

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Seiring dengan perkembangan zaman yang begitu pesat, perusahaan dituntut untuk dapat memiliki kinerja yang baik dengan mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan perusahaan. Untuk memenuhi tuntutan tersebut maka perusahaan harus memiliki keunggulan-keunggulan, salah satu yang terpenting adalah memiliki keunggulan pada sumber daya manusia. Perusahaan tidak akan mampu mencapai tujuannya apabila tidak ada sumber daya manusia yang baik dibelakangnya. Sumber daya manusia bukan lagi hal yang dapat dikesampingkan oleh perusahaan. Connolly, Mardis & Down (1997) bahwa dasar keberhasilan suatu perusahaan tidak lagi ditentukan oleh proses produksi yang besar, melainkan pada kualitas orang-orang yang berada di belakang layar perusahaan tersebut. Pernyataan tersebut menjelaskan betapa pentingnya sumber daya manusia bagi perusahaan.

Menurut Samsudin (2006) bahwa sumber daya terpenting suatu perusahaan atau organisasi adalah sumber daya manusia, yaitu orang-orang yang merancang dan menghasilkan produk atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan perusahaan, untuk itu setiap perusahaan perlu memikirkan cara yang dapat dilakukan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang

dimiliki agar dapat mendorong kemajuan perusahaan. Menurut Siagian (2003) melakukan manajemen pada sumber daya manusia dengan baik adalah hal yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan yang dibutuhkan perusahaan dalam memberikan pelayanan terbaik bagi konsumennya dan juga perusahaan harus menyadari bahwa sumber daya manusia menjadi hal yang penting bagi perusahaan, perusahaan harus terus mencoba untuk dapat meningkatkan kualitas para karyawannya.

Menurut Jackson (2006) kinerja karyawan adalah yang optimal menjadi hal yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja sebuah perusahaan, untuk mengetahui apakah karyawan telah memberikan kinerja yang baik diperlukan adanya penilaian kerja karyawan. Menurut Sedarmayanti (2011) mengungkapkan bahwa kinerja karyawan merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur. Menurut Mangkunegara (2009) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat dikemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

Menurut DuBrin (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara

mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. Menurut A. Sihotang (2007), kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan apalagi pada saat-saat sekarang ini di mana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan karyawannya, kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja karyawan adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing.

Menurut Anoraga (2003) menyatakan bahwa seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain yang di dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi memerlukan bantuan orang lain, sebagai seorang pemimpin ia mempunyai peranan yang aktif dan senantiasa ikut campur tangan dalam segala masalah yang berkenaan dengan kebutuhan anggota kelompoknya, pemimpin ikut merasakan kebutuhan-kebutuhan itu dan dapat membantu menstimulir para anggotanya dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan. Armstrong (2003) menyatakan kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Dessler (2012) kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan

bersama, setiap tindakan manusia mempunyai suatu tujuan atau motivasi baik itu disadari maupun tidak disadari yang dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan yang bersangkutan dan demikian pula setiap pekerjaan atau kegiatan karyawan mempunyai suatu motivasi misalnya dia mengharapkn penghasilan atau gaji, kepuasan pribadi dari hasil karyanya, peningkatan status, penghargaan dari karyawan-karyawan, dari atasannya dan lain-lain juga karyawan sebagai makhluk sosial dalam bekerja tidak hanya mengejar penghasilan saja tetapi juga mengharapkan bahwa dalam bekerja dia dapat diterima dan dihargai oleh sesama karyawan, diapun juga akan lebih berbahagia apabila dapat menerima dan membantu karyawan lain

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa atas prestasinya dalam melaksanakan tugas (Nurjaman, 2014). Setiap perusahaan harus adil dalam memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja yang diterima karyawan. Selain itu, ada beberapa definisi kompensasi menurut para ahli antara lain sebagai berikut: menurut Sihotang (2007), kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pegawai dan manajer, baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap orang karyawan. Menurut Rivai (2010), kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan. Menurut Dessler (2012), kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan. Hasibuan (2014), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan

kepada perusahaan. Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi yang diberikan pada karyawan tidak hanya berbentuk uang, tetapi dapat berupa barang dan jasa pelayanandan kompensasi diberikan kepada setiap karyawan yang telah bekerja dalam suatu perusahaan sebagai timbal balik atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan tersebut, tingkat kompensasi yang diberikan dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam meningkatkan produktivitas.

Ghozali (2006), menyebutkan bahwa motivasi adalah pemberian dorongan-dorongan individu untuk bertindak yang menyebabkan orang tersebut berperilaku dengan cara tertentu yang mengarah pada tujuan. Hasibuan (2008), motivasi kerja 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 dan juga kegairahan kerja yaitu kemauan dan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan dan dengan mengetahui perilaku manusia, apa sebabnya orang mau bekerja, dan kepuasan-kepuasan apa yang dinikmatinya, maka seorang manajer akan lebih mudah memotivasi bawahan. Mangkuprawira (2007), menyatakan motivasi diibaratkan sebagai jantungnya manajemen karyawan juga motivasi merupakan dorongan yang membuat karyawan melakukan sesuatu dengan cara dan untuk mencapai tujuan tertentu. Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut di atas tentang motivasi, maka dapat dimaknai bahwa motivasi merupakan suatu keadaan atau keinginan yang ada dalam diri individu atau karyawan untuk merespon sejumlah pernyataan, sehingga tumbuh dorongan untuk berbuat atau bekerja lebih giat dalam usaha mencapai tujuan.

Berdasarkan SOP CV. Laksana Karoseri Ungaran dimana dalam melakukan pekerjaan memerlukan tingkat kinerja yang handal, berbudi pekerti yang luhur dan yang berkompeten. Mengingat pentingnya tuntutan peningkatan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan, maka dibutuhkan usaha dan strategi yang tepat dalam mengoptimalkan sumber daya yang ada di dalam perusahaan. CV. Laksana Karoseri Ungaran melakukan penilaian terhadap kinerja karyawannya. Kinerja karyawan memegang peranan penting dalam sebuah organisasi perusahaan, keberhasilan suatu organisasi baik besar maupun kecil bukan semata-mata ditentukan oleh teknologi yang tersedia, akan tetapi banyak ditentukan oleh kualitas kinerja karyawan yang berperan merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan baik dalam mengoperasikan teknologi maupun sumber daya yang ada di dalam perusahaan. Oleh karena itu, faktor kinerja dari para karyawan merupakan salah satu unsur yang paling vital bagi kesuksesan suatu perusahaan. Adapun penilaian kinerja karyawan CV. Laksana Karoseri Ungaran sebagai berikut:

**Tabel 1. 1**

**Penilaian kinerja karyawan CV. Laksana Karoseri Ungaran**

| No | Kategori Penilaian          | Besarnya penilaian(%) |
|----|-----------------------------|-----------------------|
| 1  | Kualitas hasil kerja        | 20%                   |
| 2  | Kuantitas hasil kerja       | 20%                   |
| 3  | Kestabilan kerja            | 5%                    |
| 4  | Loyalitas dan rasa memiliki | 15%                   |
| 5  | Inisiatif dan kreatifitas   | 5%                    |
| 6  | Kemampuan kerjasama         | 10%                   |
| 7  | Tanggung jawab              | 15%                   |
| 8  | disiplin kerja              | 10%                   |

*Sumber : CV. Laksana Karoseri Ungaran 2019.*

Dari tabel 1.1 diatas dapat dilihat daftar penilaian kinerja karyawan CV. Laksana Karoseri Ungaran di berbagai kategori, bagian produksi adalah salah satu bagian terpenting untuk pembuatan bus karoseri adapun bagian di bagian produksi adalah yang pertama komponen yaitu terdapat persiapan chasis agar dapat menerima komponen yang akan dipasang, persiapan ini misalnya pemotongan dan pelubangan chasis sebagai tempat menyambung dengan komponen lain yang hendak di pasang. Setelah itu terjadi proses pemasangan rangka kendaraan sebagai dasar peletakan bodi kendaraan. Kegiatan yang terjadi adalah pengelasan chasis dan persiapan rangka bus, peralatan yang digunakan antara lain las listrik, las karbit, bor tangan sama dengan tahap pelepasan suku cadang area ini memiliki tingkat kebisingan 90 dB. Bagian kedua dalam produksi dempul peanting (perakitan bus) yaitu sesudah di dempul masuk pembangunan body bus, dimana sasis masuk line produksi untuk pembangunan rangka tralis di bagian lantai dan bodi samping (lambung bus) dan sebelum masuk tahap produksi, kami pastikan sasis bus dari pabrikan sudah sesuai spesifikasi di tahap ini. Penentuan posisi pintu bus ditentukan oleh konsumen biasanya ada yang inginnya pintu belakang bus di tengah atau di belakang, begitu pula posisi toilet. Setelah bagian lambung bus terpasang kini saatnya pemasangan atap bus, dalam pembuatan bagian atap sendiri dipotong oleh alat khusus sepanjang 12 meter hal ini diklaim untuk meminimalkan sambungan las-lasan yang berpotensi bocor sekaligus mempercepat pengerjaan. Atap dan rangka teralis selesai dirakit maka bagian bodi yang dipasang sebelumnya bodi berbahan besi tersebut sudah diroll dan dibuat profilnya di divisi stamping lalu pintu menjadi panel terakhir yang

dipasang di tahap ini. Bagian ketiga dalam produksi finishing yaitu merupakan bagian line epoxy dan anti karat. Di sini tahap pemberian base paint dan dempul pada bodi sementara anti karat pada sasis dikerjakan dengan sistem CED (sasis dicelupkan cairan) seperti standar ATPM mobil ungapnya kelar didempul. Masuk ke divisi painting untuk pengecatan dan pemasangan stiker yang didesain lewat komputer sebelumnya setelah pengecatan selesai masuk ke tahap finishing seperti pemasangan kaca dan lampu dan di tiap divisi terdapat pengecekan kualitas. Sehingga produk yang cacat akan dikerjakan ulang dan tidak melanjutkan ke tahap berikutnya. Berikut daftar penilaian kinerja karyawan di CV. Laksana Karoseri Ungaran di Bagian Departemen Produksi:

**Tabel 1. 2**

**Daftar Rata-Rata Penilaian Kinerja Karyawan CV. Laksana Karoseri Ungaran di Bagian Departemen Production Tahun 2017-2019.**

| No             | Kategori Penilaian | Interval Penilaian | Penilaian Tahun 2017 |      | Penilaian Tahun 2018 |      | Penilaian tahun 2019 |      |
|----------------|--------------------|--------------------|----------------------|------|----------------------|------|----------------------|------|
|                |                    |                    | karyawan             | (%)  | Karyawan             | (%)  | Karyawan             | (%)  |
| 1              | Baik Sekali        | 80-100             | 47                   | 19%  | 44                   | 18%  | 40                   | 16%  |
| 2              | Baik               | 60-80              | 133                  | 54%  | 131                  | 53%  | 135                  | 56%  |
| 3              | Sedang             | 40-60              | 36                   | 15%  | 36                   | 15%  | 30                   | 12%  |
| 4              | Buruk              | 20-40              | 29                   | 12%  | 34                   | 14%  | 40                   | 16%  |
| 5              | Buruk Sekali       | 0-20               | 0                    | 0    | 0                    | 0    | 0                    | 0    |
| Total Karyawan |                    |                    | 245                  | 100% | 245                  | 100% | 245                  | 100% |

*Sumber : CV. Laksana Karoseri Ungaran 2019.*

Dari tabel 1.2 penilaian kinerja dapat dilihat bahwa banyak terjadi penurunan kinerja karyawan. dapat dilihat pada penilaian baik sekali di tahun 2017 sebesar 19% dan mengalami penurunan pada tahun 2018 menjadi 18%, pada tahun 2019 juga



terjadi penurunan pada penilaian baik sekali menjadi 16% dan terdapat 16% karyawan yang mendapatkan penilaian buruk. Dari data tersebut menunjukkan bahwa meskipun hampir seluruh karyawan memiliki kategori yang baik dan hanya sekelompok kecil karyawan yang berada pada kategori kinerja buruk. Jadi, dapat dilihat bahwa kinerja karyawan pada CV. Laksana Karoseri Ungaran terus mengalami penurunan penilaian tiap tahunnya khususnya pada tahun 2017- 2019.

Pemimpin yang dinilai oleh karyawan adalah pemimpin terdekat dalam atasannya yaitu proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses organisasi ada pada tempatnya guna memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim dan akhirnya organisasi itu sendiri. Dan juga dalam *grade* atau nilai upah dalam karyawan CV. Laksana Karoseri Ungaran meliputi : Sistem pengupahan, Sistem upah menurut produksi, Sistem upah menurut senioritas, Sistem upah menurut kebutuhan. Adapun masalah di tiap variabel sebagai berikut :

- Variabel kepemimpinan yang identifikasi masalah rendahnya kinerja karyawan di CV. Laksana Karoseri yang dipengaruhi oleh kinerja karyawan yang masih rendah, pengawasan yang belum rutin oleh pimpinan yang berdampak pada kinerja karyawan, kurangnya disiplin kerja yang dimiliki oleh karyawan.
- Terdapat permasalahan variabel kompensasi bisa menurunkan kinerja karyawan sebagai berikut besaran gaji yang diberikan perusahaan kurang sesuai, pemberian tunjangan yang diberikan belum sesuai keinginan karyawan dan juga kurangnya pengambilan cuti karyawan di hari hari besar.

- Permasalahan variabel motivasi terhadap kinerja karyawan yaitu kurangnya pengawasan yang dilakukan pimpinan untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja selain pengawasan, kurangnya dorongan diri dari pimpinan dengan memotivasi untuk mengarahkan dalam bekerja.
- Dalam variabel kinerja karyawan adanya masalah kualitas dan kuantitas suatu pekerjaan yang dilakukan karyawan kurang baik serta berkaitan dengan kondisi hasil kinerja tidak sesuai targer perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan HRD CV. Laksana Karoseri Ungaran, bagian Departemen Produksi mengalami penurunan penilaian kinerja karyawan, yang bisa di bilang bagian yang sangat penting dalam perusahaan. Jadi dapat dilihat bahwa kinerja karyawan pada CV. Laksana Karoseri Ungaran terus mengalami penurunan penilaian tiap tahunnya khususnya pada tahun 2017- 2019. Dari penjelasan di atas dapat diartikan telah terjadi penurunan kinerja karyawan, perusahaan harus mencari penyebab menurunnya kinerja karyawan tersebut. Dengan data-data yang telah didapat maka dilaksanakanlah penelitian yang mengenai masalah kinerja karyawan yang terjadi di CV. Laksana Karoseri dengan meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan judul : “PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI CV. LAKSANA KAROSERI UNGARAN”.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas dapat dikemukakan rumusan masalah sebagai berikut, penilaian tersebut sangat berbeda dari yang seharusnya diharapkan oleh perusahaan, dimana perusahaan menginginkan karyawan dapat bekerja dengan optimal sehingga penilaian terhadap kinerja karyawan dapat terus meningkat tiap tahunnya, perusahaan menyadari terdapat permasalahan yang mengakibatkan kinerja karyawannya menurun. Penurunan tersebut diindikasikan karena masih terdapat permasalahan pada pemberian kompensasi yang belum tepat, seperti pada pemberian gaji pokok, insentif/bonus dan kebijakan prosedur pengajuan cuti serta keadaan lingkungan kerja yang masih terdapat beberapa aspek yang masih harus diperbaiki dan ditingkatkan, seperti fasilitas-fasilitas pada perusahaan dan hubungan antar karyawan.

Untuk itu, perusahaan harus terus mencari cara dan memecahkan permasalahan untuk meningkatkan kinerja karyawannya yang menurun, guna mencapai tujuan perusahaan. Maka untuk itu dibuatlah rumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh pada kinerja karyawan di CV. Laksana Karoseri Ungaran?
2. Apakah kompensasi berpengaruh pada kinerja karyawan di CV. Laksana Karoseri Ungaran?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh pada motivasi di CV. Laksana Karoseri Ungaran?

4. Apakah kompensasi berpengaruh pada motivasi di CV. Laksana Karoseri Ungaran?
5. Apakah motivasi berpengaruh pada kinerja karyawan di CV. Laksana karoseri Ungaran?
6. Apakah kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada CV. Laksana Karoseri Ungaran?
7. Apakah kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada CV. Laksana Karoseri Ungaran?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Segala aktivitas yang dilakukan oleh siapapun, secara langsung maupun tidak langsung akan mengarah pada suatu tujuan tertentu. Demikian pula dalam penelitian ini, sesuai dengan ruang lingkup yang akan dibahas, Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan pada kinerja karyawan di CV. Laksana Karoseri Ungaran.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi pada kinerja karyawan di CV. Laksana Karoseri Ungaran.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan pada motivasi di CV. Laksana Karoseri Ungaran.
4. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi pada motivasi di CV. Laksana Karoseri Ungaran.

5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi pada kinerja karyawan di CV. Laksana Karoseri Ungaran.
6. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi CV. Laksana Karoseri Ungaran.
7. Untuk mengetahui apakah kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada CV. Laksana Karoseri Ungaran.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### 1. Bagi Perusahaan.

Diharapkan menjadi bahan masukan dan pertimbangan dalam memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan kompensasi, lingkungan kerja, motivasi dan peningkatan kinerja karyawan yang ada di perusahaan.

##### 2. Bagi Peneliti.

Dengan melakukan penelitian ini, diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan, dan keterampilan mengenai pemecahan masalah, khususnya masalah yang berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan, yang disebabkan kompensasi, lingkungan kerja dan motivasi kerja karyawan.

##### 3. Bagi Pihak Lain.

Hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberikan informasi serta sumbangan pemikiran bagi pihak-pihak lain pada penelitian lebih lanjut yang berpengaruh

dengan kinerja karyawan sehingga masyarakat umum dapat mengetahui dan memiliki gambaran umum tentang peningkatan kinerja karyawan.

## **1.5. Kerangka Teori**

### **1.5.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Mangkunegara (2009) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dimana teori tersebut terdapat pemberian balas jasa berupa kompensasi, pengadaan lingkungan kerja, integrasi dalam motivasi kerja dan penilaian kinerja karyawan melalui pengembangan. Hasibuan (2012) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Suhardjo (2013) yang meneliti tentang pengaruh kepemimpinan dan tambahan penghasilan pegawai terhadap kinerja pegawai (kompensasi) dengan motivasi sebagai variabel intervening, hasilnya ditemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja maupun motivasi. Dan motivasi juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **1.5.2. Kepemimpinan**

#### **1.5.2.1. Definisi kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Esensi pokok

kepemimpinan adalah cara untuk memengaruhi orang lain agar menjadi efektif tentu setiap orang bisa berbeda dalam melakukan. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas maupun karakteristik orang yang dipimpinya. Armstrong (2003) menyatakan kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama (Sudarmanto,2009). Kepemimpinan menurut DuBrin (2005) adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

#### **1.5.2.2. Fungsi-fungsi Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi dimana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu. Menurut Rivai (2005) secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut:

a. Fungsi Instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

d. Fungsi Delegasi



Fungsi ini dilaksanakan dengan memerikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang mempunyai kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapinya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

### **1.5.2.3. Indikator Kepemimpinan**

Menurut Wahjosumidjo (1991) secara garis besar indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

a. Bersifat adil

Dalam kegiatan suatu organisasi, rasa kebersamaan diantara para anggota adalah mutlak, sebab rasa kebersamaan pada hakikatnya merupakan pencerminan dari pada kesepakatan antara para bawahan maupun antara pemimpin dengan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Memberi sugesti

Sugesti biasanya disebut sebagai saran atau anjuran. Dalam rangka kepemimpinan, sugesti merupakan pengaruh dan sebagainya, yang mampu menggerakkan hati orang

lain dan sugesti mempunyai peranan yang sangat penting di dalam memelihara dan membina harga diri serta rasa pengabdian, partisipasi, dan rasa kebersamaan diantara para bawahan.

c. Mendukung tujuan

Tercapainya tujuan organisasi tidak secara otomatis terbentuk, melainkan harus didukung oleh adanya kepemimpinan. Oleh karena itu, agar setiap organisasi dapat efektif dalam arti mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka setiap tujuan yang ingin dicapai perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi serta memungkinkan para bawahan untuk bekerja sama.

d. Menciptakan rasa aman

Setiap pemimpin berkewajiban menciptakan rasa aman bagi para bawahannya. Dan ini hanya dapat dilaksanakan apabila setiap pemimpin mampu memelihara hal-hal yang positif, sikap optimisme di dalam menghadapi segala permasalahan, sehingga dalam melaksanakan tugas-tugasnya, bawahan merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, merasa memperoleh jaminan keamanan dari pimpinan.

e. Sumber inspirasi

Seorang pemimpin pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para bawahannya. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus selalu dapat membangkitkan semangat para bawahan sehingga bawahan menerima dan memahami tujuan organisasi dengan antusias dan bekerja secara efektif ke arah tercapainya tujuan organisasi.

f. Memberikan penghargaan

Setiap orang pada dasarnya menghendaki adanya pengakuan dan penghargaan diri pada orang lain. Demikian pula setiap bawahan dalam organisasi memerlukan adanya pengakuan dan penghargaan dari atasan. Oleh karena itu, menjadi suatu kewajiban bagi pemimpin untuk mau memberikan penghargaan atau pengakuan dalam bentuk apapun kepada bawahannya. Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, mendorong, dan mengajak orang lain untuk bekerja sama dan mau bekerja secara produktif guna pencapaian tujuan tertentu, sehingga indikator yang digunakan dalam variabel kepemimpinan adalah menggunakan teori dari Wahjosumidjo yaitu: bersifat adil, memberi sugesti, mendukung tercapainya tujuan, menciptakan rasa aman, sumber inspirasi, dan bersikap menghargai.

### **1.5.3. Kompensasi**

#### **1.5.3.1. Defisini Kompensasi**

Menurut Sedarmayanti (2011), pengertian kompensasi adalah segala sesuatu yang di terima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Selanjutnya Hasibuan (2012) menjelaskan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Perusahaan memiliki harapan atas kompensasi yang telah dibayarkan kepada karyawan akan meningkatkan prestasi kerja yang dapat menguntungkan perusahaan. Lalu menurut Marwansyah (2016) kompensasi adalah penghargaan atau imbalan perusahaan baik itu dalam bentuk materiil maupun non

materiil, yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balasan atas kontribusinya terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

#### **1.5.3.2. Tujuan Kompensasi**

Tujuan pemberian kompensasi menurut Hasibuan (2012), pada dasarnya meliputi:

##### 1. Ikatan Kerja Sama.

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara pemimpin dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pemimpin 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 mantaati peraturan-peraturan yang berlaku.

#### 7. Pengaruh Serikat Buruh.

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.

### **1.5.3.3. Sistem Kompensasi.**

Menurut Hasibuan (2012) sistem dan kebijaksanaan kompensasi terdiri atas:

#### 1. Sistem kompensasi

Sistem pembayaran kompensasi yang umumnya diterapkan adalah:

##### a) Sistem Waktu.

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi ditetapkan berdasarkan standart waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian. Kebaikan sistem ini adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah pekerja yang malaspun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

b) Sistem Hasil.

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Kebaikan sistem hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Kelemahan sistem ini ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil sehingga kurang manusiawi.

c) Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasanya atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Jadi, dalam sistem borongan pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil, tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

## 2. Kebijakan Kompensasi.

Kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunan, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi eksternal, serta berpedoman kepada keadilan dan undang-undang perburuhan. Dengan kebijakan ini, diharapkan akan terbina kerja sama yang serasi dan menumbuhkan motivasi yang tinggi untuk berkerja kepada semua pihak.

### 3. Waktu Pembayaran Kompensasi.

Kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan, supaya kepercayaan karyawan terhadap bonafiditas perusahaan semakin besar, ketenangan dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Jika pembayaran kompensasi tidak tepat pada waktunya akan mengakibatkan disiplin, moral, gairah kerja karyawan menurun, bahkan turn over karyawan semakin besar. Pengusaha harus memahami bahwa balas jasa akan dipergunakan karyawan beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan- kebutuhannya, dimana kebutuhan itu tidak dapat ditunda, misalnya makan. Kebijakan waktu pembayaran kompensasi hendaknya berpedoman daripada menunda lebih baik mempercepat dan menetapkan waktu yang paling tepat.

#### **1.5.3.4. Indikator Kompensasi**

Menurut Samsudin (2006) terdapat dua indikator untuk mengukur variabel kompensasi, yaitu:

##### 1. Kompensasi bersifat materiil, yang terdiri dari:

###### a. Gaji.

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang pegawai yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja).

b. Insentif

Insentif adalah bentuk pembayaran langsung yang didasarkan dengan kinerja karyawan dan dimaksudkan sebagai pembagian keuntungan bagi pegawai akibat peningkatan produktivitas.

c. Tunjangan.

Pengertian tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

2. Kompensasi non materiil, yang terdiri dari:

a. Pelatihan dan pengembangan.

Program pelatihan dan pengembangan merupakan kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan kinerja individu, kelompok, maupun seluruh organisasi. Program ini mengajarkan keahlian baru, memperbaiki keahlian yang ada, dan memengaruhi sikap karyawan.

b. Pujian.

Pujian merupakan salah satu bentuk penghargaan non materiil. Pujian biasanya diberikan oleh atasan kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja sehingga dapat menambah semangat bekerja karyawan tersebut.

c. Cuti.

Perusahaan memberikan hari libur kepada karyawan karena alasan-alasan tertentu.



## **1.5.4. Motivasi Kerja**

### **1.5.4.1. Definisi Motivasi**

Motivasi menurut Handoko (2001) adalah suatu tenaga atau faktor yang terdapat dalam diri manusia yang menimbulkan, menggerakkan dan mengorganisasikan tingkah lakunya. Menurut Terry (2009) pengertian motivasi adalah sebuah keinginan yang ada pada diri seseorang yang merangsangnya untuk melakukan berbagai tindakan. Sedangkan Robbins (2006) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketentuan individu dalam usaha mencapai sasaran.

### **1.5.4.2. Karakteristik Motivasi**

Menurut Kondalkar (2007) motivasi kerja memiliki beberapa karakteristik, diantaranya sebagai berikut:

1. Motivasi merupakan fenomena psikologis dimana terdapat dorongan dari dalam untuk mencapai sesuatu yang lebih baik, individu akan termotivasi dengan baik jika kinerja yang dicapai dan hubungan organisasi bersifat positif.
2. Motivasi merupakan suatu proses yang berkesinambungan.
3. Motivasi disebabkan karena nilai atau harapan yang dirasakan oleh individu.
4. Individu akan termotivasi jika ada dorongan yang bersifat positif, misalnya mengacu insentif yang ditawarkan oleh organisasi untuk mencapai efisiensi.

### **1.5.4.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut menurut Saydam (2005) dapat dibedakan atas:

1. Faktor internal yang terdapat pada diri karyawan itu sendiri, yang meliputi:
  - a. Kematangan pribadi
  - b. Tingkat pendidikan
  - c. Keinginan dan harapan pribadi
  - d. Kebutuhan
  - e. Kelelahan dan kebosanan
  - f. Kepuasan kerja
2. Faktor eksternal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain:
  - a. Lingkungan kerja yang menyenangkan
  - b. Kompensasi yang memadai
  - c. Supervise yang baik
  - d. Adanya penghargaan atas prestasi
  - e. Status dan tanggung jawab
  - f. Peraturan yang berlaku

Menurut Sutrisno (2009) Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor internal dan eksternal yang berasal dari karyawan:

1. Faktor internal Faktor internal yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

a. Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan untuk setiap manusia yang hidup yang dimuka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang akan melakukan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram dan sebagainya. Misalnya untuk mempertahankan hidup manusia perlu makan dan untuk memperoleh makan tersebut, manusia akan mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

1. Memperoleh kompensasi yang memadai
2. Pekerjaan yang tetap walau penghasilan tidak begitu memadai, dan
3. Kondisi kerja yang aman dan nyaman

b. Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itupun ia harus bekerja keras. Jadi harga diri, nama baik, kehormatan yang dimiliki itu harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rizki, sebab status untuk

diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja dan sebagainya.

d. Keinginann untuk memperoleh pengakuan

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

1. Adanya penghargaan terhadap prestasi
2. Adanya hubungan yang harmonis dan kompak
3. Pimpinan adil dan bijaksana, dan
4. Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat

e. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu termasuk bekerja juga. Apabila keinginan untuk berkuasa atau jadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya si pemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar- benar mau bekerja, sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam organisasi. Walau kadar kemampuan kerja itu berbeda-beda untuk setiap orang, tetapi pada dasarnya ada hal-hal yang umum yang harus dipenuhi untuk terdapatnya kepuasan kerja bagi para karyawan. Karyawan akan dapat merasa puas bila dalam bekerja terdapat:

- a. Hak otonomi
- b. Variasi dalam melakukan pekerjaan

- c. Kesempatan untuk memberikan sumbangan pemikiran
- d. Kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan

## 2. Faktor eksternal

Faktor eksternal juga tidak kalah peranannya dalam mempengaruhi motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor eksternal itu adalah:

### a. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana prasarana yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memenuhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini, meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut. Lingkungan baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi tersendiri bagi karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Namun lingkungan kerja yang buruk, kotor, gelap, pengap dan sebagainya akan menimbulkan cepat lelah dan menurunkan kreativitas tinggi akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi para karyawan.

### b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan yang utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri dan keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. Adapun kompensasi yang kurang memadai akan membuat

mereka kurang tertarik untuk bekerja keras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang, dari sini jelaslah bahwa besar kecilnya kompensasi akan sangat mempengaruhi motivasi kerja para karyawan

c. Supervise yang baik

Fungsi supervise dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervise sangat dekat dengan para karyawan dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Bila supervise yang dekat para karyawan ini menguasai lika-liku pekerjaan dan penuh dengan sifat-sifat kepemimpinan, maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangat. Akan tetapi supervisor yang angkuh merasa benar sendiri, tidak ingin mendengarkan keluhan para karyawan, akan menciptakan situasi kerja yang tidak menyenangkan. Dengan demikian, peranan supervisor yang melakukan pekerjaan supervise amat mempengaruhi motivasi kerja para karyawan.

d. Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Hal ini akan dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan untuk masa depan, baik jaminan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri. Sebaliknya, orang-orang akan lari meninggalkan perusahaan bila jaminan karier ini kurang jelas dan kurang di informasikan kepada mereka

#### e. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan.

#### f. Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya harus ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat disebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan antara karyawan dan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban para karyawan, pemberi kompensasi, promosi, mutasi, dan sebagainya. Banyak perusahaan besar yang memperlakukan sistem prestasi kerja dalam memberikan kompensasi kepada para karyawan, sehingga tidak lagi bertanya-tanya, atau merasa tidak mempunyai pegangan dalam melakukan pekerjaan.

#### **1.5.4.4. Indikator Motivasi**

Indikator - indikator untuk mengukur motivasi kerja berdasarkan teori motivasi menurut Hasibuan (2012), yaitu:

##### 1. Tanggung Jawab

Kesadaran diri manusia terhadap semua tingkah laku dan perbuatan yang disengaja atau pun tidak disengaja, tanggung jawab juga harus berasal dari dalam hati dan kemauan diri sendiri atas kewajiban yang harus ditanggung jawabkan.

## 2. Prestasi

Prestasi diperoleh dari usaha yang telah dikerjakan, maka pengertian prestasi diri adalah hasil atas usaha yang dilakukan seseorang.

## 3. Kesenangan terhadap pekerjaan

Tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi, tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja.

## 4. Pengembangan diri

Suatu kegiatan meningkatkan kemampuan diri berdasarkan pemahaman tentang potensi diri yang positif dan mampu mengangkat kepercayaan diri, dan dapat merubah keadaan diri dari yang sebelumnya hanya bermanfaat bagi sedikit orang menjadi bermanfaat bagi orang banyak.

## 5. Kemampuan kerjasama

Pengelompokan yang terjadi di antara makhluk-makhluk hidup yang kita kenal, dan bisa di bilang proses beregu (berkelompok) di mana anggota-anggotanya mendukung dan saling mengandalkan untuk mencapai suatu hasil mufakat

## 6. Loyalitas

Mutu dari sikap setia (loyal), dan sebagai tindakan memberi atau menunjukkan dukungan, kepatuhan yang teguh dan konstan kepada seseorang atau institusi.



## **1.5.5. Kinerja Karyawan**

### **1.5.5.1. Definisi Kinerja Karyawan**

Mangkunegara (2009) Kinerja adalah suatu usaha yang meliputi sikap dan mental untuk mencapai hasil kerja yang maksimal dan memanfaatkan sumber-sumber yang tersedia sebanyak mungkin. Kinerja karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan (Mangkuprawira dan Hubeis, 2007).

### **1.5.5.2. Penilaian Kinerja**

Kemampuan perusahaan dalam mengukur kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting yang akan menentukan keberhasilan jangka panjang perusahaan tersebut. Adapun yang dimaksud dengan penilaian kinerja (performance appraisal) adalah suatu sistem terstruktur dan formal dalam mengukur, mengevaluasi dan memengaruhi atribut-atribut yang berhubungan dengan pekerjaan, perilaku, dan outcomes karyawan, serta tingkat absensi, untuk mengetahui produktivitas dan efektivitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan di masa depan sehingga bermanfaat bagi karyawan, organisasi, dan masyarakat. Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa penilaian kinerja karyawan adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan. Terdapat kriteria untuk menilai kinerja karyawan, antara lain:

1. Quality yaitu tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.

2. Quantity yaitu jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.
3. Timeliness yaitu tingkatan di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.
4. Cost effectiveness yaitu tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.
5. Need for supervision yaitu Tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan dari atasannya.

#### **1.5.5.3. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (2006) mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan karyawan yang dinilai, yaitu:

1. *Performance Improvement* yaitu memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation adjustment* yaitu Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya
3. *Placement decision* yaitu menentukan promosi, transfer, dan demotion.
4. *Training and development needs* yaitu mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Staffing process deficiencies* yaitu memengaruhi prosedur perekrutan karyawan.

6. *Informational inaccuracies and job-design errors* yaitu membantu
7. *Feedback* yaitu memberikan umpan balik bagi urusan kekaryawanan maupun bagi karyawan itu sendiri.

#### **1.5.5.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Para ahli berpendapat bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Mangkunegara (2009) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*work motivation*). Sedangkan menurut Davis dalam Mangkunegara (2009) dirumuskan bahwa faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja adalah :

##### 1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + Skill). Artinya, karyawan yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

##### 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha.

3. mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Sikap mental seorang karyawan harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya, seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

#### **1.5.5.5. Indikator kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2011) menyebutkan indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kualitas

Kerja Seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan

2. Kuantitas

Kerja Seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing

3. Pelaksanaan Tugas

Seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan

4. Tanggung Jawab

Kesadaran akan kewajiban melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan

#### **1.5.6. Penelitian Terdahulu**

Berikut ini adalah hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan :

**Tabel 1. 3**  
**Penelitian Terdahulu**

| NO | Penelitian Terdahulu     | Judul Penelitian   | Indikator  | Hasil Penelitian  |
|----|--------------------------|--|--|---|
| 1  | Catherine Purnama (2016) | Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan CV. Cahaya Citrasurya Indoprima | <p>A Kompensasi (X1)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketepatan waktu pembayaran gaji</li> <li>2. Kesesuaian gaji yang di terima</li> <li>3. Penerimaan jumlah tunjangan karyawan</li> <li>4. Ketepatan waktu penerimaan tunjangan oleh karyawan</li> <li>5. Karyawan memperoleh fasilitas adil</li> <li>6. Karyawan memiliki rasa nyaman terhadap fasilitas</li> <li>7. Fasilitas mendukung pekerjaan karyawan</li> </ol> <p>B. Disiplin (X2)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Waktumasuk karyawansesuai dengan peraturan perusahaan.</li> <li>2. Tepat waktu saat kembali dari selesai istirahat.</li> <li>3. Waktupulang karyawan sesuai dengan peraturan perusahaan.</li> <li>4. Melakukantugasdan tanggung jawab yang diberikan dengan baik</li> <li>5. Kehadirankaryawan setiap hari ditempat kerja.</li> </ol> <p>C. Kinerja Karyawan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesesuaian hasil kerja dengan standar organisasi.</li> <li>2. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan</li> <li>3. Pengetahuan terhadap tugas yang dikerjakan</li> <li>4. Keandalan dalam</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berdasarkan penelitian telah didapatkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Cahaya Citrasurya Indoprima</li> <li>2. Berdasarkan penelitian telah didapatkan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Cahaya Citrasurya Indoprima</li> <li>3. Berdasarkan penelitian telah didapatkan bahwa kompensasi dan di siplin kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Cahaya Citrasurya Indoprima</li> </ol> |

|   |                             |  |  |  |
|---|-----------------------------|--|--|--|
|   |                             |  | penyelesaian dan tindak lanjut dalam tugas<br>5.Ketepatan waktu masuk kerja.   |  |
| 2 | Vina Andriana (2017)        | Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variable intervening   | A.kompensasi<br>1.Gaji<br>2.Insentif<br>3.Bonus<br>4.Upah<br>5.Premi<br>B.Motivasi Kerja<br>1.Keterkaitan<br>2.Pertumbuhan<br>C.Kinerja Karyawan<br>1.Kuantitas Kerja<br>2.Kualitas kerja<br>3.Ketepatan waltu   | 1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan tidak tetap pada PT. Iskandar Indah Printing Surakarta<br>2.Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan tidak tetap pada PT. Iskandar Indah Printing Surakarta<br>3.Motivasi menjadi variable yang memediasi antara kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Iskandar Indah Printing Surakarta. |
| 3 | Marwansyah dan Oemar (2015) | Pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap motivasi serta dampaknya terhadap kinerja karyawan PT. Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru | A. Kepemimpinan<br>1. mendukung tujuan<br>2. menciptakan rasa aman<br>3.bersifat adil<br>B. Kompensasi<br>1. Gaji<br>2.insentif<br>3.Komisi/Bonus<br>4.Tunjangan<br>5. Asuransi<br>6.Ganjaran<br>7.Nonfinansial<br>C.Motivasi<br>1.Gaji yang adil dan layak<br>2.Perasaan aman<br>3.Kesempatan mengembangkan karir<br>4.Adanya tunjangan<br>5.Bonus yang menarik<br>D. Kinerja (Y)<br>1.KuantitasHasil Pekerjaan<br>2.KualitasHasil Pekerjaan<br>3.Ketepatan Waktu<br>4.Kehadiran<br>5.KemampuanKerja Sama | Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan   |

Sumber : Hasil kajian penulis 2019.

Terdapat beberapa perbedaan antara penelitian yang sedang dilakukan dengan beberapa penelitian terdahulu. Terdapat beberapa hasil penelitian yang didukung dari adanya riset gap, dimana hasil penelitian Rizal, Syafiie Idrus, & Mintarti (2014) menyatakan kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap motivasi, namun bertentangan dengan hasil Pribadi & Harjanti (2014) menunjukkan 3 kompensasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja. Selanjutnya pada penelitian Hameed et al (2014) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, namun berbeda dengan penelitian Salahuddin & Marpaung (2014) menyatakan tidak ada pengaruh signifikan antara kompensasi dengan kinerja karyawan. Ackah (2014) menyatakan bahwa motivasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun berbeda dengan Suwati (2013) menyimpulkan bahwa motivasi kerja tidak mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan permasalahan tersebut yang didukung oleh riset gap, maka perlu dilakukan penelitian terhadap permasalahan penurunan kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut, untuk meningkatkan kinerja karyawan maka perlu dilakukan penelitian tentang kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening pada CV. Laksana Karoseri Ungaran.

### **1.5.7. Pengaruh Antar Variabel**

#### **1.5.7.1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Robbin (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan yang berorientasi karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja kelompok kerja. Hal ini di perkuat

pendapat Siagian (2003) yang menyatakan kepemimpinan yang suportif menghasilkan kinerja, kepuasan pegawai yang tinggi bila bawahan mengerjakan tugas terstruktur dan kepemimpinan yang berorientasi prestasi akan meningkatkan pengharapan bawahan bahwa upaya akan mendorong kinerja yang tinggi bila tugas-tugas terstruktur. Sehingga dalam penelitian ini diajukan hipotesis:

H1: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **1.5.7.2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Hernita (2015) menyatakan bahwa tinggi rendahnya kinerja pekerja berkaitan erat dengan sistem pemberian kompensasi yang diterapkan oleh lembaga/organisasi tempat mereka bekerja, pemberian kompensasi yang tidak tepat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja seseorang. Hal ini diperkuat oleh pendapat Robbins (2006), menyatakan pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan akan memotivasi pegawai, sebab dalam teori pengharapan dikatakan bahwa seorang pegawai akan termotivasi untuk mengerahkan usahanya dengan lebih baik lagi apabila pegawai merasa yakin, bahwa usahanya akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik. Sehingga dalam penelitian ini diajukan hipotesis :

H2 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **1.5.7.3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap motivasi kerja**

Menurut Rivai(2008) menyatakan bahwa kepemimpinan dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungan dengan pekerjaan para anggota kelompok, hal ini diperkuat oleh pendapat Sagala (2009) bahwa serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk



mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan bersama, sikap dan nilai tersebut memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan. Sehingga dalam penelitian ini diajukan hipotesis :

H3: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi.

#### **1.5.7.4. Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi kerja**

Menurut Mangkunegara (2000), Kompensasi yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh terhadap kepuasan dan motivasi kerja, dimana motivasi kerja dan kemampuan kerja nantinya akan mempengaruhi hasil kerja. Hal ini diperkuat oleh pendapat Hasibuan (2006) bahwa pemberian kompensasi bisa menjadi penggerak untuk termotivasi dan menciptakan suatu kondisi yang dapat mendorong kemauan kerja seseorang, sehingga ia mampu bekerja dengan efektif dan terintegrasi untuk mencapai tujuan kelompok. Sehingga dalam penelitian ini diajukan hipotesis :

H4: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

#### **1.5.7.5. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Simamora dalam Mangkunegara (2009) menyatakan bahwa terdapat hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, faktor yang memengaruhi kinerja adalah motivasi kerja. Hal ini diperkuat oleh pendapat Robbins (2003), motivasi memengaruhi kinerja karyawan, karena apabila karyawan termotivasi dalam bekerja maka seseorang akan bekerja dengan senang dan dengan bersemangat sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Sehingga dalam penelitian ini diajukan hipotesis :

H5 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **1.5.7.6. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening**

Menurut Hasibuan (2008) pemberian kompensasi dengan melalui motivasi bisa meningkatkan kinerja karyawan, maka mekanisme pemberian kompensasi yang tepat akan memberikan motivasi kerja yang akan berdampak kepada kinerja karyawan. Hal ini juga diperkuat oleh pendapat Mathis dan Jackson (2006) bahwa kompensasi merupakan faktor penting dengan melalui motivasi bisa meningkatkan kinerja karyawan bagaimana dan mengapa orang bekerja pada suatu organisasi dan dapat dikatakan bahwa kompensasi hal yang penting dalam adanya motivasi kerja karyawan yang nantinya juga akan meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga dalam penelitian ini diajukan hipotesis :

H6 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

#### **1.5.7.7. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening.**

Menurut Heryanto (2004) bahwa kepemimpinan dengan melalui motivasi karyawannya bisa meningkatkan kinerja karyawan dengan sifat/karakteristik seorang pemimpin yang dimilikinya dengan tujuan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan agar bisa meningkatkan kinerja karyawan kedepannya. Hal ini diperkuat oleh pendapat Nawawi (2006), menyimpulkan kepemimpinan yang efektif dengan melalui motivasi bisa meningkatkan kinerja karyawan dan dapat diwujudkan dengan kombinasi perilaku, kepemimpinan sangatlah berpengaruh dengan adanya motivasi

bisa meningkatkan kinerja karyawan, karena didalam motivasi kerja karyawan untuk memenuhi kebutuhannya sangat membutuhkan dukungan dari seorang pemimpin. Sehingga dalam penelitian ini diajukan hipotesis :

H7 : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

### **1.6. Hipotesis**

Menurut Sugiyono (2009) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan. Setelah mengemukakan teori-teori variabel penelitian, maka selanjutnya dirumuskan hipotesis penelitian:

H1 : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan CV. Laksana Karoseri Ungaran.

H2 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan CV. Laksana Karoseri Ungaran.

H3 : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi CV. Laksana Karoseri Ungaran.

H4 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi CV. Laksana Karoseri Ungaran.

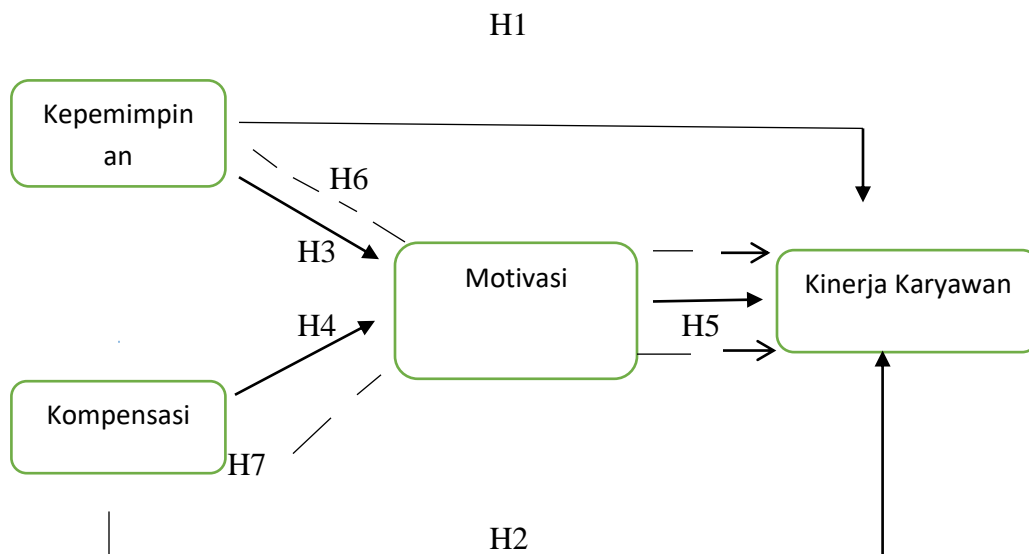
H5 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan CV.

Laksana Karoseri Ungaran.

H6 : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada CV. Laksana Karoseri Ungaran.

H7 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada CV. Laksana Karoseri Ungaran.

Dengan demikian variabel-variabel dalam penelitian ini adalah kompensasi ( $X_1$ ), kepemimpinan ( $X_2$ ), motivasi ( $Z$ ), dan kinerja karyawan ( $Y$ ) dengan kerangka pemikiran sebagai berikut:



**Gambar 1.1. Kerangka Pemikiran**

Kepemimpinan ( $X_1$ ) : Variabel Independen

Kompensasi ( $X_2$ ) : Variabel Independen

Motivasi ( $Z$ ) : Variabel Intervening

Kinerja Karyawan (Y) : Variabel Dependen

### **1.7. Definisi Konsep**

Definisi konseptual sangat dibutuhkan dalam suatu penelitian, khususnya dalam pembahasan masalah agar tidak terjadi kekaburan dan ketidakjelasan mengenai pengertian masing-masing variabel penelitian. Adapun definisi konseptual yang digunakan dalam penelitian adalah:

#### **1.7.1. Kepemimpinan**

Menurut Wahjosumidjo (2003) kepemimpinan adalah kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.

#### **1.7.2. Kompensasi**

Menurut Samsudin (2016) kompensasi adalah penghargaan atau imbalan perusahaan baik itu dalam bentuk materiil maupun non materiil, yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balasan atas kontribusinya terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

#### **1.7.3. Motivasi**

Motivasi menurut Hasibuan (2001) adalah suatu tenaga atau faktor yang terdapat dalam diri manusia yang menimbulkan, menggerakkan dan mengorganisasikan tingkah lakunya.

#### 1.7.4. Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2009) kinerja adalah suatu usaha yang meliputi sikap dan mental untuk mencapai hasil kerja yang maksimal dan memanfaatkan sumber- sumber yang tersedia sebanyak mungkin.

#### 1.8. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan penentuan dari abstraksi fenomena-fenomena kehidupan nyata yang diamati sehingga menjadi variabel yang dapat diukur (Indriantoro dan Supomo, 2002). Definisi operasional untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 1. 4**  
Definisi operasional

| Variabel   | Indikator                                   | Pertanyaan  |
|--|---|---|
| Kepemimpinan(X1)<br>kegiatan mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok. | Bersifat Adil(sikap adil terhadap karyawan) | 1. Apakah pimpinan anda bersifat adil kepada setiap karyawan perusahaan CV. Laksana Karoseri Ungaran?   |
|  | Memberi sugesti (bimbingan)                 | 1. Apakah pimpinan anda memberikan bimbingan,arahan kepada anda dalam melaksanakan tugas?   |
|  | Memberikan penghargaan dan pujian           | 1. Apakah pimpinan memberikan pujian apabila anda melakukan pekerjaan dengan benar?<br><br>2. Apakah pimpinan ditempat anda bekerja menghargai bawahannya |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | yang mempunyai kinerja bagus?   |
|  | Mendukung tujuan (Visi dan misi perusahaan)        | 1. Apakah kepemimpinan dari pimpinan anda mendukung tercapainya tujuan perusahaan (visi dan misi)?  |
| Kompensasi (X2)<br>penghargaan atau imbalan perusahaan baik itu dalam bentuk materiil maupun non materiil, yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balasan atas kontribusinya terhadap pencapaian tujuan perusahaan. | Kompensasi berupa materiil: 1. gaji<br>2. Insentif | 1. Apakah besaran gaji yang diberikan perusahaan sesuai dengan tugas yang dibebankan kepada anda?<br><br>2. Apakah perusahaan selalu memberikan bonus/insentif atas prestasi yang telah anda lakukan? |
|  | Kompensasi berupa materiil (Tunjangan)             | 1. Apakah tunjangan yang diberikan sudah sesuai dengan grade (nilai upah) yang ada pada perusahaan?   |
|  | Kompensasi berupa non materiil (cuti)              | 1. Apakah kebijakan pengambilan cuti karyawan telah sesuai dengan prosedur pada perusahaan (aturan yang berlaku)?   |
| Motivasi (Z)<br>suatu tenaga atau faktor yang terdapat dalam diri manusia yang menimbulkan, menggerakkan dan mengorganisasikan tingkah lakunya.  | Prestasi   | 1. Apakah anda berkeinginan mencapai sebuah prestasi di dalam pekerjaan anda?   |
|  | Pengembangan diri                                  | 1. Seberapa besar keinginan anda dalam mengembangkan diri dalam bekerja?<br><br>2. Apakah setiap karyawan pada bagian produksi memiliki   |

|  |                                 |  |
|--|---------------------------------|--|
|  |                                 | peluang yang sama untuk mengembangkan potensi diri dalam perusahaan?   |
|  | Kesenangan dalam bekerja        | 1. Apakah anda akan mendapatkan perasaan puas/bangga jika telah menyelesaikan sesuatu yang bernilai?                           |
| Kinerja karyawan (Y)<br><br>suatu usaha yang meliputi sikap dan mental untuk mencapai hasil kerja yang maksimal dan memanfaatkan sumber-sumber yang tersedia sebanyak mungkin. | Kuantitas kerja                 | 1. Apakah anda telah melaksanakan pekerjaan dengan baik sesuai dengan kuantitas perusahaan di bagian departemen produksi?      |
|  | Kualitas kerja                  | 1. Apakah anda telah melaksanakan pekerjaan dengan baik sesuai dengan kualitas perusahaan di bagian departemen produksi?       |
|  | Target kerja(pelaksanaan tugas) | 1. Apakah anda mampu melakukan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan di bagian departemen produksi? |
|  | Tanggung jawab                  | 1. Apakah anda mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab yang sudah diberikan kepada perusahaan?                              |

Sumber : Hasil kajian penulis 2020.

## 1.9. Metode Penelitian

### 1.9.1. Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian penjelasan dengan pendekatan kuantitatif karena penelitian ini dilatar belakangi oleh tujuan awal dari penelitian,



yaitu memberikan penjelasan mengenai pengaruh antar variabel yang terdapat di dalam penelitian, yakni pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening (Studi pada Karyawan CV. Laksana Karoseri Ungaran). Dimana variabel kepemimpinan sebagai X1, variabel kompensasi sebagai X2, variabel motivasi sebagai Z, dan variabel kinerja karyawan sebagai Y.

## **1.9.2. Populasi dan Sampel**

### **1.9.2.1. Populasi**

Dalam penelitian ini perlu diketahui populasinya supaya peneliti dapat mengetahui batasan penelitian untuk menentukan sampel. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2009). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bagian Departemen Produksi(Departemen Finishing, Departemen Komponen, Departemen Dempul Peenting)di CV. Laksana Karoseri Ungaran, dengan jumlah karyawan 245 orang,tahun 2019.

### **1.9.2.2.Sampel**

Menurut Sugiyono (2009)sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pada umumnya untuk memperoleh informasi tentang karakteristik suatu populasi maka tidak perlu semua anggota populasi diobservasi, tetapi cukup hanya sebagiannya saja dan diharapkan mampu mewakili atau menggambarkan ciri-ciri dan keberadaan populasi yang sebenarnya dari populasi

yang ada dengan menggunakan rumus dibawah ini. Dalam menentukan jumlah sampel dengan menggunakan rumus Slovin, sebagai berikut :

$$n = N/(1+N.(e)^2)$$

Keterangan :

n : Jumlah sampel

N : Jumlah total populasi

e : Batas toleransi error(10%). Karna peneliti memiliki keterbatasan dari segi waktu dan biaya

$$n = 245/(1+(245.(0,01)^2)$$

$$n = 245/(1+2,45)$$

$$n = 245/(3,45)$$

$$n = 71,01$$

Total responden menjadi 71, dengan *margin error* atau tingkat kesalahan maksimum 10%.

### 1.9.3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik yang digunakan untuk pengambilan sampel pada penelitian ini adalah teknik pengambilan *Probability sampling*. *Probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama kepada setiap anggota populasi untuk menjadi sampel. Adapun teknik *Probability sampling* yang peneliti gunakan adalah *random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel dengan memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih

menjadi anggota sampel(Sugiyono, 2009). Pengambilan sampel anggota populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu.

**Tabel 1. 5**

**Pengambilan Sampel Departemen produksi**

| No              | Departemen Produksi | Karyawan | Hasil                      | Jumlah Sampel |
|-----------------|---------------------|----------|----------------------------|---------------|
| 1               | Finishing           | 70       | $70:245 \times 71 = 20,28$ | 20            |
| 2               | Komponen            | 85       | $85:245 \times 71 = 24,63$ | 25            |
| 3               | Dempul peenting     | 90       | $90:245 \times 71 = 26,08$ | 26            |
| Jumlah Karyawan |                     | 245      | 70,99                      | 71            |

*Sumber : Hasil kajian penulis 2020.*

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel yaitu *random sampling*, yaitu pengambilan sampel secara random atau tanpa pandang bulu. Dengan cara melakukan pengelompokan dan menentukan interval sampel dengan cara menghitung jumlah populasi dibagi dengan jumlah sampel. Berdasarkan rumus tersebut sehingga hasilnya yaitu 20,28 jika di bulatkan intervalnya yaitu 20, dengan menentukan random pertama random selanjutnya tinggal menambah interval sampel sampai seterusnya hingga ditemukan jumlah sampel yang dibutuhkan.

Teknik pengambilan sampel ini dilakukan dengan cara menyebar kuesioner kepada karyawan CV. Laksana karoseri ungaran di bagian departemen produksi, dengan pengambilan departemen Finishing 20 dari jumlah karyawan 70 karyawan, departemen Komponen 20 dari jumlah karyawan 85 karyawan, departemen Dempul Peenting 31 dari jumlah karyawan 90 karyawan, disini peneliti mengambil 71 responden.

## **1.9.4. Jenis dan Sumber Data**

### **1.9.4.1. Jenis Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu data kuantitatif, yakni data yang diperoleh dalam bentuk angka yang dapat dilakukan perhitungan oleh peneliti. Data ini diperoleh dari perhitungan kuisisioner yang diedarkan serta informasi yang diperoleh peneliti dari para karyawan CV. Laksana Karoseri Ungaran.

### **1.9.4.2. Sumber Data**

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua macam yaitu :

#### **a. Data Primer**

Data primer merupakan data yang diperoleh peneliti dengan mengumpulkan informasi langsung dari responden penelitian, yaitu melalui wawancara pendahuluan dan menyebarkan kuisisioner secara langsung kepada responden, yakni kepada karyawan CV. Laksana Karoseri Ungaran.

#### **b. Data Sekunder.**

Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung atau melalui perantara berupa data dari perusahaan, internet, koran, dan literatur lain yang berhubungan dengan penelitian ini. Data sekunder dari penelitian ini adalah data mengenai gambaran umum CV. Laksana Karoseri Ungaran yang akan diperoleh dari dokumentasi perusahaan yang bersangkutan maupun informasi perusahaan yang di publish di internet.

### 1.9.5. Skala Pengukuran

Penelitian ini menggunakan skala Likert. Maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan (Sugiyono, 2009). Bahwa semakin tinggi skor atau nilai maka individu tersebut mempunyai sikap positif atau mendukung. Semakin rendah skor atau nilai individu maka individu tersebut mempunyai sikap negatif atau tidak mendukung. Skala Likert mempunyai interval 1 sampai dengan 5. Penjabarannya sebagai berikut :

**Tabel 1. 6**  
**Skala Likert**

| Skor / Bobot | Keterangan                                |
|--------------|---|
| 5            | Jawaban sangat mendukung pernyataan       |
| 4            | Jawaban mendukung pernyataan              |
| 3            | Jawaban cukup mendukung pernyataan        |
| 2            | Jawaban tidak mendukung pernyataan        |
| 1            | Jawaban sangat tidak mendukung pernyataan |

*Sumber : Sugiyono (2009).*

### 1.9.6. Teknik Pengumpulan Data

#### a. Wawancara

Data yang dikumpulkan diperoleh dengan wawancara, yaitu tanya jawab secara langsung dengan pihak manajemen dan karyawan dengan menggunakan kuesioner tentang kompensasi, Kepemimpinan, motivasi dan kinerja karyawan pada CV, Laksana Karoseri Ungaran.

## b. Kuesioner

Data yang dikumpulkan secara tertulis dengan menggunakan daftar pertanyaan berstruktur tentang kompensasi, kepemimpinan, motivasi dan kinerja karyawan pada CV. Laksana Karoseri Ungaran.

### **1.9.7. Teknik Pengolahan Data**

Teknik pengolahan data yang digunakan oleh peneliti di dalam penelitian ini antara lain:

#### 1. *Editing*

*Editing* yaitu proses pemeriksaan dan pengoreksian yang dilakukan setelah data terkumpul untuk mengetahui apakah jawaban responden terhadap pertanyaan yang diajukan sudah lengkap atau belum.

#### 2. *Coding*

*Coding* yaitu pemberian tanda, simbol atau kode bagi data yang masuk dalam kategori yang sama untuk diklasifikasikan dan dikelompokkan menurut kategori yang telah ditetapkan.

#### 3. *Scoring*

*Scoring* yaitu kegiatan pemberian nilai berupa angka/skor pada jawaban kuesioner untuk memperoleh data dalam pengujian hipotesis.

#### 4. *Tabulating*

*Tabulating* yaitu pengelompokkan data atas jawaban-jawaban dengan teliti dan teratur, kemudian dihitung dan dijumlahkan sampai terwujud dalam bentuk tabel

yang berguna dan berdasarkan tabel untuk mendapatkan hubungan- hubungan antara variabel-variabel yang ada.

#### **1.9.8. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas**

Peneliti yang menggunakan instrumen yang disusun sendiri tidak dapat melepaskan diri dari tanggung jawab untuk mencoba instrumennya, supaya apabila digunakan untuk mengumpulkan data, instrumen tersebut sudah betul-betul handal. Tujuan dari uji coba ini adalah diperolehnya informasi mengenai kualitas instrumen yang digunakan, yaitu informasi mengenai sudah dan belumnya instrumen yang bersangkutan memenuhi persyaratan. Menurut Arikunto (2010) Instrumen yang baik harus memenuhi dua syarat yang penting yaitu valid dan reliabel. Maka diperlukan uji validitas dan reliabilitas untuk menguji coba instrumen penelitian.

##### **a. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid, jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2016). Sedangkan menurut Sugiyono (2009) hasil instrumen dapat dikatakan valid apabila terdapat kesamaan antara data data yang terkumpul dengan yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila nilai korelasi ( $r$  hitung)  $>$   $r$  tabel. Uji validitas pada penelitian ini menggunakan rumus produk Moment Ridwan (2005):

$$r = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Dimana :

N = Jumlah Responden

Y = Jumlah skor item yang diuji validitas

X = Skor item soal yang diuji validitasnya

#### b. Uji Reliabilitas

Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal ketika jawaban responden terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2016). Reliabilitas merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam suatu bentuk kuesioner. Instrumen di dalam pengujian reliabilitas, menggunakan pengujian satu skor pada taraf signifikan 5%. Untuk pengujian reliabilitas agar kuesioner dapat dinyatakan reliable jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60.

$$r_{11} = \left[ \frac{K}{K-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \delta_b^2}{\delta_t^2} \right]$$

Dimana :

r<sub>11</sub> = Reliabilitas instrumen

K = Banyaknya butir instrumen

$\sum \delta_b^2$  = Jumlah varians butir



$\delta t^2$  = Varian total

### 1.9.9. Teknik Analisis

Analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik analisis kuantitatif. Analisis kuantitatif, yaitu analisis data yang berdasarkan pada perhitungan dan pengukuran variabel-variabel yang digunakan disertai dengan penjelasan terhadap hasil yang telah diperoleh dari penelitian tersebut menggunakan metode statistik atau perhitungan dengan menggunakan angka-angka atau rumus-rumus. Metode ini digunakan untuk menguji pengaruh antar variabel, yaitu pengaruh kompensasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening. Alat analisis yang digunakan di dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1.9.9.1. Analisis Korelasi

Uji korelasi ini digunakan untuk mengetahui kuat tidaknya hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Kriteria yang digunakan untuk menentukan keamatan hubungan atau koefisien korelasi antar variabel yaitu

**Tabel 1. 7**

**Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi.**

| <b>Interval Koefisien</b> | <b>Tingkat Hubungan</b> |
|---------------------------|-------------------------|
| 0,00-0,199                | Sangat Rendah           |
| 0,20-0,399                | Rendah                  |
| 0,40-0,599                | Sedang                  |
| 0,60-0,799                | Kuat                    |
| 0,80-1,00                 | Sangat Kuat             |

*Sumber : Sugiyono (2009).*

### 1.9.9.2. Uji Koefisien Determinasi (r)

Setelah regresi dapat dilanjutkan dengan menghitung koefisien determinasi. Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan antar variabel.

$$KD = (r^2) \times 100\%$$

Keterangan :

KD = Koefisien Determinasi

r = Koefisien Korelasi

### 1.9.9.3. Analisis Regresi

Analisis regresi dilakukan apabila hubungan dua variabel berupa hubungan kausal atau fungsional. Untuk menentukan kedua variabel mempunyai hubungan kausal atau tidak maka harus didasarkan pada teori atau konsep-konsep tentang dua variabel (Sugiyono, 2009).

#### 1. Regresi Linear Sederhana

Regresi sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal suatu variabel independen dengan satu variabel dependen (Sugiyono, 2009).

Persamaan umum regresi linear sederhana adalah :

$$Y = a + bX$$

Dimana :

Y = Variabel Response atau Variabel Akibat (Dependent)

X = Variabel Predictor atau Variabel Faktor Penyebab (Independent)

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

### 1. Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan oleh peneliti bila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen, bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor predictor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Jadi analisis regresi berganda digunakan bila jumlah variabel independennya minimal 2 (Sugiyono, 2010). Adapun persamaan regresi linear berganda yang digunakan adalah:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

Keterangan :

Y = Variabel terikat

X<sub>1</sub> = Variabel bebas pertama

X<sub>2</sub> = Variabel bebas kedua

a = konstanta

n = jumlah anggota sampel

1b = koefisien regresi X<sub>1</sub>

2b = koefisien regresi X<sub>2</sub>

#### 1.9.9.4. Uji Signifikasi.

##### a. Uji t

Menurut Sugiyono (2014) uji t yaitu pengujian koefisien regresi individu yang digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen (X) secara individual

memengaruhi variabel dependen (Y). Uji t digunakan untuk signifikansi hubungan antar variabel. Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening di CV. Laksana karoseri ungaran. Rumus penghitungan uji statistik t adalah :

$$t = \frac{r\sqrt{(n-2)}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Dimana :

t = nilai yang dihitung

n = jumlah sampel responden

r = koefisien korelasi

(catatan : t-tabel untuk taraf kesalahan 10%)

#### b. Uji F

Uji statistik F merupakan pengujian apakah variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Ghozali, 2011). Pada penelitian ini, dilakukan pengujian statistik F untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening di CV. Laksana karoseri ungaran. Rumus penghitungan uji statistik F (Sugiyono, 2014) adalah:

$$F = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

Dimana :

$R^2$  = koefisien korelasi ganda

$k$  = jumlah variabel independen

$n$  = jumlah sampe