayar oleh pemberi kerja). Kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial atau financial reward yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah perusahaan. Menurut Handoko (2008) bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Sedangkan Wibowo (2012) berpendapat bahwa kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja.

Motivasi Kerja. Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktifitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pulasebagai faktor pendorong perilaku seseorang (Sutrisno, 2011:109). Menurut Stanford dalam Mangkunegara (2011: 93) mengatakan bahwa motivasi adalah suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan. Sedangkan menurut Siagian dalam Sari (2014) bahwa Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan, dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Kerangka Pemikiran



H1 : Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H2 : Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H3 : Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H4 : Kepemimpinan, kompensasi dan motivasi kerja bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

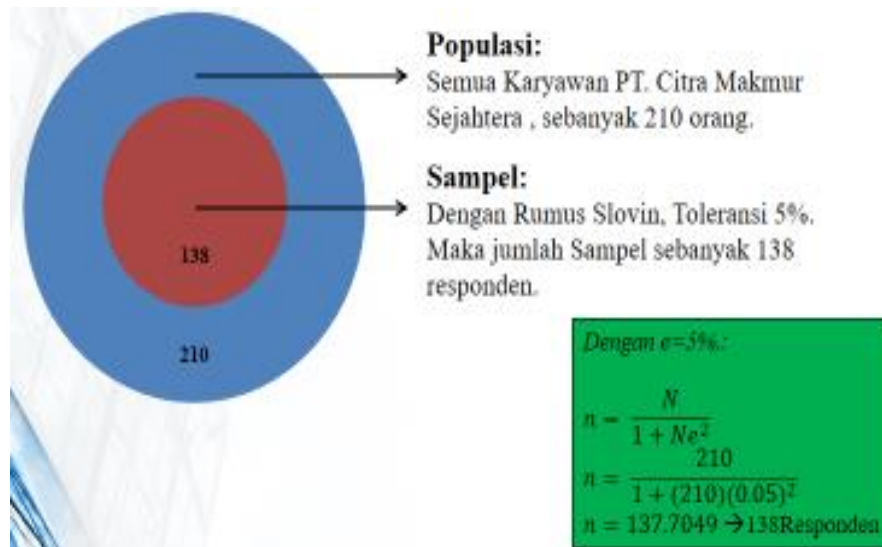
METODE

Jenis Penelitian. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan data primer berupa survey. Untuk mendapatkan data yang lengkap, relevan dan saling menyempurnakan, disamping data primer berupa survey, peneliti juga menggunakan data sekunder berupa data laporan kinerja karyawan tahun 2014 – 2016 yang di keluarkan oleh *Human Resource Departement* PT Citra Makmur Sejahtera. Penelitian ini dirancang dengan tujuan untuk dapat memahami, menjelaskan dan menganalisis korelasi antara variable independen terhadap variable dependen.

Tempat Penelitian. Penelitian ini dilakukan di PT. Citra Makmur Sejahtera yang berkantor di Jl. Padjajaran Indah No. 18 Baranangsiang Bogor.

Adapun pemilihan tempat ini dengan pertimbangan bahwa belum adanya penelitian yang pernah dilakukan berkenan topik pada penelitian ini di lingkungan PT. Citra Makmur Sejahtera.

Populasi dan Sampel Penelitian



Skala Pengukuran Variabel. Dalam penelitian ini penulis menetapkan skala pengukuran yaitu skala *Likert* dengan jenis *ordinal*, di mana penulis yang menentukan sendiri nilai *range* jawaban. Skala *likert* yang digunakan disesuaikan dengan jenis pertanyaan yang digunakan pada variabel, dengan rentang skor 1 sampai dengan 5: 1 (Sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (CukupSetuju), 4 (setuju), 5 (sangat setuju).

Teknik Pengumpulan Data. Pengumpulan data primer dan Pengumpulan data sekunder

Teknik Analisis Data. Teknik analisa data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda (*multiple regression analysis*) dengan bantuan IBM SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) versi 24

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Uji Hipotesis. Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negative dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Berdasarkan hasil output SPSS Versi 24 atas persamaan regresi linier berganda yang dihasilkan pada penelitian ini adalah :

$$\hat{Y} = 2,137 + 0,156 X_1 + 0,080 X_2 + 0,210 X_3$$

Persamaan Regresi tersebut dapat diartikan sebagai berikut :

Dari persamaan regresi diatas, maka dapat diketahui bahwa:

- 1) Konstanta (a) bernilai 2,137 dan positif artinya jika variabel Kepemimpinan (X1), Kompensasi (X2), dan Motivasi (X3) dianggap tidak ada atau sama dengan 0, maka nilai kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 2,137. Koefisien bernilai positif menandakan adanya hubungan positif antara konstanta dengan kinerja karyawan Nilai signifikansi konstanta sebesar $0,000 < 0,05$, menunjukkan pengaruh konstanta signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 2) Nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan (X1) adalah sebesar 0,156, artinya untuk setiap kenaikan nilai kepemimpinan sebesar satu satuan akan menyebabkan peningkatan nilai kinerja karyawan sebesar 15,6%. Koefisien bernilai positif menandakan adanya hubungan positif antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Nilai signifikansi sebesar $0,022 < 0,05$ menunjukkan pengaruh kepemimpinan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 3) Nilai koefisien regresi variabel kompensasi (X2) adalah sebesar 0,080, artinya untuk setiap kenaikan nilai kompensasi sebesar satu satuan akan menyebabkan peningkatan nilai kinerja karyawan sebesar 8%,. Koefisien bernilai positif menandakan adanya hubungan positif antara kompensasi dengan kinerja karyawan. Namun karena nilai signifikansi kompensasi sebesar $0,277 > 0,05$, maka kompensasi tidak signifikan untuk mempengaruhi kinerja karyawan.
- 4) Nilai koefisien regresi variabel motivasi kerja (X3) adalah sebesar 0,210, artinya untuk setiap kenaikan nilai motivasi kerja sebesar satu satuan akan menyebabkan peningkatan nilai kinerja karyawan sebesar 21%. Koefisien bernilai positif menandakan adanya hubungan positif antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Nilai signifikansi sebesar $0,023 < 0,05$ menunjukkan pengaruh motivasi kerja signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil Uji Simultan (Uji F)

Tabel 8. Hasil Uji ANOVA (Uji –F)

| | | ANOVA ^a | | | | |
|-------|------------|--------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 2.262 | 3 | 0.754 | 5.904 | .001 ^b |
| | Residual | 17.111 | 134 | 0.128 | | |
| | Total | 19.373 | 137 | | | |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan
b. Predictors: (Constant), Motivasi, Kompensasi, Kepemimpinan

Sumber : Data SPSS Versi 24 (2018)

Berdasarkan hasil Uji ANOVA pada tabel 4.19 di atas, dapat diketahui bahwa nilai F – hitung sebesar 5,904 dengan nilai signifikansi 0,001 karena nilai signifikansi lebih kecil dari nilai alpha 5%, sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji –F maka dapat disimpulkan variabel kepemimpinan, kompensasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil Uji Parsial (Uji t)

Tabel 9. Hasil Pengujian Hipotesis

| Hipotesis | Nilai t- hitung | Nilai t – tabel | Nilai Signifikansi | Hasil Pengujian |
|---|--------------------|--------------------|-----------------------|--------------------|
| H1 : Kepemimpinan → Kinerja Karyawan | 2.320 | 0.1684 | 0.022 | Hipotesis Diterima |
| H2 : Kompensasi → Kinerja Karyawan | 1.092 | 0.1684 | 0.277 | Hipotesis Ditolak |
| H3 : Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan | 2.307 | 0.1684 | 0.023 | Hipotesis Diterima |

Sumber : Data SPSS Versi 24 (2018)

Adapun hasil dari pengujian hipotesis penelitian pada tabel 4.20 diatas, dijabarkan sebagai berikut :

- H1. Berdasarkan nilai analisis regresi diperoleh nilai t – hitung sebesar $2.320 > 0.1684$ dan nilai signifikansi (sig.) $0,022 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan H1 diterima. Dengan demikian, hipotesis ini membuktikan “Kepemimpinan (X1) berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)”.
- H2 Berdasarkan nilai analisis regensi diperoleh nilai t –hitung sebesar $1,092 > 0,1684$ dan nilai signifikansi (sig.) $0.277 > 0.05$, maka dapat disimpulkan bahwa Ho diterima dan H1 ditolak. Dengan demikian, hipotesis ini membuktikan “Kompensasi (X2) berpengaruh dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)”.

H3 Berdasarkan nilai analisis regresi diperoleh nilai t – hitung sebesar $2,307 > 0,1684$ dan nilai signifikansi (sig.) $0.023 < 0.05$, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian, hipotesis ini membuktikan “Motivasi Kerja (X3) berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)”.

Hasil Uji Koefisien Determinasi (Uji R^2)

Tabel 10. Ringkasan Pengujian Koefisien Determinasi

| Nilai R | Nilai R^2 | Nilai Adjuster R^2 | Std. Error of the Estimate |
|--------------------|-------------|----------------------|----------------------------|
| 0.342 ^a | 0.117 | 0.097 | 0.35734 |

Sumber : Data SPSS Versi 24 (2018)

Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan (X1), Kompensasi (X2) dan Motivasi Kerja (X3), menjelaskan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 34.2% , sedangkan 65.8% dijelaskan oleh faktor lain.

Hasil Uji Matrix Korelasi Antar Dimensi

Tabel 11. Rangkuman Matrix Korelasi Antar Dimensi

| VARIABEL INDEPENDEN | DIMENSI | Kinerja (Y) | | |
|---------------------|--|-------------------------|----------------------|--------------------------|
| | | Kualitas pekerjaan (Y1) | Ketepatan waktu (Y2) | Kemampuan Kerjasama (Y3) |
| KEPEMIMPINAN (X1) | Direktif (X1.1) | 0.131 | -0,052 | 0.118 |
| | Supportive (X1.2) | 0.239 | -0.057 | 0.188 |
| | Partisipasif (X1.3) | 0.291 | -0.049 | 0.270 |
| KOMPENSASI (X2) | <i>Direct financial payment</i> (X2.1) | -0.021 | 0.148 | 0.125 |
| | <i>Indirect payment</i> (X2.2) | 0.106 | 0.144 | 0.033 |
| | Kebutuhan fisiologis (X3.1) | 0.338 | -0.064 | 0.283 |
| MOTIVASI KERJA (X3) | Kebutuhan rasa aman (X3.2) | 0.101 | 0.063 | 0.058 |
| | Kebutuhan harga diri (X3.3) | 0.073 | 0.092 | 0.087 |

Sumber : Data SPSS Versi 24 (2018)

PENUTUP

Kesimpulan. Berdasarkan hasil penelitian, analisis data, dan pembahasan mengenai pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Citra Makmur Sejahtera, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan kepemimpinan yang tepat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Selanjutnya korelasi yang cukup kuat terjadi pada dimensi partisipasif dengan dimensi kualitas pekerjaan. Sehingga dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang partisipasif terhadap karyawan yang ada ,seperti memberikan para karyawan untuk bebas memberikan pendapat untuk kemandirian perusahaan serta menerima saran dari para karyawan yang telah memberikan pendapat untuk menjadikan masukan penting demi kemajuan perusahaan. Dengan menggunakan gaya kepemimpinan partisipasif tersebut maka dapat menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik.

Kompensasi secara parsial berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan struktur kompensasi dan benefit merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi besarnya tingkat kinerja karyawan apalagi dalam hal absensi karyawan seperti keterlambatan hadir dan ketidakhadiran karyawan dalam perusahaan. Selanjutnya korelasi yang cukup kuat terjadi pada dimensi Direct Financial Payment dengan dimensi Ketepatan Waktu. Hal ini menunjukkan bahwa semakin sesuainya pembayaran uang secara langsung kepada karyawan (direct financial payment), seperti gaji/ upah, tunjangan, serta bonus yang sesuai dengan jabatan, jobdesk, dan tanggung jawab yang karyawan lakukan. Sehingga untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan seperti mengurangi jam keterlambatan masuk dan ketidakhadiran karyawan dapat memperhatikan dan mempertimbangkan faktor kompensasi yang sesuai dengan beban dan tanggung jawab karyawan perusahaan yang mereka kerjakan saat ini.

Motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan termotivasinya para pekerja untuk bekerja di perusahaan mereka saat ini dapat mempengaruhi besarnya tingkat kinerja karyawan perusahaan itu. Selanjutnya korelasi yang cukup kuat terjadi pada dimensi kebutuhan fisiologis pencapaian kinerja karyawan pada dimensi kualitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya terpenuhi kebutuhan fisiologi karyawan dalam motivasi kerja sehingga dapat meningkatkan kualitas pekerjaan dalam mencapai kinerja optimal sesuai dengan tujuan perusahaan. Kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi kerja secara bersama – sama (simultan) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dengan kepemimpinan yang sesuai, kompensasi yang setara dengan beban dan tanggung jawab pekerjaan, dan meningkatnya motivasi kerja, maka akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan di PT Citra Makmur Sejahtera.

DAFTAR RUJUKAN

- Bangun, Wilson.(2012). *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, Jakarta: Erlangga.
- Dessler, Gary. (2015) *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, Jakarta: Salemba Empat.
- Gaol, Chr. Jimmy L. (2014). *“A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia”*, Jakarta: Grasindo.
- Handoko, T. Hani. (2008). *“Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia”*, Yogyakarta: BPFE.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2011). *“Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan”*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moehariono.(2010). *“Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi”*, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mulyana, Dedy.(2010). *“Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar”*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi.(2011). *“Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi”*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Siagian P. Sondang.(2014). *“Teori motivasi dan Aplikasinya”*. Edisi 3. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Sutrisno, Edy.(2011). *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, Jakarta: Prenada Media Group.
- Umam, Khaerul.(2010). *“Perilaku organisasi”*, Bandung: Pustaka Setia.
- Wibowo.(2012). *“Manajemen Kinerja”*, Edisi Ketiga, Jakarta: Rajawali Pers.