



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia memiliki peranan yang penting dan menjadi sorotan serta tumpuan bagi perusahaan untuk tetap bertahan dimasa era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peranan utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berkaitan, tetapi tanpa didukung dengan sumber daya manusia yang handal, maka kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dalam segala kebutuhannya.

Sebagai kunci pokok sumber daya manusia akan memnentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan dalam suatu perusahaan, Tuntutan perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan lingkungan yang selalu berubah. Perubahan ini perlu mendapat dukungan manajemen puncak sebagai langkah pertama yang penting untuk dilakukan proses pekerjaan yang harus dikembangkan dalam proses sumber daya manusia menjadi sorotan utama.

Keunggulan organisasi dapat tercapai dengan cara meningkatkan kinerja perusahaan. Setiap perusahaan didirikan untuk mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan. Dimana tujuan tersebut dapat berjalan dan berhasil dengan adanya sumber daya manusia yang handal, yang didukung oleh faktor-faktor produksi

lainnya, Sumber daya manusia adalah salah satu yang sangat penting karena memegang peranan dalam menentukan kelangsungan hidup suatu perusahaan.

Untuk menjalin hubungan antar karyawan juga diperlukan pemimpin dalam sebuah perusahaan. Karena hubungan yang baik menimbulkan keharmonisan antara pemimpin dan karyawan, sehingga cara kerja karyawan lebih meningkat dari sebelumnya karena karyawan memiliki peranan penting dalam perusahaan. Untuk mengantisipasi perubahan dalam struktur organisasinya, maka organisasi membutuhkan pemimpin dan kepemimpinan yang harus bisa memiliki kemampuan dan membawa organisasi untuk mencapai tujuannya. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis. Oleh karena itu upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan hal yang harus diperhatikan oleh seorang pemimpin.

PT. Bank HSBC Surabaya yang berada di Jl. Basuki Rahmat No. 58-60 Surabaya, Merupakan perusahaan yang bergerak dibidang perbankan, dengan adanya Kepemimpinan, Kompensasi dan Motivasi kerja yang baik maka dapat mencapai tujuan perusahaan dan kepuasan kerja karyawan. PT. Bank HSBC adalah perusahaan yang benar-benar matang bukan hanya dalam system manajemen itu sendiri, tetapi juga visi dan misi serta tujuan jangka panjang pendek yang ingin dicapai, maka karyawan di PT. Bank HSBC dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Keberhasilan karyawan dapat diukur melalui beberapa hal, seperti kepuasan nasabah, berkurangnya jumlah keluhan dan tercapainya target yang

optimal. Penyelesaian tugasnya secara efektif dan efisien serta melakukan peran dan fungsinya dan itu semua berhubungan linear dan berhubungan positif bagi keberhasilan suatu perusahaan.

Terdapat faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja karyawan, diantaranya adalah menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang menaati peraturan, pengaruh yang berasal dari lingkungannya, teman sekerja yang juga menurun semangatnya dan tidak adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik. Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja diantaranya adalah kepemimpinan, motivasi dan kompensasi.

Pemimpin didalam manajemen, merupakan Top Manager faktor penentu dalam sukses atau gagalnya suatu organisasi dan usaha. Baik didunia bisnis, maupun di dunia pendidikan, kesehatan, perusahaan, religi, social, politik, pemerintahan Negara dan lain-lain. Kualitas pemimpin menentukan keberhasilan lembaga atau organisasinya, sebab pemimpin yang sukses itu mampu mengelola organisasi dengan baik, dapat mempengaruhi orang lain secara komunikatif, dan menunjukkan perilaku yang benar yang harus dikerjakan bersama-sama (melakukan kerjasama). Gaya kepemimpinan dan seorang pemimpin juga mempengaruhi kinerja karyawan dan tercapainya tujuan perusahaan, seperti misalnya apakah pemimpin tersebut mampu mengantisipasi perubahan yang tiba-tiba, dapatkah mengoreksi kelemahan-kelemahan, bisakah memotivasi dan memberikan kepercayaan kepada karyawannya dalam mengambil keputusan

dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kepemimpinan menjadi kunci pembuka bagi suksesnya organisasi / tercapainya tujuan perusahaan. Menurut S.P Hasibuan (2009:170), gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Beberapa peneliti telah menguji hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang positif, menurut skripsi Andi Basuki (2009). Karyawan PT. Bank HSBC banyak mengeluhkan, bahwa pemimpinnya seorang pemimpin yang kurang memberikan kepercayaan terhadap bawahannya dalam mengambil beberapa keputusan untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga dalam beberapa penyelesaian dalam pekerjaan ada yang tertunda, dimana para karyawan juga yang akan tetap disalahkan oleh pemimpin. Seharusnya gaya kepemimpinan yang tepat akan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Motivasi bukanlah sesuatu yang dapat diamati, tetapi adalah sesuatu perilaku yang tampak. Tiap kegiatan yang diperoleh oleh seseorang didorong oleh seluruh kekuatan dari dalam diri orang tersebut. kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi Menurut S.P. Hasibuan (2009:143) adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintergrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Dorongan atau motivasi itu timbul karena adanya kebutuhan, sedangkan kebutuhan itu sendiri muncul dalam diri seseorang atau karena pengaruh lingkungan yang biasa dikenal dengan nama faktor motivasi internal dan motivasi eksternal. Kebutuhan yang berasal dari dalam diri merupakan kebutuhan

dasar pada setiap manusia yang sifatnya khas, disadari dan berjenjang. Kebutuhan semacam ini merupakan motivasi internal, sebaliknya jika timbul kebutuhan yang disebabkan oleh adanya rangsangan dari luar diri seseorang merupakan motivasi eksternal sifatnya belum disadari. Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan, antara lain menurut Fajar Kurniadi (2007). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja menunjukkan hasil yang sama bahwa hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan menunjukkan hubungan positif dan signifikan. Beberapa karyawan PT. Bank HSBC merasa bahwa pencapaian hasil kerja mereka kurang dihargai sebagaimana mestinya dimana hal tersebut membuat beberapa karyawan menjadi tidak bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya mereka merasa apa yang telah mereka kerjakan, target-target, dan hasil yang telah dicapai selama ini seperti sia-sia saja. Seharusnya pemberian motivasi yang baik akan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Selain pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja, terdapat aspek lain yang juga mempengaruhi kinerja pegawai yaitu pemberian balas jasa dalam bentuk imbalan atau kompensasi sebagai salah satu wujud perusahaan kepada karyawan. Menurut S.P Hasibuan (2009:118) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada karyawan. Kompensasi merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah perusahaan dimana hal tersebut dapat digunakan untuk memotivasi para karyawan. Penggolongan kompensasi dibagi menjadi dua, yaitu :

1. Kompensasi langsung adalah

Kompensasi yang diterima oleh karyawan yang mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan biasanya dalam bentuk gaji, upah dan isentif.

2. Kompensasi tidak langsung adalah

Kompensasi yang diterima oleh karyawan yang tidak mempunyai hubungan secara langsung dengan pekerjaannya, antara lain asuransi kesehatan, bantuan pendidikan, pembayaran selama cuti sakit bagi karyawan tetap, tunjangan hari raya yang diterima oleh karyawan setiap satu tahun sekali. Beberapa peneliti telah menguji hubungan kompensasi terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang positif, dan signifikan menurut skripsi Fajar Kurniadi (2007). Dikarenakan pemberian kompensasi sangat penting bagi karyawan maka besar kecilnya kompensasi merupakan ukuran terhadap prestasi kerja karyawan, dan apabila system kompensasi yang diberikan tepat waktu dan cukup adil untuk karyawan, akan mendorong karyawan untuk lebih baik dalam melaksanakan pekerjaannya dan lebih bertanggung jawab atas masing-masing tugas yang diberikan perusahaan. Tujuan kompensasi dilakukan perusahaan antara lain untuk menghargai prestasi kerja karyawan yang, menjamin keadilan diantara karyawan mempertahankan pegawai, memperoleh karyawan yang lebih bermutu dari sistem kompensasi haruslah dapat memotivasi para karyawan.

Berdasarkan survei pendahuluan, peneliti menemukan adanya kekurangan dalam pemberian kompensasi, disamping kepemimpinan dan motivasi. Kemudian timbul pemikiran bagaimana keseluruhan faktor tersebut saling berkesinambungan

sehingga mempengaruhi kinerja karyawan. Maka perlu dilakukan penelitian dengan judul: *“Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. bank HSBC Surabaya.*

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dengan merujuk pada variabel serta latar belakang masalah seperti yang telah disampaikan sebelumnya, maka dapat diperoleh problem permasalahan yaitu adanya indikasi dari ketiga variabel tersebut masih belum maksimal. Maka dapat dirumuskan, rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah variabel kepemimpinan, kompensasi dan motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan ?
2. Apakah variabel kepemimpinan, kompensasi dan motivasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan ?
3. Manakah diantara variabel kepemimpinan, kompensasi dan motivasi dominan terhadap kinerja karyawan ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh variabel kepemimpinan, kompensasi dan motivasi secara simultan terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh variabel kepemimpinan, kompensasi dan motivasi secara parsial terhadap kinerja karyawan.



3. Untuk menguji dan menganalisis manakah diantara variabel kepemimpinan, kompensasi dan motivasi yang pengaruhnya paling dominan terhadap kinerja karyawan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Terselesaikannya penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi semua pihak terutama bagi :

1. Bagi perusahaan PT. Bank HSBC Surabaya. Hasil ini diharapkan dapat memberikan masukan saran bagi perusahaan dalam usahanya untuk memecahkan masalah yang berhubungan dengan Kepemimpinan Kompensasi, Motivasi dan Kinerja karyawan.
2. Bagi Universitas Bhayangkara Surabaya, sebagai pengembangan ilmu di dunia pendidikan khususnya bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.
3. Bagi peneliti selanjutnya sebagai referensi dalam melakukan penelitian selanjutnya.

#### **1.5 Sistematikan Skripsi**

Bab 1 : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika.

Bab 2 : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini terdiri dari beberapa sub sub adalah landasan teori, yaitu: penelitian terdahulu, pengertian kepemimpinan, kompensasi dan motivasi dan jenis-jenis kepemimpinan, kompensasi dan motivasi dan hipotesis.

### Bab 3: METODE PENELITIAN

Bab ini terdiri dari beberapa sub bab, yaitu; pendekatan penelitian, populasi dan sampel, variabel penelitian dan definisi operasional variabel, skala pengukur, batasan penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data teknik analisis dan kerangka pikir.

### Bab 4 : HASIL DAN PEMBAHASAN

Tercakup dalam bab ini adalah; gambaran umum perusahaan, deskripsi hasil penelitian, analisis model, pengujian hipotesis dan pembahasan.

### Bab 5 : KESIMPULAN DAN SARAN

Sebagai bab terakhir, bab ini terdiri dari kesimpulan dan saran.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Lewi Evita (2012) telah melakukan penelitian yang berjudul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hardaya Widya Graha. Tujuan dari penelitian ini untuk memperoleh gambaran yang mendalam dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan, dengan hasil nilai koefisien 0,343 nilai t hitung 3.628 dengan tariff signifikan 0,000. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan Lewi Evita terletak pada penggunaan dua variabel yakni gaya kepemimpinan dan motivasi sebagai variabel dependen dan variabel independennya kinerja karyawan. Perbedaannya, peneliti Lewi Evita menggunakan variabel lainnya yakni disiplin kerja sedangkan penelitian ini menggunakan variabel kompensasi. Dengan demikian, antara penelitian ini dengan Lewi Evita saling melengkapi. Perbedaan yang lain yaitu berkaitan dengan lokasi penelitian. Penelitian Lewi Evita dilaksanakan di kota Sidoarjo Jawa Timur sementara penelitian ini dilaksanakan di kota Surabaya Jawa Timur. Perbedaan lokasi dimungkinkan menyebabkan perbedaan dalam lingkungan tempat tinggal maupun lingkungan kerja karyawan.

Fajar Kurniadi (2007) telah melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di Apotek Berkah Bandung. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi dan motivasi menunjukkan keeratan hubungan sangat kuat, positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Persamaan penelitian yang dilakukan Fajar Kurniadi terletak pada penggunaan dua variabel yakni kompensasi dan motivasi sebagai variabel dependen dan variabel independennya yakni kinerja karyawan. Perbedaannya, peneliti Fajar Kurniadi tidak menggunakan variabel lainnya yakni gaya kepemimpinan. Dengan demikian, antara penelitian ini dengan Fajar Kurniadi saling melengkapi. Perbedaan yang lain yaitu berkaitan dengan lokasi penelitian. Penelitian Fajar Kurniadi dilaksanakan di Kabupaten Bandung Jawa Barat, sementara penelitian ini dilaksanakan di kota Sidoarjo Jawa Timur. Perbedaan lokasi dimungkinkan menyebabkan perbedaan dalam lingkungan tempat tinggal maupun lingkungan kerja karyawan.

Andi basuki (2009) telah melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hamudha Prima Media Boyolali. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan dan pengalaman kerja

terhadap kinerja karyawan, dengan hasil nilai persentase 69,93%. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan Andi Basuki terletak pada penggunaan dua variabel yakni gaya kepemimpinan dan motivasi sebagai variabel dependen dan variabel independennya kinerja karyawan. Perbedaannya, peneliti Andi Basuki menggunakan variable lainnya yakni pengalaman kerja sedangkan penelitian ini menggunakan variabel kompensasi. Dengan demikian, antara penelitian ini dengan Andi Basuki saling melengkapi. Perbedaan yang lain yaitu berkaitan dengan lokasi penelitian. Penelitian Andi Basuki dilaksanakan di Kabupaten Boyolali Jawa Tengah, sementara penelitian ini dilaksanakan di kota Sidoarjo Jawa Timur. Perbedaan lokasi dimungkinkan menyebabkan perbedaan dalam lingkungan tempat tinggal maupun lingkungan kerja karyawan.

Untuk persamaan dan perbedaan bisa dilihat di tabel 2.1 adalah sebagai berikut :

**Tabel 2.1**

**Persamaan dan Perbedaan penelitian Terdahulu**

Nama Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel	Objek Penelitian	Alat analisis
Lewi Evita (2012)	Pengaruh gaya kepemimpinan,	Gaya Kepemimpinan (X1),	PT. Hardaya Widya Graha	SPSS

	motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan	Molivasi (X2), Disiplin kerja (X3), Kinerja karyawan (Y).	Sidoarjo Jawa Timur	
Fajar K (2007)	Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan	Kompensasi (X1), Motivasi (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Apotek Berkah Bandung	SPSS
Andi. B (2009)	Pengaruh Gaya kepemimpinan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan	Gaya kepemimpinan (X1), pengalaman kerja (X2) kinerja karyawan (Y).	PT. Hamuda Prima Media Boyolali	SPSS
Wahyudi. P (2012)	Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.	Motivasi (X1), Kepemimpinan (X2), Kinerja karyawan (Y).	PT. Angkasa Pura I Juanda Surabaya	SPSS
Ribut E (2008)	Pengaruh emberian Isentif terhadap Motivasi kerja Karyawan	Pemberian isentif (X) Motivasi kerja karyawan (Y)	PT. Rex Plast Sidoarjo	SPSS

## 2.2 Landasan Teori

Dibawah ini penulis akan membahas pustaka yang berhubungan dengan variabel penelitian yaitu: Kepemimpinan, Kompensasi dan Motivasi dan Kinerja Karyawan.

### **2.2.1 Organisasi**

Ilmu Organisasi merupakan bagian dari ilmu administrasi karena organisasi merupakan salah satu unsur administrasi, jadi pembahasan terhadap organisasi akan menimbulkan ilmu organisasi sebagai cabang dari ilmu administrasi.

Pengertian organisasi menurut Hasibuan (2013:24) adalah “suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari kelompok orang yang bekerjasama dalam mencapai tujuan tertentu”. Menurut Waldo dalam bukunya Silalahi (2011:124), menyebutkan : “Organisasi adalah struktur hubungan-hubungan diantara orang-orang berdasarkan wewenang dan bersifat tetap dalam suatu sistem administrasi”.

Pengertian organisasi juga disebutkan Weber dikutip oleh Silalahi (2011:124), menyebutkan: “Organisasi merupakan tata hubungan sosial, dimana setiap individu yang melakukan kerjasama melakukan proses interaksi dengan individu lainnya”.

Berdasarkan definisi-definisi yang disebutkan oleh para pakar dapat ditarik kesimpulan, bahwa organisasi merupakan kolektivitas kelompok orang yang melakukan interaksi berdasarkan hubungan kerja serta pembagian kerja dan aktivitas yang tersusun secara hirarki dalam suatu struktur untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **2.2.1.1 Perilaku Organisasi**

Perilaku Organisasi adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari bagaimana seharusnya perilaku tingkat individu, tingkat kelompok, serta

dampaknya terhadap kinerja (baik kinerja individual, kelompok, maupun organisasi).

Perilaku organisasi juga dikenal sebagai Studi tentang organisasi. Studi ini adalah sebuah bidang telaah akademik khusus yang mempelajari organisasi, dengan memanfaatkan metode-metode dari ekonomi, sosiologi, ilmu politik, antropologi dan psikologi. Disiplin-disiplin lain yang terkait dengan studi ini adalah studi tentang Sumber daya manusia dan psikologi industri serta perilaku organisasi.

#### *Ruang Lingkup Perilaku Organisasi*

Perilaku Organisasi, sesungguhnya terbentuk dari perilaku-perilaku individu yang terdapat dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu pengkajian masalah perilaku organisasi jelas akan meliputi atau menyangkut pembahasan mengenai perilaku individu. Dengan demikian dapat dilihat bahwa ruang lingkup kajian ilmu perilaku organisasi hanya terbatas pada dimensi internal dari suatu organisasi.

### **2.2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Marwansyah (2010:3), manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial. Menurut



Mangkunegara (2013:2) manajemen Sumber Daya Manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi Menurut Rivai (2008:2) manajemen sumber daya manusia adalah sebagai ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efisien, efektif dan produktif dalam mencapai tujuan tertentu. Menurut Simamora (2015:4) manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Menurut Bangun (2012:6) manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisaian, penyusunan staf, pergerakan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah instansi atau perusahaan yang diharapkan untuk mampu memberikan kontribusi secara efisien, efektif dan produktif guna tercapainya tujuan perusahaan.

### **2.2.3 Kepemimpinan**

Untuk memahami kepemimpinan terlebih dahulu kita ketahui definisi kepemimpinan menurut para ahli. Adalah sebagai berikut :

Menurut House dalam Gary Yukl, (2010:4) mengatakan bahwa : Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Jadi dari pendapat House dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi untuk keberhasilan organisasi.

Sedangkan Terry dalam Wahjosumidjo, (2009:25) menyatakan bahwa "*Leadership is the activity of influencing exercised to strive willingly for group objectives*" (Kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok). Dari pendapat Terry dapat diartikan bahwa kepemimpinan itu adalah merupakan kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan.

Menurut Dubin dalam Wahjosumidjo, (2008:21) "*Leadership is the exercises of authority and the making of decisions*" (Kepemimpinan adalah aktivitas para pemegang kekuasaan dan membuat keputusan). Dari pendapat Dubin dapat diartikan bahwa kepemimpinan itu adalah merupakan aktivitas yang dilakukan oleh para pemegang kekuasaan dalam membuat suatu keputusan.

Selanjutnya menurut Stogdill dalam Stonner, (2008:161) "Kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan Pekerjaan dan anggota kelompok". dari pendapat Stogdill dapat ditarik suatu Pendapat bahwa kepemimpinan itu merupakan upaya dalam mempengaruhi dan mengarahkan suatu kelompok.

Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinnya. (Sutikno, 2014:16).

Slamet (2008:1) tugas pimpinan tidak hanya memberi perintah, tetapi mendorong dan memfasilitasi perbaikan mutu pekerjaan yang dilakukan oleh anggota atau bawahan. Selanjutnya menurut Edward Deming dalam Margono Slamet (2008:1) adalah melembagakan kepemimpinan yang membantu setiap orang dalam organisasi untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik melalui kegiatan-kegiatan pembinaan, memfasilitasi, membantu mengatasi kendala, dan lain sebagainya. Upaya suatu organisasi untuk meningkatkan mutu kinerjanya memerlukan adanya kepemimpinan yang selalu memotivasi anggota-anggota lain dari organisasi itu untuk selalu memperbaiki mutu kerjanya.

Berdasarkan definisi kepemimpinan di atas dapat diartikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, menggerakkan, mendorong, mengendalikan orang lain atau bawahannya untuk melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan berkontribusi dalam mencapai suatu tujuan.

Setelah menguraikan pengertian tentang kepemimpinan, selanjutnya menjelaskan definisi gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting untuk mencapai dan meningkatkan keberhasilan kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi.

Menurut Thoaha(2013:49) bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Sedangkan Rivai (2014:42) menyatakan Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya. Selanjutnya menurut Stonner (2008:165) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.

Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas, maka disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah salah satu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan.

### **2.2.3.1 Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan**

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Beberapa ahli mengemukakan pendapat tentang macam-macam gaya kepemimpinan, adalah sebagai berikut :

A. Gaya kepemimpinan menurut pendapat Hasibuan (2009:170) gaya kepemimpinan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu :

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan.

## 2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

## 3. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap menyerahkan dan mengatakan kepada bawahan inilah pekerjaan yang harus saudara kerjakan, saya tidak peduli, terserah saudara

bagaimana mengerjakannya asal pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik. Dalam hal ini bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan

B. Gaya kepemimpinan menurut Sutikno (2014:35) mengatakan gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut Tipe Kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaannya adalah sebagai berikut :

1. Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang

pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

## 2. Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (Laissez Faire)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

## 3. Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan

penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

#### 4. Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.

#### 5. Tipe Militeristik

Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

#### 6. Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu



membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus.

#### 7. Tipe Demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan kerana dipilihnya pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

#### **2.2.3.2 Indikator Gaya Kepemimpinan**

Disamping itu untuk melihat gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat dilihat melalui indikator-indikator. Menurut Siagian (2008: 121), indikator-indikator yang dapat dilihat adalah sebagai berikut :

a. Iklim saling mempercayai

Hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang diharap-harapkan adalah suatu hubungan yang dapat menumbuhkan iklim/suasana saling mempercayai. Keadaan seperti ini akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggungjawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap mau menerima kepemimpinan atasannya.

b. Penghargaan terhadap ide bawahan

Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau instansi akan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya. Seorang bawahan akan selalu menciptakan ide- ide yang positif demi pencapaian tujuan organisasi pada lembaga atau instansi dia bekerja.

c. Memperhitungkan perasaan para bawahan

Disini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin

d. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan

Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai bawahan. Dalam hubungan tugas keseharian

seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.

e. Perhatian pada kesejahteraan bawahan

Seorang pemimpin dalam fungsi kepemimpinan pada dasarnya akan selalu berkaitan dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas. Perhatian adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara yang sopan dan mendukung, memperlihatkan perhatian segi kesejahteraan mereka. Misalkan berbuat baik terhadap bawahan, berkonsultasi dengan bawahan atau pada bawahan dan memperhatikan dengan cara memperjuangkan kepentingan bawahan. Konsiderasi sebagai perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan seringkali ditandai dengan perilaku pemimpin yang cenderung memperjuangkan kepentingan bawahan, memperhatikan kesejahteraan diantaranya dengan cara memberikan gaji tepat pada waktunya, memberikan tunjangan, serta memberikan fasilitas yang sebaik mungkin bagi para bawahannya.

f. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya.

Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memang harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan akan tercapai.

- g. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional
- Pemimpin dalam berhubungan dengan bawahan yang diandalkan oleh bawahan adalah sikap dari pemimpin yang mengakui status yang disandang bawahan secara tepat dan professional. Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional yang melekat pada seorang pemimpin menyangkut sejauh mana para bawahan dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinan.

## **2.2.4 Kompensasi**

### **2.2.4.1 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Malayu S.P. Hasibuan, 2009:54). Kompensasi berbentuk uang, artinya gaji dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang, artinya gaji dibayar dengan barang. Misalnya gaji dibayar 10% dari produksi yang dihasilkan. Di Jawa Barat penunai padi upahnya 10% dari hasil padi yang ditunai.

Kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (financial reward) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Pada umumnya bentuk kompensasi berupa finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh organisasi. Kompensasi bisa langsung diberikan kepada karyawan, ataupun tidak

langsung, dimana karyawan menerima kompensasi dalam bentuk-bentuk non moneter.

beberapa pengertian kompensasi menurut para ahli yaitu :

1. Menurut William B. Werther dan Keith Davis kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodic didesain dan dikelola oleh bagian personalia.
2. Andrew F. Sikula mendefinisikan kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen.

#### **2.2.4.2 Jenis-jenis Kompensasi**

Menurut Rivai (2008 : 358) kompensasi terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut:

##### **1) Kompensasi Finansial**

Kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan).

- a. Kompensasi finansial langsung terdiri atas Pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertanggung meliputi tabungan hari tua, saham komulatif.
- b. Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.

## 2) Kompensasi Non Finansial.

Kompensasi non finansial terdiri atas karena karir yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.

Pada dasarnya kompensasi dikelompokkan kedalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi bukan finansial. Selanjutnya kompensasi finansial ada yang langsung dan ada yang tidak langsung. Sedangkan kompensasi nonfinansial dapat berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Menurut Mondy dan Noe (2007:374) yang dikutip oleh Panggabean (2009:86) mengemukakan bahwa:

### 1. Kompensasi keuangan langsung terdiri atas:

#### a. Gaji

Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan.

#### b. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah. Pada dasarnya, gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar mau masuk menjadi pegawai.

#### c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada pegawai karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong pegawai bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja.

Untuk itu diperlukan kemampuan untuk menentukan standar yang tepat. Tidak terlalu mudah untuk dicapai dan juga tidak terlalu sulit. Standar yang terlalu mudah tentunya tidak menguntungkan bagi instansi. Sedangkan yang terlalu sulit menyebabkan pegawai frustrasi.

## 2. Kompensasi tidak langsung (Fringe benefit)

Fringe benefit merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan instansi terhadap semua pegawai dalam usaha meningkatkan kesejahteraan pegawai. Contohnya asuransi kesehatan, asuransi jiwa, perumahan.

### **2.2.4.3 Tujuan Pemberian Kompensasi**

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2009), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa)

antara lain adalah:

#### 1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

#### 2. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

### 3. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

### 4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

### 5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn-over relatif kecil.

### 6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

### 7. Pengaruh Serikat Buruh

Tujuan pemberian kompensasi dalam hal ini dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

### 8. Pengaruh Pemerintah



Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

#### **2.2.4.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi**

menurut Hasibuan, (2009:127) Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, antara lain sebagai berikut:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya, jika pencari kerja sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif besar.

2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat buruh/Organisasi karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasinya kecil.

4. Pemerintah dengan undang-undang Keppres

Pemerintah dengan Keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan.

Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

5. Biaya hidup/Cost of living

Apabila hidup didaerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup didaerah itu rendah maka tingkat kompensasi/relatif kecil.

6. Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan yang lebih tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil.

7. Pendidikan dan pengalaman kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasa akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalam kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

8. Kondisi perekonomian nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi (full employment). Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak pengangguran (disqueshed unemployment).

9. Jenis dan sifat pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan sulit mempunyai resiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (finansial, kecelakaan) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

#### 10. Produktivitas Kerja

Pemberian kompensasi melihat besarnya produktivitas yang disumbangkan oleh tenaga kerja (karyawan) kepada pihak organisasi atau perusahaan.

#### **2.2.4.6 Indikator-Indikator Kompensasi**

Menurut Simamora (2008), indikator untuk mengukur kompensasi karyawan diantaranya sebagai berikut:

1. Upah dan gaji, Upah adalah basis bayaran yang seringkali digunakan bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan. Upah pada umumnya berhubungan dengan tarif gaji per jam dan gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan atau mingguan.
2. Insentif, Pengertian Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.
3. Tunjangan, Pengertian Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.
4. Fasilitas, Pengertian Fasilitas adalah pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan, akses ke pesawat perusahaan,

tempat parkir khusus dan kenikmatan (baca: perlakuan khusus) yang diperoleh karyawan.

### **2.2.5 Motivasi**

Motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya.

Pengertian Motivasi menurut para ahli antara lain :

1. Hasibuan (2009:95) mengatakan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.
2. Menurut Robbins (2011:213) dalam bukunya *Perilaku Organisasi*, mendefinisikan Motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Jadi motivasi merupakan upaya yang ada dalam diri seseorang dalam memenuhi kebutuhannya guna mencapai tujuan organisasi.

Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sesuatu di dalam diri seseorang yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah lakunya untuk memenuhi kebutuhannya dalam mencapai kepuasan sesuai tujuannya.

Motivasi merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi

yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi, sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

#### **2.2.5.1 Jenis-Jenis Motivasi**

Ada dua jenis motivasi menurut Hasibuan (2009:99) yaitu sebagai berikut

a. Motivasi Positif (Insentif Positif)

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik, dengan motivasi positif semangat kerja bawahan akan meningkat karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

b. Motivasi Negatif (Insentif Negatif)

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah), dengan memotivasi negatif semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut di hukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam praktek, kedua jenis motivasi di atas sering digunakan oleh pimpinan suatu organisasi maupun instansi pemerintah. penggunaannya harus tepat dan seimbang, supaya dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Permasalahannya kapan motivasi positif atau motivasi negatif ini dapat efektif merangsang gairah kerja pegawai, seorang pimpinan harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

#### **2.2.5.2 Tujuan Motivasi**

Tingkah laku bawahan dalam suatu organisasi seperti sekolah pada dasarnya berorientasi pada tugas. Maksudnya, bahwa tingkah laku bawahan biasanya didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan harus selalu diamati, diawasi, dan diarahkan dalam kerangka pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu (Ngalim Purwanto, 2006: 73).

Sedangkan tujuan motivasi dalam Malayu S. P. Hasibuan (2009: 146) mengungkapkan bahwa:

- 1). Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 2). Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 3). Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- 4). Meningkatkan kedisiplinan absensi karyawan.
- 5). Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 6). Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
- 7). Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- 8). Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- 9). Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Tindakan memotivasi akan lebih dapat berhasil jika tujuannya jelas dan disadari oleh yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan

memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi.

### **2.2.5.3 Asas-asas Motivasi**

Menurut Hasibuan “Asas-asas motivasi mencakup asas mengikuti sertakan, komunikasi, pengakuan, wewenang yang didelegasikan, adil, dan perhatian timbal balik”. Adapun asas-asas motivasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### **1. Asas Mengikutsertakan**

Asas mengikutsertakan maksudnya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses dan memberikan pengambilan keputusan. Dengan cara ini, bawahan merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan perusahaan sehingga moral dan gairah kerja akan meningkat.

#### **2. Asas Komunikasi**

Asas komunikasi maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, ada kendala yang dihadapi. Dengan asas komunikasi, motivasi kerja bawahan akan meningkat. Sebab semakin banyak seseorang mengetahui suatu soal, semakin besar pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut. Dengan cara ini, bawahan akan merasa dihargai dan akan lebih giat berkerja.

#### **3. Asas Pengakuan**

Asas pengakuan maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya. Bawahan akan berkerja keras dan semakin rajin, jika mereka terus-menerus mendapatkan pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya. Dalam memberikan pengakuan/ pujian kepada bawahan hendaknya dijelaskan bahwa dia patut menerima penghargaan itu, karna prestasi kerja atau jasa-jasa yang diberikannya. Pengakuan pujian harus diberikan dengan dengan ikhlas dihadapan umum supaya nilai pengakuan/ pujian itu semakin besar.

#### 4. Asas Wewenang yang Didelegasikan

Asas Wewenang yang Didelegasikan adalah mendelegasikan sebagai wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreaitivitas dan melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer. Dengan tindakan ini manajer menyatakan secara jelas bahwa bawahan itu cakap dan penting. Asas ini akan memotivasi moral/ gairah bekerja bawahan sehingga semakin tinggi antusias.

#### 5. Asas Perhatian Timbal Balik

Asas perhatian timbal balik adalah memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan disamping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.

Dengan asas motivasi ini diharapkan prestasi kerja karyawan akan meningkat. Dari berbagai asas-asas motivasi tersebut dapat disimpulkan bahwa asas motivasi



yang diterapkan harus dapat meningkatkan produktifitas kerja dan memberikan kepuasan kepada karyawan. Produktifitas kerja adalah perbandingan hasil (output) dengan masukan (input). Dan produktifitas yang harus dihasilkan harus memiliki nilai tambah.

#### **2.2.5.4 Metode motivasi**

Ada dua metode motivasi yaitu motivasi langsung dan motivasi tidak langsung'

a. Motivasi langsung (Direct motivation)

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu untuk memenuhi kegutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangn, dan bonus.

b. Motivasi tidak langsung (indirect motivation)

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah seseorang/kelancaran tugas sehingga seseorang betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya (malayu, 2009:149).

#### **2.2.5.5 Alat Motivasi**

Ada dua macam alat motivasi yaitu :

a. motivasi material atau insentif material, adalah motivasi yang bersifat materi sebagai imbalan atas prestasi seperti: upah lembur, bonus dan sebagainya.

b. motivasi non material atau insentif non material: adalah motivasi yang tidak berbentuk materi seperti penghargaan tertulis atau pujian

### 2.2.5.6 Indikator-indikator Motivasi

indikator motivasi kerja menurut Maslow yang dikenal dengan teori hierarki kebutuhan. Sebagaimana teori kebutuhan Abraham Maslow yang dikutip dalam Sofyandi dan garniwa (2007 : 102). Indikator motivasi kerja berdasarkan teori tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis (physiological need)

Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.

2. Kebutuhan rasa aman (Safety need)

Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

3. Kebutuhan sosial (Social need)

jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

4. Kebutuhan penghargaan (esteem need)

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas

prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang.

#### 5. Kebutuhan aktualisasi diri (Self actualization need)

Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Malahan kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

### **2.2.6 Kinerja Karyawan**

#### **2.2.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang yang melakukan pekerjaan dengan kriteria tertentu dievaluasi oleh pihak tertentu pula. Apabila dihubungkan dengan proses pekerjaan, dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya di kantor atau tempat bekerja.

Menurut Rivai dan Sagala (2008: 548) mengemukakan bahwa:

“Kinerja adalah suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.”.

#### **2.2.6.2 Indikator Kinerja**

Mangkunegara (2009: 75) mengemukakan indikator kinerja meliputi :

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

### **2.2.6.3 Kriteria Standar Kinerja**

Menurut Sedarmayanti (2011: 203) standar kinerja yang baik memiliki kriteria sebagai berikut:

1. Dapat dicapai

Sesuai dengan usaha yang dilakukan pada kondisi yang diharapkan

2. Ekonomis

Biaya rendah atau wajar, dikaitkan dengan kegiatan yang dicakup.

3. Dapat diterapkan

Sesuai kondisi yang ada, jika terjadi perubahan kondisi, harus dibangun standar yang setiap saat dapat disesuaikan dengan kondisi yang ada.

4. Konsisten

Akan membantu keseragaman komunikasi dan operasi keseluruhan fungsi organisasi.

5. Menyeluruh

Mencakup semua aktivitas yang saling berkaitan.

6. Dapat dimengerti

Diekspresikan dengan mudah, jelas untuk menghindari kesalahan Komunikasi /kekaburan, instruksi yang digunakan harus spesifik dan lengkap.

7. Dapat diukur

Harus dapat dikomunikasikan dengan presisi.

8. Stabil

Harus memiliki jangka waktu yang cukup untuk memprediksi dan menyediakan usaha yang akan dilakukan.

9. Dapat diadaptasi

Harus didesain sehingga elemen dapat ditambah ditambah, dirubah, dan dibuat terkini tanpa melakukan perubahan pada seluruh struktur.

10. Legitimasi

Secara resmi disetujui.

11. Seimbang

Diterima sebagai dasar perbandingan oleh yang berkaitan dengan aktivitas yang dilakukan.

#### 12. Fokus pada pelanggan

Harus terarah pada hal penting yang diinginkan pelanggan (intern dan ekstern), seperti siklus waktu, mutu, kinerja, jadwal, biaya dan kepuasan pelanggan.

#### **2.2.6.4 Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Sedarmayanti (2011: 262) menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah:

1. Meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi.
2. Memberikan informasi kepada karyawan dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

#### **2.2.6.5 Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Yani (2012: 121), mengemukakan manfaat penilaian kinerja yaitu sebagai berikut:

##### 1. Posisi tawar

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh atau karyawan langsung.

##### 2. Perbaikan Kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.

3. Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian laba atau rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikan upah dan bonusnya atau kompensasi lainnya.

4. Keputusan Penempatan

Membantu dalam promosi, keputusan penempatan dan pemindahan serta penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.

5. Pelatihan dan pengembangan

Kinerja yang buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan.

6. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan, penyusunan program pengembangan karier yang tepat dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan karyawan.

7. Evaluasi proses staffing

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.

8. Defisiensi proses penempatan karyawan

Kinerja yang baik atau buruk mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen SDM.

9. Ketidak akuratan informasi

Kinerja lemah menandakan adanya kesalahan di dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM atau sistem informasi SDM.

10. Kesalahan dalam merancang pekerjaan.

Kinerja yang lemah mungkin merupakan gejala dari rancangan pekerjaan yang kurang tepat.

11. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.

12. Mengatasi tantangan-tantangan eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan kerja. Jika faktor ini tidak dapat diatasi oleh karyawan yang bersangkutan, departemen SDM mungkin mampu menhediakan bantuan.

13. Elemen-elemen pokok sistem penilaian kinerja

Departemen SDM biasanya mengembangkan penilaian kinerja bagi karyawandi semua departemen. Elemen-elemen pokok sistem penilaian ini mencakup kriteria yang ada hubungan dengan peksanaan kerja dan ukuran-ukuran kriteria

14. Umpan balik ke SDM

Kinerja baik atau buruk di seluruh perusahaan mengindikasikan seberapa baik departemen SDM berfungsi.



### **2.2.7 Hubungan Antar Variabel**

#### **1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Kualitas pemimpin tidak ditentukan oleh besar atau kecilnya hasil yang dicapainya, tetapi ditentukan oleh kemampuan pemimpin mencapai hasil tersebut dengan perantaraan orang lain, yaitu melalui bawahan-bawahannya, serta pengaruh yang dipancarkan oleh pemimpin terhadap bawahannya (Potu, 2013). Pemimpin dapat menggerakkan bawahannya agar mereka bekerja dengan semangat untuk mencapai kinerja yang baik. Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan meningkatkan hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan, pimpinan harus dapat menyelesaikan masalah yang terjadi dalam perusahaan, dan juga bersikap adil terhadap karyawan dengan begitu kinerja di dalam perusahaan akan meningkat.

Pimpinan bisa mengubah gaya atau perilaku mereka untuk memenuhi permintaan dari situasi tertentu, misalnya saat menghadapi kelompok bawahan baru atau proyek baru, pemimpin mungkin berperilaku direktif dalam membuat prosedur kerja dan menjelaskan apa yang mesti dilakukan. Berikutnya, pemimpin dapat menggunakan perilaku suportif untuk meningkatkan kepaduan kelompok dan menumbuhkan iklim positif. Setelah kelompok familier dengan tugas dan saat masalah-masalah baru ditemukan, pemimpin dapat menampakkan perilaku partisipatif untuk meningkatkan motivasi anggota kelompok. Terakhir, perilaku yang berorientasi pada prestasi dapat dipakai untuk mendorong kinerja yang

semakin meningkat. Penerapan Gaya Kepemimpinan yang sesuai dengan karakter karyawan, pekerjaan, dan kondisi yang ada dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap peningkatan Kinerja Karyawan.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan karyawan sehingga nantinya karyawan akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Guritno, 2005). Tampubolon (2007) menyatakan bahwa faktor kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## 2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Bagi perusahaan, karyawan merupakan salah satu sumber daya yang amat dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya, bagi karyawan yang mempunyai berbagai macam kebutuhan, perusahaan merupakan salah satu tempat yang dapat memuaskan kebutuhannya. Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas jasanya dalam melakukan tugas, kewajiban, dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

Ada dua hal yang perlu diingat oleh perusahaan dalam pemberian kompensasi. Pertama kompensasi yang diberikan perusahaan harus dapat

dirasakan adil oleh karyawan dan kedua, besarnya kompensasi tidak jauh berbeda dengan yang diharapkan oleh karyawan. Apabila dua hal ini dapat dipenuhi, maka karyawan akan merasa puas.

Kepuasan akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan maupun kebutuhan karyawan akan tercapai secara bersama. Anoki (2010) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan Bayu (2010) yang menyatakan bahwa ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi (Mathis dan Jackson, 2000). Secara sederhana kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan untuk balas jasa kerja mereka. Simamora (2008) mengatakan bahwa kompensasi dalam bentuk finansial adalah penting bagi karyawan, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Namun demikian, pegawai juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan dalam bentuk non finansial terutama untuk pengembangan karir mereka.

### 3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi dapat menyebabkan seseorang untuk berperilaku baik, oleh karena itu motivasi karyawan yang tinggi berbanding lurus dengan kinerja

perusahaan. Seorang karyawan yang termotivasi akan berifat energik dan bersemangat dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Sebaliknya para karyawan yang memiliki motivasi yang rendah akan sering menampilkan rasa tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaannya. Akibatnya kinerja mereka menjadi buruk dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Marjani (2009) mengemukakan bahwa ada hubungan positif antara motivasi dengan kinerja pegawai. Tingginya kondisi motivasi kerja pegawai berhubungan dengan kecenderungan pencapaian tingkat kinerja pegawai yang cukup tinggi. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi, mereka akan berupaya semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

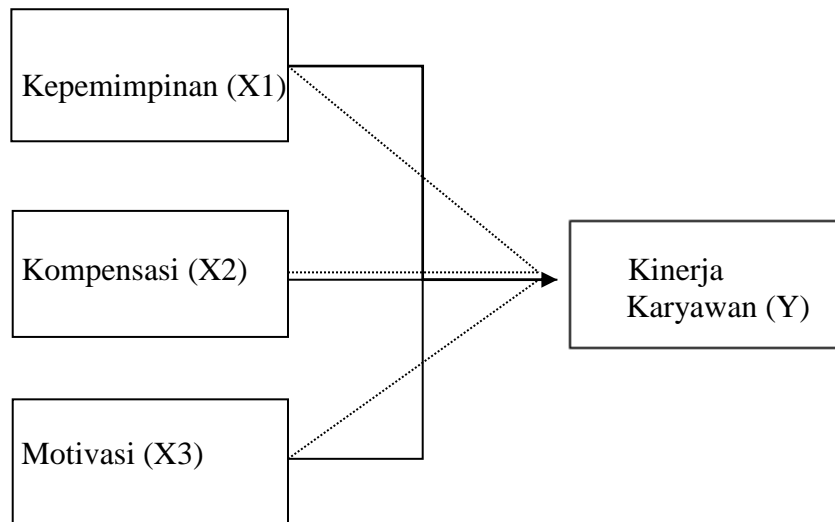
Motivasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurunnya motivasi karyawan dapat disebabkan karena kurangnya perhatian perusahaan terhadap karyawan. Oleh karena itu perusahaan harus membuat sebuah sistem “reward” yang baik untuk karyawan sehingga mereka dapat termotivasi untuk bekerja dan menghasilkan karya yang baik. Karyawan akan termotivasi jika mendapatkan pujian dari pimpinan, perhatian dari pimpinan, dan juga mendapatkan bonus dan tunjangan dari perusahaan. Apabila motivasi menjadi baik, maka kinerja karyawan akan meningkat (Octaviana dan Ariefiantoro, 2011).

Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa

kebutuhan ekonomis yaitu untuk memperoleh uang, sedangkan kebutuhan nonekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerja dan selalu berkeinginan untuk melanjutkan usahanya. Oleh karena itu jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Hakim (2008) menyatakan bahwa motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Rivai (2009) juga mengungkapkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

### 2.3 Kerangka Konseptual

Gambar 2.2



*Sumber : Konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini (2018)*

Keterangan:

- ▶ : Hubungan Simultan  
 .....▶ : Hubungan Parsial

Gaya Kepemimpinan merupakan proses dimana seorang pemimpin mempengaruhi pengikutnya untuk meyakini bahwa mereka untung, jika Bekerjasama dalam mencapai tujuan, dan pemimpin yang baik bisa Memotivasi karyawan, ditambah lagi jika dengan pemberian kompensasi Kepada karyawan sebagai salah satu faktor penyemangat bagi karyawan Dengan upaya ini maka kinerja karyawan meningkat.

## 2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan singkat yang disimpulkan dari Landasan teori dan penelitian terdahulu, serta merupakan jawaban sementara Terhadap masalah yang diteliti, dimana jawaban itu masih bersifat lemah dan Perlu dilakukan pengujian secara empiris kebenarannya. Adapun hipotesis Yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh secara simultan Kepemimpinan, Kompensasi dan Motivasi terhadap kinerja karyawan
2. Terdapat pengaruh secara parsial Kepemimpinan, kompensasi Dan motivasi terhadap kinerja karyawan
3. Bahwa Kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Pada penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian kualitatif maupun kuantitatif.

##### **1. Metode Penelitian Kualitatif**

Menurut Sugiyono (2009:15) penelitian kualitatif adalah suatu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive, teknik pengumpulan dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif/kualitatif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Pada pendekatan ini dengan mengolah data yang berbentuk uraian kata-kata atau laporan untuk memperoleh suatu kesimpulan yang tepat, berdasarkan definisi-definisi yang ada.

##### **2. Metode Penelitian Kuantitatif**

Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu (Sugiyono, 2012:7)

Pada pendekatan ini dengan menggunakan angka-angka dalam bentuk tabel kemudian data yang berupa angka dianalisis dengan metode statistic.



### **3.2 Identifikasi Variabel**

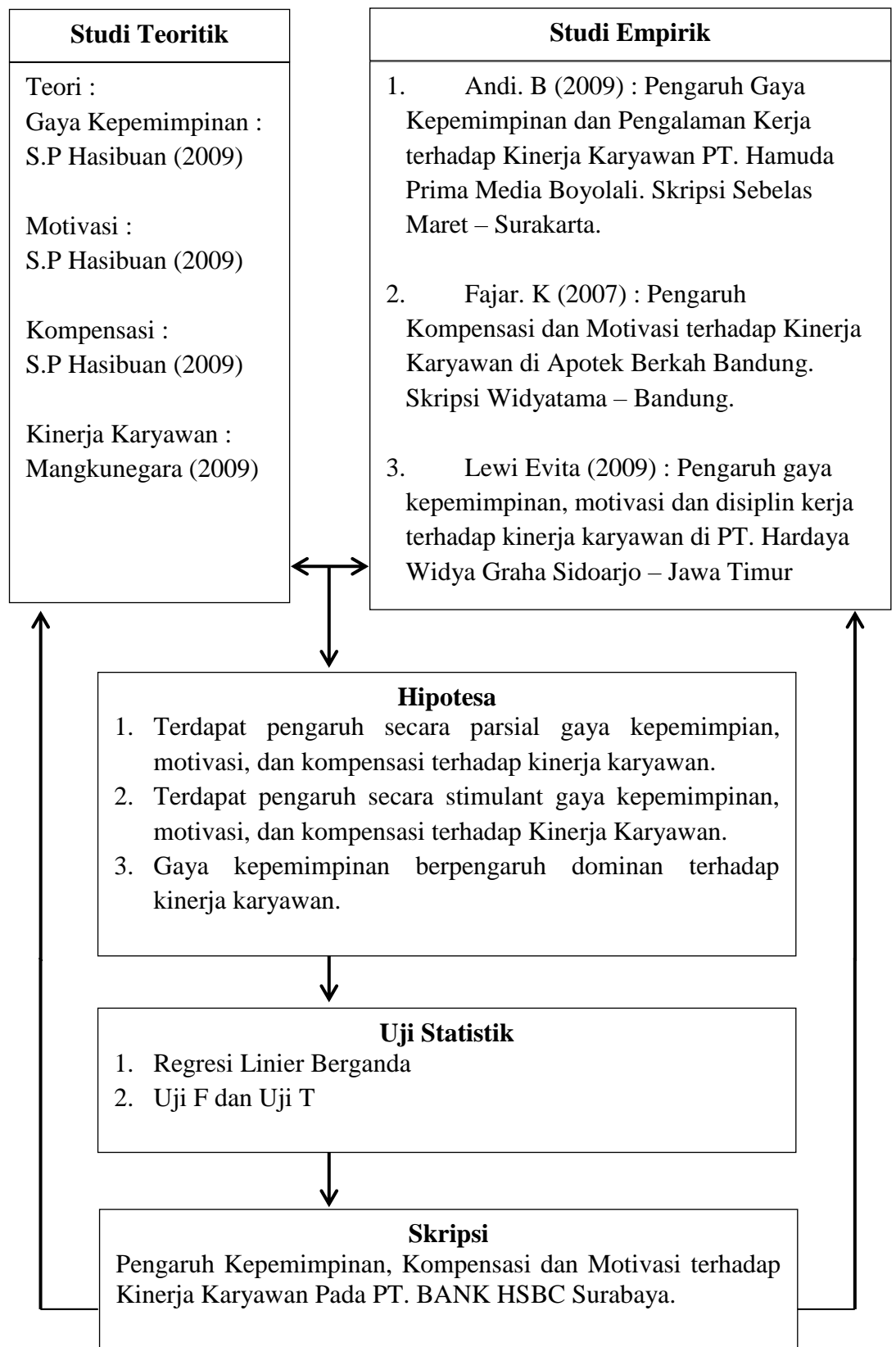
Dalam identifikasi variable ini penulis membagi dua variable yaitu independen kinerja karyawan (Y), dan variable dependen kepemimpinan (X1), motivasi (X2) dan kompensasi (X3).

### **3.3 Proses Kerangka Berpikir**

Untuk proses kerangka berpikir dapat dilihat pada gambar 3.1 sebagai berikut :

Gambar 3.1

Kerangka Proses berpikir



Sumber : Data dioalah peneliti (2018)

### 3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Didalam penelitian ini digunakan beberapa variabel yang akan dapat membantu menyelesaikan penganalisaan permasalahan, dimana variabel-variabel tersebut dalam hal ini adalah gaya kepemimpinan, kompensasi dan motivasi.

Variabel-variabel tersebut terdiri dari :

1. Variabel Bebas Gaya Kepemimpinan (X1) adalah :

Cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (S.P Hasibuan 2009 : 170). Adapun indikator dalam variabel ini dapat dilihat pada tabel 3.2.

2. Variabel Bebas Kompensasi (X3) adalah :

Semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan. (Hasibuan 2009 : 118).

3. Variabel Bebas Motivasi (X2) adalah :

Pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan 2009 : 143).

Adapun indikator variabel ini dapat dilihat pada tabel 3.2.

2. Variabel Independen (Y) Kinerja Karyawan adalah :

Suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan 2009 : 118).

Adapun indikator variabel ini dapat dilihat pada tabel 3.2.

Berikut ini adalah Tabel Indikator dan Desain Kuisisioner :

TABEL 3.2

Tabel Indikator dan Desain Kuisisioner.

Variabel	Indikator	Item
Kepemimpinan (X1)	1. Kepemimpinan Otoriter	X1.1
	2. Kepemimpinan Partisipasif	X1.2
	3. Kepemimpinan Delegatif	X1.3
	4. Kepemimpinan Situsional	X1.4
Kompensasi (X2)	1. Gaji	X2.1
	2. Upah	X2.2
	3. Intensif	X2.3
	4. Asuransi	X2.4
	5. Fasilitas Kantor	X2.5
	6. Tunjangan	X2.6
Motivasi (X3)	1. Kebutuhan Fisik	X3.1
	2. Kebutuhan Rasa Aman dan Keselamatan	X3.2

	3. Kebutuhan Sosial	X3.3
	4. Kebutuhan Penghargaan	X3.4
	5. Kebutuhan Aktualisasi Diri	X3.5
Kinerja Karyawan (Y)	1. Kualitas Kerja	Y1.1
	2. Kuantitas Pekerjaan	Y1.2
	3. Ketepatan Waktu	Y1.3
	4. Pelaksanaan Tugas	Y1.4
	5. Tanggung Jawab	Y1.5

Sumber : Data Diolah Peneliti (2018)

### 3.4.1 Pengukuran Variabel

Pengukuran dilakukan dengan membuat pertanyaan-pertanyaan yang dilengkapi lima alternatif tingkatan jawaban, baik untuk variabel bebas maupun variabel terikat. Subjek diminta untuk memberi jawaban atau pendapat atas suatu pertanyaan, dimana masing-masing pertanyaan disediakan dalam lima kemungkinan jawaban terdiri dari : angka 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = netral, 4 = setuju, dan 5 = sangat setuju. Skala ini disebut dengan Skala Model Likert. Skor responden dijumlahkan dan ketemu total skor dan total skor inilah yang ditafsirkan sebagai responden dalam Skala Model Likert.

### 3.4.2 Jenis Penelitian dan Sumber Data

Dalam penelitian ini merupakan penelitian survey kuesioner. Sedangkan sumber data yang penulis gunakan adalah sebagai berikut :

#### 1. Data Primer

Data primer menurut Uma Sekaran (2011) adalah data yang mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi. Sumber data primer adalah responden individu, kelompok fokus dan kuesioner yang disebarakan melalui internet.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada. Sumber data sekunder adalah catatan atau dokumentasi perusahaan, buku-buku, internet, situs web dan seterusnya (Uma sekaran,2011).

### **3.4.3 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT. Bank HSBC, Jalan Basuki Rahmat No. 58-60 Surabaya.

## **3.5 Teknik Penentuan Populasi dan Sampel**

### **3.5.1 Populasi**

Populasi adalah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan,

menurut Sugiyono (2009 : 57). Populasi dalam penelitian ini ialah karyawan PT. Bank HSBC Jalan Basuki Rahmat No. 58-60 Surabaya sebanyak 100 orang.

### 3.5.2 Sampel

Definisi sampel merupakan suatu bagian dari populasi yang akan diteliti dan yang dianggap dapat menggambarkan populasinya (Soehartono,2009:57). Teknik sampling merupakan teknik pengambilan sampling atau pengambilan sampel. Teknik sampel yang digunakan adalah secara *probability sampling*. Menurut Sugiono (2008:81) *probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur anggota populasi untuk mewakili dari keseluruhan jumlah karyawan.

Menurut solvin (Husain Umar) penentuan jumlah sampel dilakukan atas dasar rumus :

$$n = \frac{N}{(1 + Ne^2)}$$

Keterangan :

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Nilai kritis atau batas kesalahan yang dikehendaki

Sehingga jumlah sampel minimal dapat ditentukan sebagai berikut :

$$n = \frac{100}{(1 + 100 (0,05)^2)}$$

$$n = \frac{100}{(1 + 0,25)}$$

$$n = \frac{100}{1,25}$$

$$n = 80 \text{ responden}$$

Berdasarkan perhitungan diatas penulis mengambil sampel sebanyak 80 responden. Dengan demikian jumlah yang dipilih dari 100 populasi yang ada di dalam penelitian ini adalah 80 responden.

### 3.6 Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data terdiri atas :

1. Studi Pustaka, dilaksanakan untuk memperoleh literatur dan informasi sekunder terkait dengan pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan Motivasi terhadap kinerja karyawan.
2. Observasi, dengan metode dimana peneliti secara langsung terlibat sebagai karyawan PT. Bank HSBC surabaya. Peneliti melakukan aktivitas sebagai karyawan perusahaan tersebut untuk memperoleh informasi terkait dengan kepemimpinan, kompensasi dan motivasi pada perusahaan tersebut.



3. Kuisioner, juga digunakan untuk mengumpulkan data karakteristik karyawan, pengaruh kepemimpinan, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

### **3.7 Pengujian Data**

Penelitian dapat mempunyai kedudukan yang paling tinggi, karena data merupakan penggambaran variabel yang teliti dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis. Oleh karena itu benar atau tidaknya data sangat menentukan bermutu tidaknya instrumen pengumpulan data. Menurut Arikunto (2006 : 108) instrumen yang baik harus memenuhi dua persyaratan penting yaitu valid dan reliabel.

#### **3.7.1 Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2005). Dalam hal ini digunakan beberapa butir pertanyaan yang dapat secara tepat mengungkapkan variabel yang diukur tersebut. Untuk mengukur tingkat validitas dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Hipotesis yang diajukan adalah :

Ho : Skor butir pertanyaan berkorelasi positif dengan total skor konstruk.

Ha : Skor butir pertanyaan tidak berkorelasi positif dengan total skor konstruk.

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel untuk tingkat signifikansi 5 persen dari *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n - 2$ , dalam hal ini  $n$  adalah jumlah sampel. Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid, demikian pula sebaliknya jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel maka pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan tidak valid (Ghozali, 2005).

### 3.7.2 Uji Reabilitas

Uji reabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005). Pengukuran reabilitas dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja dengan alat bantu SPSS Uji Statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variable dikatakan reliable jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $>$  0,60 (Nunnally dalam Ghozali, 2005).

### 3.8 Teknik Analisis

#### 3.8.1 Teknik Analisis Regresi

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yaitu : kepemimpinan (X1), kompensasi (X2), motivasi (X3) terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan (Y). Persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut (Ghozali, 2005) :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana :

Y = Variabel Dependen (Kinerja Karyawan)

a = Konstanta

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub> = Koefisien Garis Regresi

X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub> = Variabel Independen (kepemimpinan, motivasi, kompensasi)

e = Error/ Variabel Pengganggu

#### 3.8.2 Koefisien Korelasi (R) dan Uji R<sup>2</sup> / Determinasi

Untuk mengetahui hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen dilihat dari koefisien korelasi secara bersama (R), koefisien determinasi digunakan untuk mengukur sejauh mana kontribusi variabel independen terhadap variabel

dependen. Rumus koefisien determinan adalah :  $KD = R^2$ , dimana R = Koefisien Korelasi.

### 3.8.3 Uji Hipotesis Signifikan Simultan (Uji F)

Variabel bebas secara bersamaan (secara bersama) variabel terikat. Formulasi hipotesisnya :

$$H_0 : b_1 = 0, b_2 = 0$$

$$H_a : b_1 \neq 0, b_2 \neq 0$$

Tingkat keyakinan 95% tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) = 5% untuk mencapai F tabel.

$$(df = k)$$

$$(df_2 = n - k - 1 : (\alpha) = 5\%)$$

Bila nilai  $F_{hitung} > \text{nilai tabel } F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Berarti ketiga variabel bebasnya ( $X_1 = \text{kepemimpinan}$ ,  $X_2 = \text{kompensasi}$ , dan  $X_3 = \text{motivasi}$ ) secara bersama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikatnya (Y) yaitu kinerja karyawan. Bila nilai  $F_{hitung} \leq \text{nilai tabel } F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Berarti ketiga variabel bebasnya ( $X_1 = \text{kepemimpinan}$ ,  $X_2 = \text{kompensasi}$ , dan  $X_3 = \text{motivasi}$ ) secara bersama tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikatnya (Y) yaitu kinerja karyawan.

### 3.8.4 Uji Hipotesis Signifikan Parsial (Uji T)

Pengujian ini untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas (secara parsial/ sendiri-sendiri) terhadap variabel terikat. Formula hipotesisnya :

$$H_0 : b_1 = 0, b_2 = 0$$

$$H_a : b_1 \neq 0, b_2 \neq 0$$

Tingkat keyakinan 95% tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) = 5% untuk mencapai T tabel = (df = n - k - 1 : ( $\alpha$ ) = 5%)

Bila nilai  $T_{hitung} >$  nilai tabel  $T_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Berarti ketiga variabel bebasnya ( $X_1$  = kepemimpinan,  $X_2$  = kompensasi, dan  $X_3$  = motivasi) secara parsial/ sendiri-sendiri berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikatnya (Y) yaitu kinerja karyawan. Bila nilai  $T_{hitung} \leq$  nilai tabel  $T_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Berarti ketiga variabel bebasnya ( $X_1$  = kepemimpinan,  $X_2$  = kompensasi, dan  $X_3$  = motivasi) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikatnya (Y) yaitu kinerja karyawan.

Keseluruhan rumus dan persamaan diatas dioperasikan dengan menggunakan perangkat lunak *Statistically Package for Social Sciences (SPSS) release 13.0.0 for Windows*.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Deskripsi Obyek Penelitian**

##### **4.1.1. Sejarah Singkat Bank HSBC**

PT Bank HSBC Indonesia adalah penyedia layanan perbankan komersial yang didirikan pada tanggal 15 Mei 1989 dengan nama awal PT Bank Mitra Raharja. Pada tahun 2016, Perusahaan berganti nama menjadi PT Bank HSBC Indonesia, sebagai bagian dari persiapan untuk integrasi dengan KCBA HSBC di Indonesia. Bank Indonesia menyatakan PT Bank HSBC Indonesia sebagai bank yang sehat selama 24 bulan berturut-turut sejak pembukaan dan tetap bertahan hingga saat ini. Karena hasil evaluasi yang baik, pada tahun 1992, PT Bank HSBC Indonesia berhasil mendapatkan akreditasi status menjadi Bank Devisa sehingga memungkinkan layanan perbankan kepada nasabah menjadi semakin luas dan berkembang.

Pada tanggal 22 Mei 2009, PT Bank Ekonomi Raharja Tbk menjadi bagian dari grup institusi keuangan internasional, HSBC Holdings plc., melalui anak perusahaannya, HSBC Asia Pacific Holdings (UK) Limited yang mengakuisisi 88,89% saham PT Bank HSBC Indonesia, dan kemudian meningkat menjadi 98,96%. Sebagai anggota Grup HSBC, PT Bank HSBC Indonesia merupakan bagian dari salah satu organisasi jasa keuangan terkuat di dunia.

PT Bank HSBC Indonesia didukung oleh lebih dari 1.900 karyawan yang tersebar di 81 Kantor Cabang dan 28 kota di seluruh Indonesia, seperti Jakarta, Bekasi, Tangerang, Bogor, Bandung, Cirebon, Semarang, Solo, Kudus, Yogyakarta, Surabaya, Malang, Medan, Batam, Palembang, Pekanbaru, Pangkal Pinang, Bandar Lampung, Makassar, Manado, Banjarmasin, Balikpapan, Pontianak, Samarinda, Denpasar, Jambi, Pati dan Purwokerto.

PT Bank HSBC Indonesia memfokuskan usaha perbankannya pada segmen usaha kecil dan menengah (UKM). Selain memiliki 105 ATM sendiri, jaringan ATM PT Bank HSBC Indonesia juga terhubung dengan jaringan 90.000 jaringan ATM BERSAMA & PRIMA. PT Bank HSBC Indonesia juga menyediakan fasilitas layanan phone banking, internet banking & BE CARE yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas layanan perbankan. Selain itu, PT Bank HSBC Indonesia juga diperkuat dengan sistem perbankan HUB (HSBC Universal Banking System) yang memungkinkan setiap kantor cabang terhubung satu sama lain, termasuk dengan jaringan global HSBC di seluruh dunia.

#### **4.1.2. Visi dan Misi Bank HSBC**

Visi Bank HSBC adalah menjadi bank internasional terkemuka di Indonesia di tahun 2022, mendukung kesejahteraan ekonomi Indonesia, menghubungkan nasabah-nasabah dengan kesempatan dan mengusahakan nasabah untuk merealisasikan ambisi mereka.

Adapun misi Bank HSBC adalah menjadi yang terbaik di segmen retail, UKM dan korporasi, menyediakan solusi-solusi perbankan terbaik bagi para pemangku

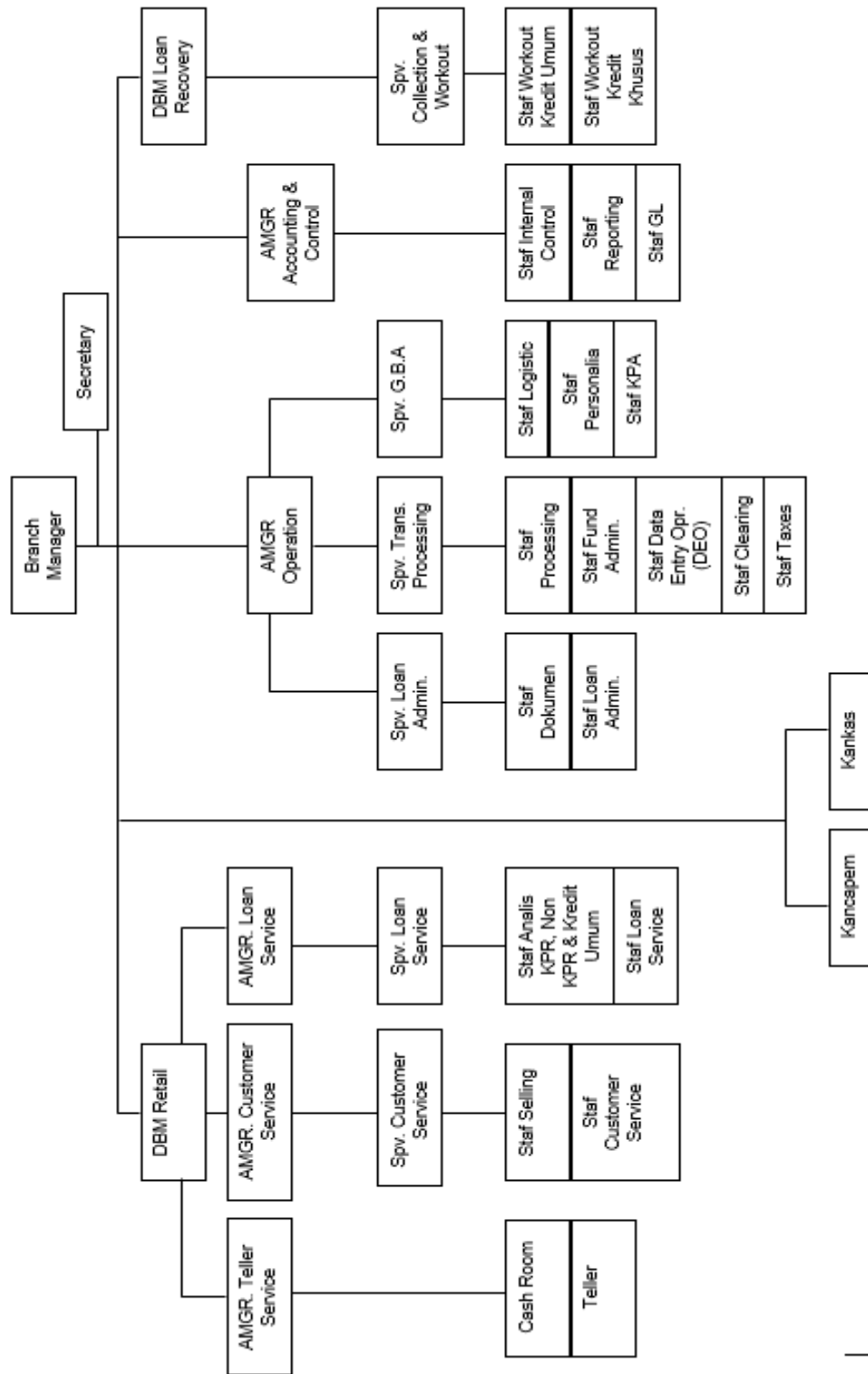
kepentingan, melalui layanan profesional berstandar internasional, dengan memegang teguh prinsip kehati-hatian.

#### **4.1.3. Struktur Organisasi Bank HSBC Cabang Basuki Rachmad Surabaya**

Pada Gambar 4.1 berikut ini adalah struktur organisasi Bank HSBC Basuki Rachmad Surabaya.

Gambar 4.1  
Struktur Organisasi Bank HSBC Basuki Rachmad





Sumber: Data Intern Bank HSBC

## 4.2. Deskripsi Hasil Penelitian

### 4.2.1 Deskripsi Responden

Pada penelitian ini responden merupakan karyawan Bank HSBC Basuki Rachmat, Surabaya yang dibagi menjadi beberapa karakteristik menurut usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan masa kerja. Untuk melihat secara jelas uraian masing-masing karakteristik dari 80 responden penelitian maka dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1

#### Karakteristik Responden

Karakteristik	Klasifikasi	Jumlah	Prosentase
Usia	< 25 th	3	4%
	25 - 30 th	16	20%
	> 30 - 35 th	26	33%
	> 35 - 40 th	21	26%
	> 40 th	14	18%
Jenis Kelamin	Laki-Laki	53	66%
	Perempuan	27	34%
Pendidikan Terakhir	SLTA	2	3%
	Diploma	19	24%
	S1	51	64%
	S2	8	10%
	Masa Kerja	< 2th	5
	2 - 4 th	46	58%
	> 4 - 6 th	18	23%
	> 6 th	11	14%

Sumber: Hasil pengisian kuesioner

Responden didominasi oleh tingkat usia lebih dari 30 tahun sampai dengan 35 tahun dengan jumlah 26 orang atau 33%, yang sebagian besar dengan jumlah 53 orang atau 66% adalah laki-laki. Pendidikan responden didominasi dengan pendidikan akhir S1 dengan jumlah 51 orang atau 64%. Adapun menurut masa

kerja responden yang dominan adalah yang memiliki masa kerja antara 2 sampai dengan 4 tahun jumlah 46 orang atau 58%.

#### 4.2.2 Statistik Deskriptif

Untuk melakukan penilaian deskriptif atas masing-masing variabel penelitian dilakukan pengkategorian berdasarkan skala interval menurut nilai rata-ratanya. Perhitungan skala interval adalah sebagai berikut:

Skala interval = (Skor tertinggi – Skor terendah)/Jumlah skala

Skala interval =  $(5 - 1)/5 = 0,8$

Kategori pemeringkatan penilaian untuk masing-masing variabel sesuai skala interval dapat dilihat Tabel 4.2.

Tabel 4.2  
Kategori Penilaian Berdasarkan Skala

Variabel	Skala Interval Penilaian				
	1,00 – 1,80	1,81 – 2,60	2,61 – 3,40	3,41 – 4,20	4,21 – 5,00
Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	Sangat buruk	Buruk	Cukup baik	Baik	Sangat baik
Kompensasi (X <sub>2</sub> )	Sangat tidak layak	Layak	Cukup layak	Layak	Sangat Layak
Motivasi (X <sub>3</sub> )	Sangat rendah	Rendah	Cukup tinggi	Tinggi	Sangat tinggi
Kinerja Karyawan (Y)	Sangat buruk	Buruk	Cukup baik	Baik	Sangat baik

Hasil statistik deskriptif masing-masing variabel penelitian diperlihatkan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3  
Statistik Deskriptif

Variabel	Mean	Standard Deviation
Kepemimpinan ( $X_1$ )	4,12	0,41
Kompensasi ( $X_2$ )	4,06	0,35
Motivasi ( $X_3$ )	4,06	0,26
Kinerja Karyawan ( $Y$ )	4,15	0,44

Sumber: Lampiran Statistik Deskriptif

Mengacu pada Tabel 4.2 dan 4.3 maka dapat dilakukan penilaian atas masing-masing variabel sebagai berikut:

- 1) Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata kepemimpinan ( $X_1$ ) adalah sebesar 4,12 yang menunjukkan bahwa kepemimpinan masuk dalam kategori baik. Nilai standar deviasi sebesar 0,41 menunjukkan adanya perbedaan tingkat penilaian kepemimpinan di antara responden sebesar 9,95% dibandingkan dengan rata-rata tingkat penilaian kepemimpinan responden.
- 2) Nilai rata-rata kompensasi ( $X_2$ ) adalah sebesar 4,06 yang menunjukkan bahwa kompensasi masuk dalam kategori layak. Nilai standar deviasi sebesar 0,35 menunjukkan adanya perbedaan tingkat penilaian kompensasi di antara responden sebesar 8,62% dibandingkan dengan rata-rata tingkat penilaian kompensasi responden.
- 3) Nilai rata-rata motivasi ( $X_3$ ) adalah sebesar 4,06 yang menunjukkan bahwa motivasi masuk dalam kategori tinggi. Nilai standar deviasi sebesar 0,26 menunjukkan adanya perbedaan tingkat motivasi di antara responden sebesar 6,40% dibandingkan dengan rata-rata tingkat motivasi responden.
- 4) Nilai rata-rata kinerja karyawan ( $Y$ ) adalah sebesar 4,15 yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan masuk dalam kategori baik. Nilai standar deviasi sebesar 0,44 menunjukkan adanya perbedaan tingkat

kinerja di antara karyawan sebesar 24,10% dibandingkan dengan rata-rata tingkat kinerja karyawan.

#### 4.2.2.1 Deskripsi Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )

Untuk melihat deskripsi atas variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) dapat dilihat dari nilai rata-rata masing-masing indikator seperti yang diperlihatkan pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4

Deskripsi Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )

Item	Indikator	Rata-Rata	Penilaian
$X_{1.1}$	Pemimpin memiliki kekuasaan atau wewenang mutlak dalam pengambilan keputusan dan kebijaksanaan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan	4,19	Baik
$X_{1.2}$	Pemimpin memotivasi bawahan untuk berpartisipasi memberikan saran, ide dan pertimbangan untuk menciptakan kerjasama yang serasi	4,10	Baik
$X_{1.3}$	Pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaan secara penuh	4,01	Baik
$X_{1.4}$	Pemimpin menerapkan pola komunikasi dua arah untuk saling bertukar pendapat dengan karyawan	4,16	Baik

Sumber: Tabulasi hasil pengisian kuisisioner yang diolah

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat dijelaskan bahwa indikator kepemimpinan paling berpengaruh adalah pemimpin memiliki kekuasaan atau wewenang mutlak dalam pengambilan keputusan dan kebijaksanaan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, karena memiliki nilai rata-rata tertinggi, yaitu sebesar 4,19. Adapun indikator kepemimpinan yang paling tidak berpengaruh adalah pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaan secara penuh, karena memiliki nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 4,01.

#### 4.2.2.2 Deskripsi Variabel Kompensasi ( $X_2$ )

Untuk melihat deskripsi atas variabel kompensasi ( $X_2$ ) dapat dilihat dari nilai rata-rata masing-masing indikator seperti yang diperlihatkan pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5

#### Deskripsi Variabel Kompensasi ( $X_2$ )

Item	Indikator	Rata-Rata	Penilaian
X <sub>2.1</sub>	Gaji yang dibayarkan sesuai dengan beban kerja saya	4,05	Layak
X <sub>2.2</sub>	Upah yang dibayarkan didasarkan atas jam kerja dan hasil kerja saya	4,05	Layak
X <sub>2.3</sub>	Insentif yang diberikan mendorong saya untuk bekerja lebih giat	4,10	Layak
X <sub>2.4</sub>	Perusahaan memberikan asuransi tenaga kerja kepada saya sesuai dengan jabatan saya di perusahaan	4,06	Layak
X <sub>2.5</sub>	Perusahaan memberikan dukungan fasilitas kantor untuk saya selama bekerja	4,05	Layak
X <sub>2.6</sub>	Perusahaan memberikan tunjangan untuk meningkatkan kesejahteraan saya	4,06	Layak

Sumber: Tabulasi hasil pengisian kuisioner yang diolah

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat dijelaskan bahwa indikator kompensasi paling berpengaruh adalah insentif yang diberikan mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, karena memiliki nilai rata-rata tertinggi, yaitu sebesar 4,10. Adapun indikator kompensasi yang paling tidak berpengaruh adalah gaji yang dibayarkan sesuai dengan beban kerja, upah yang dibayarkan didasarkan atas jam kerja dan hasil kerja, dan perusahaan memberikan dukungan fasilitas kantor selama bekerja, karena memiliki nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 4,05.

#### 4.2.2.3 Deskripsi Variabel Motivasi ( $X_3$ )

Untuk melihat deskripsi atas variabel motivasi ( $X_3$ ) dapat dilihat dari nilai rata-rata masing-masing indikator seperti yang diperlihatkan pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6

Deskripsi Variabel Motivasi ( $X_3$ )

Item	Indikator	Rata-Rata	Penilaian
X <sub>3.1</sub>	Perusahaan menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung semua aktivitas tugas	4,09	Tinggi
X <sub>3.2</sub>	Saya merasakan keamanan dalam melakukan pekerjaan	4,01	Tinggi
X <sub>3.3</sub>	Saya dan rekan kerja saling membantu bila terjadi masalah dalam pekerjaan	4,03	Tinggi
X <sub>3.4</sub>	Perusahaan memberikan imbalan atau hadiah bagi karyawan yang berprestasi	4,04	Tinggi
X <sub>3.5</sub>	Saran dan kritik yang diberikan oleh pimpinan membuat saya lebih maju	4,13	Tinggi

Sumber: Tabulasi hasil pengisian kuisioner yang diolah

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat dijelaskan bahwa indikator motivasi paling berpengaruh adalah saran dan kritik yang diberikan oleh pimpinan membuat karyawan lebih maju, karena memiliki nilai rata-rata tertinggi, yaitu sebesar 4,13. Adapun indikator motivasi yang paling tidak berpengaruh adalah karyawan merasakan keamanan dalam melakukan pekerjaan, karena memiliki nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 4,01.

#### 4.2.2.4 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Untuk melihat deskripsi atas variabel kinerja karyawan (Y) dapat dilihat dari nilai rata-rata masing-masing indikator seperti yang diperlihatkan pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7

## Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item	Indikator	Rata-Rata	Penilaian
Y <sub>1</sub>	Saya dapat bekerja sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan perusahaan	4,19	Baik
Y <sub>2</sub>	Jumlah pekerjaan yang mampu saya lakukan sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan	4,03	Baik
Y <sub>3</sub>	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan perusahaan	4,15	Baik
Y <sub>4</sub>	Saya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas-tugas kerja yang telah ditetapkan	4,21	Sangat Baik
Y <sub>5</sub>	Saya bertanggung jawab penuh dengan hasil pekerjaan yang saya kerjakan	4,18	Baik

Sumber: Tabulasi hasil pengisian kuisioner yang diolah

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat dijelaskan bahwa indikator kinerja karyawan paling berpengaruh adalah karyawan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas-tugas kerja yang telah ditetapkan, karena memiliki nilai rata-rata tertinggi, yaitu sebesar 4,21. Adapun indikator kinerja karyawan yang paling tidak berpengaruh adalah jumlah pekerjaan yang mampu dilakukan karyawan sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan, karena memiliki nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 4,03.

### 4.3. Analisis Hasil Penelitian

#### 4.3.1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Dua konsep penting dalam *measurement* adalah validitas dan reliabilitas. Kedua konsep ini menjadi penting karena dalam penelitian bekerja dengan menggunakan instrumen-instrumen analisis lanjutan yang mempersyaratkan pemenuhan kriteria validitas dan reliabilitas (Ferdinand, 2016:276).

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2015:49). Suatu kuesioner dikatakan valid, jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh



kuesioner tersebut. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ferdinand (2016:276), bahwa pada dasarnya kata “valid” mengandung makna yang sinonim dengan kata “good”. Jadi validitas dimaksudkan sebagai “*to measure what should be measure*”.

Berkaitan dengan reliabilitas, Ferdinand (2016:278) menyatakan bahwa sebuah *scale* atau instrumen pengukur data disebut *reliable* atau terpercaya apabila instrumen secara konsisten memunculkan hasil yang sama setiap kali dilakukan pengukuran. Ghozali (2015:45) menyatakan bahwa kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Tabel 4.8

Hasil Pengujian Validitas Variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	12.2750	1.316	.694	.734
X1.2	12.3625	1.677	.651	.752
X1.3	12.4500	1.896	.557	.796
X1.4	12.3000	1.529	.649	.750

Sumber: Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel X<sub>1</sub>

Tabel 4.9

Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)

Cronbach's Alpha	N of Items
.809	4

Sumber: Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel X<sub>1</sub>

Tabel 4.10  
 Hasil Pengujian Validitas Variabel Kompensasi (X<sub>2</sub>)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	20.3250	3.209	.426	.786
X2.2	20.3250	3.108	.570	.750
X2.3	20.2750	2.961	.594	.744
X2.4	20.3125	3.002	.577	.748
X2.5	20.3250	3.058	.520	.763
X2.6	20.3125	3.281	.583	.752

Sumber: Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel X<sub>2</sub>

Tabel 4.11  
 Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel Kompensasi (X<sub>2</sub>)

Cronbach's Alpha	N of Items
.789	6

Sumber: Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel X<sub>2</sub>

Tabel 4.12  
 Hasil Pengujian Validitas Variabel Motivasi (X<sub>3</sub>)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	16.2000	1.225	.422	.554
X3.2	16.2750	1.189	.301	.624
X3.3	16.2625	1.335	.538	.537
X3.4	16.2500	1.228	.349	.590
X3.5	16.1625	1.150	.394	.567

Sumber: Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel X<sub>3</sub>

Tabel 4.13

### Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel Motivasi ( $X_3$ )

Cronbach's Alpha	N of Items
.627	5

Sumber: Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel  $X_3$

Tabel 4.14

### Hasil Pengujian Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	16.5625	3.161	.558	.751
Y2	16.7250	3.341	.623	.731
Y3	16.6000	3.205	.563	.748
Y4	16.5375	3.239	.620	.729
Y5	16.5750	3.564	.471	.776

Sumber: Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Y

Tabel 4.15

### Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Cronbach's Alpha	N of Items
.787	5

Sumber: Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Y

Menurut Leech *et al.* (2015:95), apabila nilai *item-total correlation* negatif atau terlalu rendah (di bawah 0,30) maka item pernyataan dinyatakan tidak valid. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ), motivasi ( $X_3$ ), dan kinerja karyawan (Y) dinyatakan valid, karena memiliki nilai *item-total correlation* diatas nilai *cutoff* 0,30.

Untuk uji reliabilitas, Ghozali (2015:46) menyatakan bahwa suatu konstruk atau variabel dikatakan *reliable* jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* di atas 0,60. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) memiliki nilai *Cronbach Alpha* sebesar 0,809; kompensasi ( $X_2$ ) sebesar 0,789; motivasi ( $X_3$ ) sebesar 0,627; dan kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,787. Karena masing-masing memiliki nilai *Cronbach Alpha* yang lebih besar daripada nilai *cutoff* 0,60, maka dapat dinyatakan *reliable*.

### 4.3.2 Hasil Analisis Regresi

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan Regresi Linier Berganda dengan variabel terikat kinerja karyawan ( $Y$ ), dan dengan variabel-variabel bebas, yaitu kepemimpinan ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ), dan motivasi ( $X_3$ ). Analisis regresi menunjukkan hasil seperti yang diperlihatkan pada Tabel 4.9.

Tabel 4.16  
Hasil Regresi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.786	.434		-1.809	.074
	X1	.485	.095	.448	5.080	.000
	X2	.419	.112	.327	3.749	.000
	X3	.305	.140	.183	2.185	.032

Sumber: Lampiran Hasil Regresi

Berdasarkan hasil analisis regresi diperoleh persamaan model regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = -0,786 + 0,485 X_1 + 0,419 X_2 + 0,305 X_3$$

Berdasarkan hasil persamaan regresi diatas, maka dapat diketahui hal-hal sebagai berikut:

1. Konstanta *intercept* sebesar -0,786 merupakan perpotongan garis regresi dengan sumbu Y yang menunjukkan tingkat kinerja karyawan ketika semua variabel bebas yaitu kepemimpinan, kompensasi dan motivasi sama dengan 0.
2. Variabel kepemimpinan memiliki koefisien regresi positif, berarti jika variabel kepemimpinan semakin baik maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan sebesar nilai koefisien regresinya yaitu sebesar 0,485 dengan anggapan variabel bebas lainnya tetap.
3. Variabel kompensasi memiliki koefisien regresi positif, berarti jika variabel kompensasi meningkat maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan sebesar nilai koefisien regresinya yaitu sebesar 0,419 dengan anggapan variabel bebas lainnya tetap.
4. Variabel motivasi memiliki koefisien regresi positif, berarti jika variabel motivasi meningkat maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan sebesar nilai koefisien regresinya yaitu sebesar 0,305 dengan anggapan variabel bebas lainnya tetap.

Tabel 4.17

## Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.839 <sup>a</sup>	.704	.692	.24570

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

Besarnya kontribusi variabel-variabel bebas, kepemimpinan, kompensasi dan motivasi terhadap variabel terikat, kinerja karyawan, ditunjukkan melalui besarnya nilai *adjusted R square* (*adjusted R<sup>2</sup>*) yaitu 0,692. Hal ini berarti 69,2% tingkat kinerja karyawan ditentukan oleh perubahan seluruh variabel bebas, yaitu kepemimpinan, kompensasi dan motivasi yang dimasukkan dalam model regresi. Dengan demikian sisanya yaitu sebesar 30,8% tingkat kinerja karyawan masih ditentukan oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti. Menurut Cohen, dalam Ghozali (2015:122) nilai koefisien determinasi dengan nilai 0,10 – 0,30 menunjukkan kondisi pengaruh rendah, nilai antara 0,30 – 0,50 menunjukkan kondisi pengaruh moderat, dan nilai lebih dari 0,50 menunjukkan kondisi pengaruh kuat. Hasil penelitian menunjukkan nilai 0,692 yang artinya menunjukkan pengaruh yang kuat variabel-variabel kepemimpinan, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

#### 4.4. Hasil Pengujian Hipotesis

##### 4.4.1. Pembuktian Hipotesis Pertama

Untuk menguji hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh secara simultan kepemimpinan, kompensasi dan motivasi terhadap

kinerja karyawan, dilakukan dengan menggunakan uji F. Jika hasil statistik F pada taraf signifikan  $\alpha = 5\%$  diperoleh nilai signifikansi (p) F kurang dari 0,05, berarti variabel-variabel bebas secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Hasil uji F dapat dilihat pada Tabel 4.19.

Tabel 4.19

## Hasil Uji F

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.892	3	3.631	60.141	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4.588	76	.060		
	Total	15.480	79			

Berdasarkan hasil analisis regresi terlihat bahwa nilai signifikansi (Sig) F sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi F lebih kecil dari nilai tingkat signifikansi sebesar 0,05, maka variabel-variabel bebas, yaitu kepemimpinan ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ), dan motivasi ( $X_3$ ), secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y), kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa hipotesa pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh secara simultan kepemimpinan, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan, **diterima**.

#### 4.4.2. Pembuktian Hipotesis Kedua

Hipotesis Kedua menyatakan bahwa terdapat pengaruh secara parsial kepemimpinan, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Untuk menguji hipotesis kedua dilakukan dengan menggunakan uji t. Apabila masing-masing variabel bebas memiliki nilai signifikan t lebih kecil daripada tingkat

signifikansi 5%, maka dapat dikatakan variabel bebas memiliki pengaruh signifikan secara parsial. Hasil uji t dapat dilihat pada Tabel 4.18.

Tabel 4.18

## Hasil Uji t

Model		Standardized	T	Sig.
		Coefficients Beta		
1	(Constant)		-1.809	.074
	X1	.448	5.080	.000
	X2	.327	3.749	.000
	X3	.183	2.185	.032

Sumber: Hasil Uji t

Hasil analisis uji t dengan taraf signifikan 5% menjelaskan hal-hal sebagai berikut:

1. Variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ), dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi sebesar 0,05, dan memiliki nilai *standardized beta* sebesar 0,448.
2. Variabel kompensasi ( $X_2$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ), dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi sebesar 0,05, dan memiliki nilai *standardized beta* sebesar 0,327.
3. Variabel motivasi ( $X_3$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ), dengan tingkat signifikansi sebesar 0,032 yang lebih



kecil dari tingkat signifikansi sebesar 0,05, dan memiliki nilai *standardized beta* sebesar 0,183.

Berdasarkan hasil analisis uji t dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, karena memiliki nilai signifikan t yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 5%. Oleh karena itu hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh secara parsial antara kepemimpinan, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan, **diterima**.

#### **4.4.3. Pembuktian Hipotesis Ketiga**

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Untuk menguji hipotesis ketiga dapat dilakukan dengan membandingkan nilai *standardized beta* di antara masing-masing variabel bebas. Apabila salah satu variabel bebas memiliki nilai *standardized beta* tertinggi maka variabel tersebut berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

Melihat nilai *standardized beta* masing-masing variabel bebas, variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) merupakan variabel bebas yang memiliki nilai *standardized beta* tertinggi, yaitu sebesar 0,448, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan ( $X_1$ ) memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Oleh karena itu hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan, **diterima**.

#### **4.5. Pembahasan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel-variabel kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi, baik secara simultan maupun secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, jika dibandingkan kedua variabel lainnya, yaitu kompensasi dan motivasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan manajer untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat karyawan sebagai bawahan mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Tugas pimpinan tidak hanya memberi perintah, tetapi mendorong dan memfasilitasi perbaikan mutu pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan. Pemimpin dapat menggerakkan bawahannya agar mereka bekerja dengan semangat untuk mencapai kinerja yang baik. Pimpinan bisa mengubah gaya atau perilaku mereka untuk menghadapi situasi tertentu yang sedang dihadapi. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakter karyawan, pekerjaan, dan kondisi yang ada dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pimpinan harus menerapkan gaya kepemimpinan tertentu dalam mengelola bawahan, karena sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, kepemimpinan yang semakin baik dan sesuai dengan kondisi situasi dan karakter bawahan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan lebih baik. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Evita (2012) dan

Basuki (2009) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Maka dapat disimpulkan bahwa peningkatan kompensasi akan berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kompensasi diberikan perusahaan kepada karyawan agar terjalin ikatan kerja sama yang bersifat formal antara perusahaan dengan karyawan. Sebagai timbal balik dari kompensasi yang diberikan, maka karyawan harus mengerjakan tugas-tugas kerjanya dengan baik, sedangkan perusahaan harus membayar kompensasi yang adil sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati. Apabila hal ini dipenuhi maka karyawan akan merasakan kepuasan sehingga bersemangat untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga akan menjadi timbal balik yang saling menguntungkan antara perusahaan dan karyawan. Kompensasi yang bersifat finansial sangat penting bagi karyawan, karena karyawan dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung. Kompensasi yang diterima karyawan harus sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan kepada perusahaan, sehingga karyawan tidak merasa dirugikan tapi merasa dihargai sehingga hal ini akan mendorong bekerja lebih baik dan kinerja karyawan akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini menyimpulkan hal yang sama dengan penelitian Kurniadi (2007) bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian juga membuktikan bahwa variabel motivasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, motivasi kerja karyawan yang semakin meningkat akan dapat meningkatkan kinerja

karyawan lebih baik. Motivasi merupakan kondisi yang timbul dari dalam diri karyawan yang menggerakkan mereka untuk semangat bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi merupakan kondisi mental yang sifatnya positif sehingga dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik untuk mencapai prestasi kerja secara maksimal. Karyawan yang termotivasi akan memiliki inisiatif dan semangat dalam mengerjakan tugas-tugas kerja yang diberikan kepadanya. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan berupaya semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Perusahaan harus memberikan imbalan yang baik agar karyawan dapat bekerja dan berkarya lebih baik untuk kepentingan perusahaan. Karyawan akan lebih termotivasi jika menerima pujian, perhatian maupun mendapatkan semacam bonus dan tunjangan dari perusahaan. Semakin kuat motivasi kerja karyawan, maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Setiap peningkatan motivasi kerja akan membuat kinerja karyawan semakin baik dalam menjalankan tugasnya. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian Evita (2012) dan Kurniadi (2007) bahwa motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan Penelitian**

Dari pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari Hasil uji F menyatakan bahwa hasil analisis regresi terlihat nilai signifikansi (Sig) F sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi F lebih kecil dari nilai tingkat signifikansi sebesar 0,05, maka variabel-variabel bebas, yaitu kepemimpinan ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ), dan motivasi ( $X_3$ ), secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y), kinerja karyawan pada PT. Bank HSBC Surabaya. Hal ini mendukung penelitian (Andi, 2009), Tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Hamudha Prima Media Boyolali” Skripsi, Universitas Sebelas Maret, Surakarta. Dan penelitian (Fajar, 2007) tentang “Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di Apotek Berkah Bandung” Skripsi, Universitas Widyatama, Bandung. Lewi Evita (2010) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Hardaya Widya Graha Sidoarjo Jawa Timur.
2. Dari Hasil uji t diketahui masing-masing variabel yaitu gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ), Motivasi ( $X_3$ ) memiliki nilai lebih kecil daripada tingkat signifikansi 5%, Menyatakan bahwa variabel gaya

Kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi secara sendiri-sendiri (Parsial) mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank HSBC Surabaya. Hal ini mendukung penelitian (Andi, 2009), Tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Hamudha Prima Media Boyolali” Skripsi, Universitas Sebelas Maret, Surakarta. Dan penelitian (Fajar, 2007) tentang “Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di Apotek Berkah Bandung” Skripsi, Universitas Widyatama, Bandung. Lewi Evita (2010) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Hardaya Widya Graha Sidoarjo Jawa Timur.

3. Hipotesis ketiga menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan melihat nilai *standardized beta* masing-masing variabel bebas, variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) merupakan variabel bebas yang memiliki nilai *standardized beta* / Koefisien beta tertinggi, yaitu sebesar 0,448, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan ( $X_1$ ) memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini mendukung penelitian (Andi, 2009), Tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Hamudha Prima Media Boyolali” Skripsi, Universitas Sebelas Maret, Surakarta. Dan penelitian (Fajar, 2007) tentang “Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di Apotek Berkah Bandung” Skripsi, Universitas Widyatama, Bandung. Lewi Evita (2010) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja

terhadap Kinerja Karyawan PT. Hardaya Widya Graha Sidoarjo Jawa Timur.

4. Yang mempunyai pengaruh paling kecil adalah variabel Motivasi (X3), yang memiliki nilai *standardized beta* / Koefisien beta terkecil yaitu sebesar 0,183 dibandingkan dengan variabel bebas lainnya.

## 5.2 Saran

1. A). Untuk PT. Bank HSBC Surabaya harus memperhatikan kontribusinya dalam memberikan kebijakan mengenai Manajemen sumber daya manusia hendaknya berhubungan dengan semua variabel Kepemimpinan, Kompensasi dan Motivasi. Dimana ketiga variabel tersebut mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.  
B). Berdasarkan penelitian ini variabel Motivasi (X3) yang mempunyai nilai *standardized beta* / Koefisien beta terendah hendaknya perusahaan lebih meningkatkan lagi faktor – faktor yang mendorong atau memotivasi karyawan agar karyawan dapat bekerja lebih giat dan lebih baik lagi, terutama bagi seorang atasan kepada bawahan harus pintar-pintar memberikan motivasi kepada bawahan tidak hanya dengan sekedar memberi motivasi material seperti insentif dan bonus tapi juga harus memberikan motivasi non material seperti pujian ketika ada seorang karyawan yang berhasil memenuhi targetnya, penghargaan, dan mungkin hadiah liburan gratis keluar negeri setiap tahunnya untuk karyawan yang berprestasi atau yang berhasil memenuhi target dari perusahaan agar karyawan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi.

C). Pemimpin sebaiknya melakukan penilaian kinerja secara periodik (sebulan sekali) dan terencana sehingga dapat diketahui apa saja yang perlu dilakukan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan dan membuat kamus kompetensi untuk seluruh karyawan di PT. Bank HSBC Surabaya.

D). Perusahaan seharusnya dapat memberikan apresiasi kepada setiap karyawan apabila mereka menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Apresiasi yang diberikan tidak selalu dalam bentuk finansial (materi/uang). Perusahaan dapat memberikan apresiasi dalam bentuk penghargaan, liburan keluar negeri ataupun sebuah pujian bahwa karyawan tersebut sudah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan mencapai target perusahaan.

## 2. Bagi Karyawan

Karyawan PT. Bank HSBC Surabaya perlu meningkatkan lagi kinerjanya terutama dalam hal mencapai target perusahaan serta kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan dan sikap kerjasama tim dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

## 3. Peneliti selanjutnya

Akan memberi peneliti masukan agar meneliti lebih luas lagi dari variabel lainnya seperti hasil uji R<sup>2</sup> dimana menunjukkan masih ada variabel-variabel lain yang harus diperhatikan dalam penelitian ini. Untuk penelitian lebih lanjut, hendaknya lebih memperhatikan variabel motivasi dan kompetensi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, karena semakin baik kinerja dari karyawan dan pemberian kompensasi dan motivasi dari perusahaan atau atasan kepada bawahannya akan berdampak baik juga untuk perusahaan di masa yang akan datang.





