

**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN,  
LINGKUNGAN KERJA DAN KOMPENSASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(STUDI PADA CV. FAN JAYA LOGAM KALIWUNGU)**



**Disusun Oleh :**

**RIZQI AMELIAWATI**

**NIM. 12010110141195**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS DIPONEGORO**

**SEMARANG**

**2015**

## **PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Rizqi Ameliawati

Nomor Induk Mahasiswa : 12010110141195

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Skripsi : **“ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN,  
LINGKUNGAN KERJA, DAN KOMPENSASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN”** (Studi  
Pada CV. Fan Jaya Logam Kaliwungu)

Dosen Pembimbing : Dra. Rini Nugraheni, MM.

Semarang, 11 Januari 2015

Dosen Pembimbing

(Dra. Rini Nugraheni, MM.)

NIP. 19561203 198403 2001

## PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Rizqi Ameliawati  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010110141195  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen  
Judul Skripsi : **“ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN,  
LINGKUNGAN KERJA, DAN KOMPENSASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN”** (Studi  
Pada CV. Fan Jaya Logam Kaliwungu)

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal **29 Januari 2015**

Tim Penguji

1. Dra. Rini Nugraheni, MM. (.....)
2. Ismi Darmastuti., SE. MSi (.....)
3. Dr. Ahyar Yuniawan., SE. MSi (.....)

## **PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI**

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya Rizqi Ameliawati menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **“ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada CV. Fan Jaya Logam Kaliwungu)”**

Adalah tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 11 Januari 2015

Yang membuat pernyataan,

(Rizqi Ameliawati)

NIM. 12010110141195

## **MOTO DAN PERSEMBAHAN**

*“Learn from the mistakes in the past, try by using a different way, and always hope for a successful future.”*

*Ketika aku meminta pada Tuhan bunga yang indah,*

*Tuhan memberiku tanaman kaktus.*

*Ketika aku meminta pada Tuhan binatang yang cantik dan lucu,*

*Tuhan memberiku ulat berbulu.*

*Aku begitu sedih dan kecewa...*

*Namun, tanaman kaktus itu lama-lama berbunga sangat indah,*

*Dan ulat berbulu itu berubah menjadi kupu-kupu yang cantik dan lucu.*

*Kini aku tahu, Tuhan tidak memberikan apa yang kita inginkan,*

*Tapi Tuhan memberikan apa yang kita butuhkan.*

*Dan semuanya akan indah pada waktunya...*

**Skripsiku ini kupersembahkan kepada**

**Abah Mamahku tercinta, tersayang, terhebat, dan terkasih.**

**Atas doa restu, dukungan, dan kasih sayang yang begitu luar biasa,**

**dengan kesabaran yang tak ada batasnya.**

## **ABSTRACT**

*This research background by the complaints from managers and employees CV. Fan Jaya Logam. In the perceived grievances, there are problems associated with corporate leaders, working conditions, compensation and employee performance. By looking at existing problems, this research is directed to investigate and analyze the influence of leadership, work environment, and motivation on employee performance CV. Fan Jaya Logam.*

*In this study, researchers used census method, with a total respondents of 80 person. To facilitate troubleshooting, research was conducted by using multiple linear regression analysis with SPSS 17.0.*

*The results of this study are : leadership has a positive influence on the performance of the employee, the work environment has a positive effect on employee performance, compensation has a positive influence on employee performance. Suggestions for further research, you should consider other variables that are still closely related to the variables in this study.*

***Keywords: Leadership, Work environment, and Performance.***

## **ABSTRAK**

Penelitian ini dilatar belakangi oleh adanya keluhan yang dirasakan manajer dan karyawan CV. Fan Jaya Logam. Dalam keluhan yang dirasakan, terdapat masalah yang terkait dengan pemimpin perusahaan, kondisi lingkungan kerja, kompensasi dan kinerja karyawan. Dengan melihat permasalahan yang ada, maka penelitian ini diarahkan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kinerja karyawan CV. Fan Jaya Logam.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode sensus, dengan jumlah sresponden sebanyak 80 orang. Untuk memudahkan pemecahan masalah, penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode analisis regresi linier berganda dengan bantuan SPSS 17.0.

Hasil penelitian ini adalah : kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, kompensasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Saran-saran untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya mempertimbangkan variabel-variabel lain yang masih erat kaitannya dengan variabel-variabel dalam penelitian ini.

**Kata kunci : Kepemimpinan, lingkungan Kerja, dan Kinerja.**

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan kasih dan karunianya sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi dengan judul **“ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUGAN KERJA, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada CV. Fan Jaya Logam Kaliwungu)”**, yang disusun sebagai salah satu syarat akademis dalam menyelesaikan studi program sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, maka dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih atas segala bantuan, bimbingan dan dukungan yang telah diberikan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan, kepada :

1. Dr. Suharnomo, M.Si. selaku dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
2. Dra. Rini Nugraheni, MM. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan pengarahan, bimbingan, dan motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Drs. Ibnu Widiyanto, MA., Ph.D. selaku Dosen Wali penulis yang telah memberi bimbingan dan dukungan selama melaksanakan studi di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.



4. Bapak dan Ibu dosen pengajar Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan bekal wawasan dan ilmu pengetahuan.
5. Seluruh Staff dan Karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang selalu memberikan pelayanan yang ramah dan selalu memberikan informasi.
6. Karyawan responden CV. Fan Jaya Logam Kaliwungu atas kesediaannya memberikan data dan informasi yang diperlukan dalam penyusunan skripsi ini.
7. Abah dan Mamahku tercinta yang selalu memberikan doa, dorongan, dan semangatnya. Dan dengan sabar menasehatiku. Kalian tak akan tergantikan oleh apapun.
8. Bapak dan Ibu tersayang yang selalu memberikan doa, dukungan, dan dengan sabar mendengar keluh kesahku.
9. Kakakku tersayang, Imam Syaifudin yang selalu memberikan semangat dan menasehatiku setiap ada kesulitan dalam membuat skripsi ini. Dan adekku tercinta Azka Al Afa yang dengan candanya selalu membuatku semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Mas Uky yang selalu memberikan bantuan, menemani dengan sabar, dan memberiku semangat sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
11. Rosi, Mbak Izah, Wan Azah, Mas A.K, Caca dut yang memberikan bantuan, semangat, dan dukungan dalam penyusunan skripsi ini.

12. Sahabat yang seperti kepompong, Lilis, Anik, Ulfah, Desi, Tiwi, Nuri, terima kasih buat dukungannya dan canda tawa kalian selama ini. Akhirnya aku bisa menyusul kalian juga, dan semoga persahabatan kita tak pernah lekang oleh waktu.
13. Teman-teman Manajemen reguler II angkatan 2010, terima kasih atas dukungan, semangat, pengalaman selama kuliah. Semoga tali silaturahmi kita tetap terjalin dan semoga kita menjadi orang yang sukses.
14. Teman-teman KKN 2013 Desa Candimulyo Magelang, Lucky, Icha, Andri, Wahyu, Aida, Puspa, Pasha, Reynold, Ricky. Semoga persaudaraan kita akan selalu terjaga.
15. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih atas bantuannya dalam terselesaikannya skripsi ini.

Alhamdulillah dengan doa saudara-saudara kini skripsi ini bisa terselesaikan. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, segala kritik dan saran yang sifatnya membangun akan menyempurnakan penulisan skripsi ini serta bermanfaat bagi penulis, pembaca, dan bagi penelitian selanjutnya.

Kaliwungu, 11 Januari 2015

Penulis

## DAFTAR ISI

Halaman :

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN .....	iii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI .....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
ABSTRACT .....	vi
ABSTRAK .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	11
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	12
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	12
1.3.2 Manfaat Penelitian .....	13
1.4 Sistematika Penulisan .....	13
BAB II TELAAH PUSTAKA .....	15
2.1 Landasan Teori .....	15
2.2 Kinerja .....	15
2.2.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	16
2.2.2 Indikator Kinerja .....	18
2.3 Kepemimpinan .....	21
2.3.1 Ciri-ciri Kepemimpinan .....	22
2.3.2 Tanggung Jawab dan Wewenang Kepemimpinan .....	25
2.3.3 Sifat-sifat Kepemimpinan .....	26
2.4 Lingkungan Kerja .....	28
2.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja .....	28

2.4.2	Jenis Lingkungan Kerja .....	29
2.4.3	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja ...	29
2.5	Kompensasi .....	31
2.5.1	Pengertian Kompensasi .....	31
2.5.2	Dampak Kompensasi .....	32
2.5.3	Tujuan Kompensasi .....	34
2.5.4	Jenis-jenis Kompensasi .....	36
2.6	Hubungan Antar Variabel .....	39
2.6.1	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan ..	39
2.6.2	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	39
2.6.3	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	40
2.7	Penelitian Terdahulu .....	42
2.8	Kerangka Pemikiran Teoritis .....	44
2.9	Perumusan Hipotesis .....	45
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>		<b>47</b>
3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel .....	47
3.1.1	Variabel Penelitian .....	47
3.1.2	Definisi Operasional Variabel .....	48
3.2	Populasi dan Sampel .....	50
3.3	Jenis dan Sumber Data .....	51
3.4	Metode Pengumpulan Data .....	52
3.5	Metode Analisis Data .....	53
3.6	Uji Kualitas Data .....	56
3.6.1	Uji Validitas .....	56
3.6.2	Uji Reliabilitas .....	56
3.7	Uji Asumsi Klasik .....	56
3.7.1	Uji Multikolonieritas .....	57
3.7.2	Uji Heteroskedastisitas .....	57
3.7.3	Uji Normalitas .....	58
3.8	Analisis Regresi Linier Berganda .....	59
3.9	Uji Hipotesis (Uji Goodness of Fit) .....	60
3.9.1	Uji Statistik Parsial (Uji t) .....	60
3.9.2	Uji Kelayakan Model (Uji F) .....	60
3.9.3	Uji Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> ) .....	61
<b>BAB IV HASIL DAN ANALISIS .....</b>		<b>62</b>
4.1	Deskripsi Objek Penelitian .....	62
4.1.1	Gambaran Umum Perusahaan .....	62
4.1.1.1	Sejarah Singkat CV. Fan Jaya Logam .....	62
4.1.1.2	Visi dan Misi CV. Fan Jaya Logam .....	62
4.1.1.3	Struktur Organisasi .....	63
4.1.2	Gambaran Umum Responden .....	64
4.1.3	Deskripsi Responden Berdasarkan Usia .....	65

4.1.4	Deskripsi Responden Berdasarkan Jabatan Kerja .....	65
4.1.5	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	66
4.1.6	Deskripsi Responden Berdasarkan Status Perkawinan ...	67
4.1.7	Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	67
4.1.8	Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir..	68
4.2	Analisis data .....	69
4.2.1	Analisis Data Deskriptif .....	69
4.2.1.1	Variabel Kepemimpinan .....	70
4.2.1.2	Variabel Lingkungan Kerja .....	72
4.2.1.3	Variabel Kompensasi .....	73
4.2.1.4	Variabel Kinerja Karyawan .....	74
4.2.2	Uji Kualitas Data .....	76
4.2.2.1	Uji Validitas .....	76
4.2.2.2	Uji Reliabilitas .....	77
4.2.3	Uji Asumsi Klasik .....	78
4.2.3.1	Uji Normalitas .....	78
4.2.3.2	Uji Multikolonieritas .....	81
4.2.3.3	Uji Heteroskedastisitas .....	82
4.3	Analisis Regresi Linier Berganda .....	84
4.4	Uji Hipotesis (Uji Goodness of Fit) .....	84
4.4.1	Uji t .....	84
4.4.2	Uji F .....	87
4.4.3	Uji Koefisien Determinasi .....	88
4.5	Pembahasan .....	90
4.5.1	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja .....	90
4.5.2	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja .....	91
4.5.3	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja .....	93
BAB V PENUTUP .....		95
5.1	Kesimpulan .....	95
5.2	Saran Bagi Perusahaan .....	96
5.2.1	Agenda Penelitian Mendatang .....	97
DAFTAR PUSTAKA .....		98
LAMPIRAN-LAMPIRAN .....		101

## DAFTAR TABEL

Halaman :

Tabel 1.1	Keluhan yang Dirasakan Manajer CV. Fan Jaya Logam .....	7
Tabel 1.2	Keluhan yang Dirasakan Karyawan CV. Fan Jaya Logam .....	8
Tabel 1.3	Realisasi Pekerjaan yang Selesai Tidak Tepat Waktu .....	9
Tabel 1.4	Data Ketidakhadiran Karyawan CV. Fan Jaya Logam Tahun 2013 - 2014 .....	10
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu .....	42
Tabel 3.1	Definisi Operasional .....	48
Tabel 4.1	Distribusi Frekuensi Berdasarkan Usia Responden .....	65
Tabel 4.2	Distribusi Frekuensi Berdasarkan Jabatan Kerja .....	65
Tabel 4.3	Distribusi Frekuensi Berdasarkan Jenis Kelamin .....	66
Tabel 4.4	Distribusi Frekuensi Berdasarkan Status Perkawinan Responden .	67
Tabel 4.5	Distribusi Frekuensi Berdasarkan Lama Bekerja .....	67
Tabel 4.6	Distribusi Frekuensi Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	68
Tabel 4.7	Indeks Kepemimpinan .....	70
Tabel 4.8	Indeks Lingkungan Kerja .....	72
Tabel 4.9	Indeks Kompensasi .....	73
Tabel 4.10	Indeks Kinerja Karyawan .....	74
Tabel 4.11	Hasil Uji Vaiditas .....	77

Tabel 4.12	Hasil Uji Reliabilitas .....	78
Tabel 4.13	Hasil Uji Multikolonieritas .....	81
Tabel 4.14	Hasil Uji t .....	85
Tabel 4.15	Hasil Uji Anova .....	88
Tabel 4.16	Hasil Uji Koefisien Determinasi .....	89

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Jenis-jenis Kompensasi .....	37
Gambar 2.2	Kerangka Pemikiran Teoritis .....	45
Gambar 4.1	Grafik Normal Plot .....	79
Gambar 4.2	Histogram .....	80
Gambar 4.3	Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	83



## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman :
Lampiran A Kuesioner Penelitian .....	101
Lampiran B Identitas Responden .....	108
Lampiran C Tabulasi Data Penelitian .....	113
Lampiran D Hasil Uji Validitas .....	119
Lampiran E Hasil Uji Reliabilitas .....	125
Lampiran F Hasil Uji Regresi Linier Berganda .....	130

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Setiap perusahaan mempunyai tujuan yang ingin dicapai dalam menjalankan aktivitas organisasinya, khususnya dalam masa globalisasi saat ini yang penuh dengan persaingan di dunia usaha. Dalam menjalankan aktivitas-aktivitas bisnisnya perusahaan harus mampu memanfaatkan setiap aspek-aspek sumberdaya di dalam perusahaan tersebut, seperti manusia, mesin, material, modal, metode dan sebagainya. Salah satu aspek sumberdaya yang terutama adalah sumberdaya manusia yang terdapat di dalam perusahaan tersebut yang berfungsi sebagai roda penggerak aktivitas perusahaan. Perusahaan yang ingin tetap bertahan dalam lingkungan bisnis harus senantiasa berubah mengikuti paradigma yang berlaku. Fuad Mas'ud (2002) menyatakan sumber daya manusia adalah aset terpenting bagi perusahaan.

Kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan (Lijan Poltak Sinambela, 2012). Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya mempunyai prestasi, karena dengan memiliki karyawan yang berprestasi akan memberikan sumbangan yang optimal bagi perusahaan. Selain itu, dengan memiliki karyawan yang berprestasi perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaannya. Dengan kata lain, kelangsungan suatu perusahaan itu ditentukan oleh kinerja karyawannya. Menurut Siagian (2002) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu : gaji, lingkungan

kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja (*motivation*), disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor-faktor lainnya.

Untuk mengelola dan mengendalikan berbagai fungsi subsistem dalam organisasi agar tetap konsisten dengan tujuan organisasi dibutuhkan seorang pemimpin, karena kepemimpinan merupakan bagian penting dalam peningkatan kinerja para karyawan. Menurut Kolonel Kal. (Purn.) Susilo Martoyo, S.E. (2000) mendefinisikan kepemimpinan sebagai aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama.. Pemimpin harus mampu memadukan kebutuhan dari bawahannya dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan masyarakat secara keseluruhannya melalui tugas pimpinan yang mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja. Sehingga kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut Lodge dan Derek (2003) menyebutkan perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja karyawan. Efektivitas pemimpin dipengaruhi karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pimpinan dikatakan tidak berhasil apabila tidak dapat memotivasi, menggerakkan dan memuaskan karyawan pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu.

Faktor lain dalam meningkatkan kinerja karyawan diantaranya dengan memperhatikan lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang

ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Misalnya kebersihan, musik dan lain-lain (Nitisemito, 1991).

Menurut Sedarmayanti (2003) kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Keesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yaitu : a) Lingkungan kerja fisik merupakan suatu keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung, b) Lingkungan kerja Non fisik merupakan semua keadaan terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan atasan maupun dengan hubungan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan.

Selanjutnya, setiap karyawan atau individu yang bekerja dalam suatu perusahaan mempunyai harapan dalam mendapatkan gaji atau upah sebagai imbal balik atas apa yang telah dikerjakannya sesuai dengan bidang, kemampuan, dan keahliannya. Menurut Simamora (2004) Kompensasi berpengaruh kuat terhadap sikap karyawan, kepuasan kerja, produktivitas kerja dan proses lainnya dalam sebuah organisasi. Kompensasi adalah salah satu alat yang potensial untuk memotivasi kerja karyawan. Kompensasi yang diberikan secara benar akan

berpengaruh pada karyawan agar lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.

Kompensasi biasanya diberikan untuk menarik karyawan yang mempunyai keahlian dan berkualitas dalam pekerjaan, mendorong karyawan untuk berprestasi, mempertahankan karyawan yang produktif dan berkualitas agar tetap setia, mengendalikan biaya, mengikuti aturan hukum, serta meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Simamora (2004) kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Pemberian kompensasi kepada karyawan adalah merupakan hak pekerja sekaligus merupakan kewajiban instansi. Pada umumnya karyawan berharap bahwa kompensasi yang diterimanya mencerminkan kontribusi hasil kerjanya. Selain itu, kompensasi yang ditetapkan perusahaan sering kali dinilai kurang memenuhi harapan karyawan karena beban kerja yang mungkin lebih besar dibandingkan dengan kompensasi yang diterima. Dengan kondisi ini berdampak pada menurunnya motivasi kerja sehingga hasil kerjanya kurang memuaskan. Dengan demikian semakin baik kompensasi yang diberikan diharapkan dapat memacu semangat kerja karyawan sehingga memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Sumber daya manusia adalah modal awal yang memegang peranan penting dalam perusahaan CV. Fan Jaya Logam, adanya karyawan dalam perusahaan menjadi penentu keberhasilan perusahaan. Oleh sebab itu, kinerja karyawan dituntut untuk lebih profesional dalam bekerja guna mencapai tujuan perusahaan.

CV. Fan Jaya Logam merupakan perusahaan instalogram yang bergerak dibidang retail dan jasa, khususnya retail besi dan logam, serta jasa bengkel las pembuatan pagar, kanopi, teralis, dan konstruksi bangunan. Instalogram merupakan retail khusus di bidang besi dan logam yang diharapkan dapat memenuhi segala kebutuhan konsumen secara mudah, efektif, dan efisien. Instalogram berasal dari pengertian keseluruhan fungsi dan tujuan retail ini. Kata “insta” berasal dari kata “instan”, yang berarti cepat atau efisien. Dan kata “logam” sendiri merepresentasikan *core product* dan *core services* dari Instalogram, yaitu material besi dan logam.

Semakin berkembangnya teknologi dan pola pikir manusia yang serba instan dan cepat membuat perusahaan CV. Fan Jaya Logam sangat mengedepankan kualitas produk dengan efisiensi dan efektifitas waktu. Untuk memenuhi kebutuhan pembeli dari berbagai daerah, CV. Fan Jaya Logam saat ini memiliki 5 cabang di Kabupaten Kendal, adapun daerah pemasaran produk-produk yang dihasilkan CV. Fan Jaya Logam meliputi Kabupaten Kendal, Semarang, dan Batang. CV. Fan Jaya Logam sendiri merupakan perusahaan kecil menengah milik perseorangan yang manajemennya masih sangat sederhana dan karyawannya masih sangat bergantung pada pemimpin perusahaan. Oleh karena itu, pemimpin perusahaan sangat berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan menentukan kebijakan kompensasi guna menarik, memberi penghargaan, memotivasi, serta mempertahankan karyawan yang kompeten.

Dari hasil observasi pada perusahaan CV. Fan Jaya Logam yang dilaksanakan pada jam kerja perusahaan (08.00-16.00) terhitung sejak tanggal 18

Agustus 2014 sampai dengan tanggal 3 September 2014 ditemukan adanya beberapa masalah dalam perusahaan diantaranya : beberapa karyawan tidak bersedia bekerja sama sebagai timwork, selalu datang terlambat, mangkir tanpa alasan, memperpanjang waktu istirahat, saling menyalahkan antar karyawan, tidak mematuhi peraturan, beberapa karyawan yang tidak bersedia bekerja lembur, beberapa karyawan yang keterampilannya tinggi dan telah bekerja lama sering bentrok dengan karyawan lain, sekretaris, dan manajernya., beberapa karyawan yang tidak punya inisiatif dan baru bekerja kalau disuruh. Menurut Dr. Peter Wylie dan Dr. Mardy Grothe (1997) bahwa karyawan bermasalah terdapat dimana-mana dan disemua tempat kerja, karyawan bermasalah bisa berasal dari segala warna kulit, bentuk, ukuran. Namun karyawan bermasalah bisa jadi diciptakan oleh atasan yang bermasalah.

Adapun berkaitan dengan uraian tersebut, pada tanggal 31 Agustus 2014 jam 14.00 dilakukan wawancara dengan manajer, sekretaris, dan beberapa karyawan yang bekerja di CV. Fan Jaya Logam guna mendapat informasi yang lebih mendalam dan akurat. Dari hasil wawancara mengindikasikan adanya permasalahan dalam perusahaan CV. Fan Jaya Logam yakni : karyawan yang korupsi waktu, sering tidak berangkat tanpa alasan, hubungan sesama karyawan yang kurang harmonis, gaji yang dirasa karyawan kurang, bonus yang didapat kurang, pekerjaan sering selesai tidak tepat waktu, kinerja karyawan yang tidak maksimal, kepemimpinan yang tidak sejalan antara manajer dan direktur, adanya miss antara karyawan dengan manajer, pemimpin yang kurang tegas dalam mendisiplinkan karyawan, karyawan yang tidak mau diajak lembur, pemimpin

yang kurang memperhatikan karyawan, pemimpin yang kurang tegas dalam menindak karyawan yang tidak disiplin, pemimpin yang kurang tegas dalam menindak karyawan yang melanggar peraturan perusahaan.

Berikut hasil wawancara dengan manajer dan tiga karyawan yang telah bekerja paling lama di CV. Fan Jaya Logam mengenai masalah-masalah sumber daya manusia di CV. Fan Jaya Logam :

**Tabel 1.1**  
**Masalah-masalah Sumber Daya Manusia yang Dirasakan Manajer CV.**  
**Fan Jaya Logam**

No.	Masalah –masalah SDM yang dirasakan
1.	Karyawan sering tidak berangkat tanpa alasan
2.	Beberapa karyawan tidak bersedia bekerja lembur
3.	Beberapa karyawan sering korupsi waktu dalam jam kerja, jam istirahat, atau bahkan jam pulang kerja
4.	Karyawan tidak mengerjakan tugas tepat waktu
5.	Karyawan sering bon sebelum bekerja, sehingga saat bekerja dihari berikutnya karyawan terlihat malas, karena merasa bekerja tanpa mendapat gaji. Sedangkan jika tidak diberi bon, karyawan ngambek dan tidak berangkat bekerja esok harinya.
6.	Antara karyawan yang satu dengan yang lainnya sering cek-cok mulut, saling menjatuhkan, saling menyindir, bahkan saling mendiamkan sehingga kondisi dalam bekerja terasa kurang nyaman
7.	Beberapa karyawan tidak mau bekerja satu tim dengan alasan tidak cocok dengan karyawan (a), karyawan (b) sering marah ketika satu tim dengannya, karyawan (c) suka menyuruh dan bertingkah sewenang-wenang, karyawan (d) bekerja seenak sendiri tanpa memperdulikan teman satu timnya, dll
8.	Beberapa karyawan tidak punya inisiatif dan baru bekerja kalau disuruh
9.	Beberapa karyawan bekerja seenaknya sendiri kalau tidak dipantau
10.	Karyawan yang telah bekerja lama tapi menyepelkan tugas

Sumber : Hasil Wawancara Peneliti dengan Manajer CV. Fan Jaya Logam



Tabel di atas menunjukkan garis besar masalah-masalah SDM yang dirasakan manajer CV. Fan Jaya Logam. Untuk mengatasi hal tersebut pemimpin seharusnya memberikan sanksi yang tegas apabila karyawan berangkat terlambat bahkan tidak berangkat bekerja tanpa alasan. Pemimpin juga seharusnya meneliti apa penyebab dari karyawan tidak mau bekerja lembur, mengapa banyak karyawan yang mangkir kerja tanpa alasan, dan seperti apa kinerja karyawan di perusahaan sehingga tidak dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Pemimpin harus lebih memperhatikan lingkungan kerja fisik dalam perusahaan, sehingga karyawan dapat maksimal dalam bekerja, merasa nyaman dan senang dalam bekerja.

**Tabel 1.2**  
**Masalah-,asalah SDM yang Dirasakan Karyawan CV. Fan Jaya Logam**

No	Masalah-masalah SDM yang dirasakan
1.	Kenaikan gaji yang tidak tentu
2.	Antara direktur dan manajer sering berbeda dalam memberi job pada karyawan sehingga membuat karyawan bingung
3.	Sikap direktur dan manajer yang berbeda pada karyawan membuat karyawan memihak pada salah satunya dan mengacuhkan yang lainnya
4.	Upah kerja lembur yang berbeda antar satu karyawan dengan karyawan yang lainnya, dan upah kerja lembur yang dirasa terlalu sedikit
5.	Karyawan merasa kurang diperhatikan
6.	Kerja tim yang tidak kompak
7.	Prinsip kerja yang kurang konsisten dan kurang efisien
8.	Persaingan antar karyawan yang satu dengan yang lainnya dengan cara mencari muka pada direktur atau manajer
9.	Kritikan dan saran karyawan yang lambat ditangani
10.	Hubungan antar karyawan yang tidak harmonis

*Sumber : Hasil Wawancara Peneliti dengan Tiga Karyawan CV. Fan Jaya Logam*

Tabel diatas menunjukkan garis besar masalah-masalah SDM karyawan CV. Fan Jaya Logam. Untuk mengatasi hal tersebut seharusnya pemimpin perusahaan perlu lebih memperhatikan kepemimpinan yang berjalan, pemimpin lebih memperhatikan kondisi lingkungan kerja dalam perusahaan, dan cara membenahi kompensasi yang sebagai tujuan karyawan bekerja dirasa kurang, sehingga pemimpin akan tahu apa yang diinginkan karyawan, begitu pula sebaliknya karyawan tahu apa yang diharapkan pemimpin.

Berikut tabel yang menggambarkan tentang kinerja karyawan CV. Fan Jaya Logam yang tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu :

**Tabel 1.3**  
**Realisasi Pekerjaan yang Selesai Tidak Tepat Waktu**

Bulan	Pesanan Masuk	Realisasi pekerjaan yang selesai tidak tepat waktu	Presentase %
Januari	722	18	2,5
Februari	586	17	2,9
Maret	778	20	2,6
April	737	21	2,8
Mei	724	3	0,4
Juni	611	35	5,7
Juli	746	48	6,4
Agustus	743	4	0,5

*Sumber : Data Sekunder CV. Fan Jaya Logam*

Dari tabel 1.3 dapat dilihat kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan tidak tepat waktu atau mundur dari waktu yang dijanjikan kepada konsumen. Menurut Robin Stuart Kottze (2006 ) dalam Wibowo (2007) Kinerja tingkat tinggi adalah hasil dari melakukan sesuatu yang benar pada waktu yang tepat.

**Tabel 1.4**  
**Data Ketidakhadiran Karyawan CV. Fan Jaya Logam Tahun 2013-2014**

Bulan	Jumlah Karyawan	Alpha		Kenaikan / Penurunan	Presentase %
		2013	2014		
Januari	80	320	418	Naik	1,23
Februari	80	293	466	Naik	2,16
Maret	80	306	421	Naik	1,44
April	80	325	425	Naik	1,25
Mei	80	286	323	Naik	0,46
Juni	80	367	483	Naik	1,45
Juli	80	302	504	Naik	2,53
Agustus	80	340	336	Turun	0,05
September	80	345	0	Belum Update	100
Oktober	80	330	0	Belum Update	100
November	80	346	0	Belum Update	100
Desember	80	297	0	Belum Update	100

*Sumber : Data Sekunder CV. Fan Jaya Logam yang Diolah Menurut Buku Pedoman BKD*

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa selama tahun 2013 sampai dengan Agustus 2014 jumlah karyawan yang tidak berangkat bekerja tanpa keterangan (alpha) cenderung mengalami kenaikan, seringkali karyawan yang mangkir dalam bekerja mengakibatkan kurang optimalnya penyelesaian kerja sehingga pekerjaan yang harusnya selesai tepat waktu menjadi mundur dari waktu yang dijanjikan kepada konsumen. Hal ini di karenakan kurang tegasnya pemimpin yang hanya menegur tanpa memberi sanksi yang tegas kepada karyawan yang sering mangkir tanpa alasan. Selanjutnya faktor lainnya yaitu kondisi hubungan antara karyawan dengan atasan dan hubungan karyawan dengan karyawan lainnya yang enggan bekerja sama sebagai timwork, atau ketidakcocokan antar karyawan dengan karyawan lainnya.

Berkaitan dengan kompensasi, para karyawan merasa gaji dan upah kerja lembur yang mereka terima terlalu sedikit dibandingkan dengan apa yang sudah mereka kerjakan. Hal ini mengakibatkan berkurangnya motivasi para karyawan untuk bekerja lebih giat, sehingga dapat dipastikan kinerja para karyawan terus menurun.

Melihat permasalahan yang terjadi di perusahaan dan teori yang ada, maka akan diadakan penelitian dengan judul :

**“ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada CV. Fan Jaya Logam Kaliwungu).”**

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, perusahaan CV. Fan Jaya Logam sebagai perusahaan yang bergerak dibidang jasa diharapkan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Berdasarkan data perusahaan didapatkan realisasi pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan dengan tepat waktu (tabel 1.3) per bulan Januari sampai Agustus 2014 cenderung meningkat, meskipun pada bulan tertentu pesanan yang masuk lebih sedikit tetapi tetap saja pekerjaan tidak dapat diselesaikan tepat waktu. Pada tabel 1.4 dapat dilihat karyawan CV. Fan Jaya Logam banyak yang mangkir kerja tanpa alasan, hal ini akan menyebabkan kinerja karyawan kurang maksimal sehingga mengakibatkan tidak tercapainya pekerjaan dengan tepat waktu. Dari hasil wawancara dengan pemimpin perusahaan, sekretaris perusahaan dan beberapa karyawan juga didapatkan

masalah-masalah SDM yang dirasakan oleh karyawan maupun pemimpin perusahaan (tabel 1.1 dan tabel 1.2).

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara pada karyawan dan pemimpin perusahaan CV. Fan Jaya Logam terdapat permasalahan yaitu kepemimpinan yang kurang efektif, kompensasi yang dirasa kurang terutama masalah gaji dan upah kerja lembur, hubungan sesama rekan kerja atau teman kerja dan hubungan antara karyawan dengan pemimpin yang kurang harmonis. Permasalahan ini mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan di CV. Fan Jaya Logam.

Dari masalah tersebut maka dapat disimpulkan ke dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan perusahaan CV. Fan Jaya Logam?
2. Bagaimana pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kinerja karyawan perusahaan CV. Fan Jaya Logam?
3. Bagaimana pengaruh Kompensasi terhadap kinerja karyawan perusahaan CV. Fan Jaya Logam?

### **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan CV. Fan Jaya Logam.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan CV. Fan Jaya Logam.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan CV. Fan Jaya Logam.

#### 1.3.2 Manfaat Penelitian

##### 1. Manfaat Teoritis

Dari segi ilmiah, penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan tentang pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, dan dapat digunakan sebagai bahan acuan dalam rangka meningkatkan kinerjanya.

##### 2. Manfaat Praktis

###### a. Bagi Peneliti

Sebagai sarana untuk menambah pengetahuan dengan membandingkan teori-teori yang diperoleh dengan penerapannya secara langsung dalam praktek di lapangan.

###### b. Bagi Perusahaan

Penelitian diharapkan dapat berguna bagi CV. Fan Jaya Logam dalam mengarahkan dan meningkatkan kinerja karyawannya.

###### c. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan referensi bacaan bagi semua pihak yang membutuhkannya.

#### 1.4 Sistematika Penulisan

Dalam penelitian ini, sistematika penulisan di susun dalam 5 bab dengan tahapan sebagai berikut :

## **BAB I PENDAHULUAN**

Pendahuluan berisi latar belakang permasalahan secara umum, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Tinjauan pustaka berisi landasan teori sebagai kerangka acuan penelitian dalam pembahasan masalah yang akan diteliti dan sebagai dasar analisis yang diambil dari berbagai literatur. Selain berisi landasan teori, bab ini juga meliputi kerangka piker teoritis dan hipotesis.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Metode penelitian meliputi variable penelitian dan definisi operasional, jenis, sumber data, populasi dan penentuan sampel, metode pengumpulan data, serta metode analisis yang digunakan.

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini akan dibahas tentang gambaran umum perusahaan yang digunakan sebagai objek dalam penelitian ini, yaitu CV. Fan Jaya Logam, analisis data primer yang diolah, serta interpretasi hasil peneliti ananalisis pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

## **BAB V PENUTUP**

Bab ini berisi tentang simpulan dari hasil penelitian, serta saran-saran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi CV. Fan Jaya Logam.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

#### **2.2 Kinerja**

Kinerja didalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya. Terdapat faktor yang berasal dari dalam diri sumber daya manusia sendiri maupun dari luar dirinya.

Setiap pekerja atau karyawan mempunyai kemampuan berdasar pada pengetahuan dan keterampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Namun, pekerja atau karyawan juga mempunyai kepribadian, sikap, dan perilaku yang dapat mempengaruhi kinerjanya.

Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja.

Jika disimak dari etimologinnya, kinerja berasal dari kata *performance*. *Performance* berasal dari kata "*to perform*" yang mempunyai beberapa masukan (*entries*). *Performance* diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja dan bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Rivai, Basri, (2005) dalam Lijan Poltak Sinambela (2012). Tidaklah semua masukan tersebut relevan dengan kinerja



disini, hanya empat saja yakni : (1) melakukan, (2) memenuhi atau menjalankan suatu, (3) melaksanakan suatu tanggungjawab, dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang. Kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan (Lijan Poltak Sinambela, 2012).

Menurut Rivai, Basri (2005) dalam Lijan Poltak Sinambela (2012) bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Sedangkan kinerja menurut Dr. Wibowo (2007) adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut, dengan kata lain kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

### **2.2.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan untuk suatu organisasi mempunyai kinerja yang baik, yaitu menyangkut pernyataan tentang maksud dan nilai-nilai, manajemen strategis, manajemen sumber daya manusia, pengembangan organisasi, konteks organisasi, desain kerja, fungsionalisasi, budaya, dan kerja sama (Dr. Wibowo, 2007)

Faktor yang mendorong kinerja adalah perilaku. Perilaku adalah tentang bagaimana anda bertindak, dan bukan tentang apa atau siapa anda. Perilaku adalah suatu cara dimana seseorang bertindak atau mealakukan. Karena dapat

menentukan apa yang akan dilakukan dalam setiap situasi, anda dapat menentukan kinerja anda. Kinerja tingkat tinggi adalah hasil dari melakukan sesuatu hal yang benar pada waktu yang tepat (Robin Stuart Kottze, 2006) dalam Dr. Wibowo (2007).

Efektivitas setiap tindakan tergantung pada situasi. Kinerja yang efektif dalam pekerjaan adalah hasil dari melakukan sesuatu hal yang benar pada waktu yang tepat, atau hal yang benar untuk pekerjaan yang spesifik pada waktu yang spesifik.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (Amstrong dan Baron, 1998) dalam Dr. Wibowo (2007) yaitu sebagai berikut :

1. Personal factor, ditentukan oleh tingkat keterampilan kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
2. Leadership factor, ditentukan oleh kualitas dorongan bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan tim leader.
3. Team factor, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. System factor, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. Contextual/situational factors, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Menurut Hersey, Blanchard, dan Johnson (1996) dalam Dr. Wibowo (2007) merumuskan adanya tujuh faktor kinerja yang mempengaruhi kinerja dan dirumuskan dengan akronim ACHIEVE.

A – Ability (knowledge dan skill)

C – Clarity (understanding atau role perception)

H – Help (organizational support)

I – Incentive (motivation atau willingness)

E – Evaluation (coaching dan performance feedback)

V - Validity (valid dan legal personnel practices)

E – Environment (enviromtmental fit)

Pelaksanaan kinerja akan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang bersumber dari pekerja sendiri maupun yang bersumber dari pekerja sendiri maupun yang bersumber dari organisasi. Dari pekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan atau kompetensinya. Sementara itu, dari segi organisasi dipengaruhi oleh seberapa baik pemimpin memberdayakan pekerjanya; bagaimana mereka memberikan penghargaan pada pekerja; dan bagaimana mereka membantu meningkatkan kemampuan kinerja pekerja melalui coaching, mentoring, dan conselling.

### **2.2.2 Indikator Kinerja**

Indikator kinerja atau performance indicators dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atau dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan kedepan) daripada retrospektif (melihat kebelakang). Hal ini menunjukkan jalan pada aspek kinerja yang perlu di observasi.

Tujuh indikator kinerja menurut Hersey, Blanchard, dan Johnson (1996) dalam Dr. Wibowo (2007)

### **1. Tujuan**

Merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai dimasa yang akan datang. Tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

### **2. Standar**

Mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Standar menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

### **3. Umpan Balik**

Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik sangat penting ketika mempertimbangkan “real goals” atau tujuan sebenarnya. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan

balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

#### **4. Alat atau Sarana**

Merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

#### **5. Kompetensi**

Merupakan persyaratan utama dalam kinerja . kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

#### **6. Motif**

Merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

## **7. Peluang**

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia.

### **2.3 Kepemimpinan**

Kolonel Kal. (Purn.) Susilo Martoyo, S.E. (2000) mendefinisikan kepemimpinan sebagai aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama. Dari definisi tersebut yang penting adalah bagaimana caranya agar aktivitas kelompok tersebut benar-benar memberikan kepuasan dan kebahagiaan kepada kelompok itu sendiri dan masyarakat luas. Kepemimpinan yang baik perlu dikembangkan dan dipelihara sebaik-baiknya, karena manajemen yang berhasil bersumber atau bergantung pada adanya kepemimpinan yang baik.

Hemhill dan Coons (1957) dalam Herman Sofyandi dan Iwa Garniwa (2007), kepemimpinan adalah perilaku dari seseorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama.

Jacobs dan Jacques (1990) dalam Herman Sofyandi dan Iwa Garniwa (2007), kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang

berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.

Tannebeum, Weschler, & Massarik (1961) dalam Herman Sofyandi dan Iwa Garniwa (2007), kepemimpinan adalah pengaruh antarpribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.

Dalam definisi kepemimpinan terdapat beberapa elemen yang tersirat, yaitu : elemen pertama adalah bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan bahwa semua hubungan dapat melibatkan kepemimpinan. Elemen yang kedua adalah melibatkan pentingnya menjadi agen bagi perubahan-mampu mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya. Dan elemen terakhir adalah memusatkan pada pencapaian tujuan. Pemimpin yang efektif harus menghadapi tujuan-tujuan individu, kelompok, dan organisasi.

### **2.3.1 Ciri-ciri Kepemimpinan**

Menurut Kolonel Kal. (Purn) Susilo Martoyo, S.E. (2000). Klasifikasi ciri atau persyaratan-persyaratan pemimpin yang baik, sehingga menimbulkan kepemimpinan yang baik itu belum ada kesepakatan, sehingga terdapat banyak pendapat tentang ciri-ciri kepemimpinan. Drs. Sondang Siagian MPA dalam bukunya “Sistem Informasi untuk Pengambilan Keputusan” mengemukakan sejumlah persyaratan atau ciri-ciri kepemimpinan, yaitu :

1. Pendidikan Umum yang Luas
2. Kemampuan Berkembang Secara Mental
3. Ingin Tahu.

Secara filosofis dapat dikatakan bahwa satu-satunya yang konstan di dunia ini adalah “perubahan” itu sendiri. Perubahan lingkungan, alat, teknologi, prosedur kerja dan sebagainya adalah beberapa contoh dari bidang-bidang yang seyogianya mendapatkan perhatian seorang pemimpin. Kesadaran tentang perubahan-perubahan itulah yang memungkinkan seorang menjadi “inovatif” dan “kreatif”. Salah satu hal yang kiranya perlu dihindari oleh seorang pemimpin adalah “perasaan puas terhadap hal yang telah dicapainya”.

4. Kemampuan Analitis.

Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang dan mantap, merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.

5. Memiliki Daya Ingat yang Kuat

6. Kapabilitas Integratif.

Kemampuan yang mencakup berbagai aspek menjadi sangat penting artinya. Karena hanya dengan kapabilitas yang demikianlah administrasi dan organisasi sungguh-sungguh dapat digerakkan sebagai satu kesatuan yang bulat ke arah pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

7. Keterampilan Berkomunikasi.

Dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman dan nasihat, seorang pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi.

8. Keterampilan Mendidik.

Seorang pemimpin pada dasarnya adalah seorang pendidik, kenyataan menunjukkan, bahwa apabila seseorang bawahan menghadapi kesulitan



dalam pelaksanaan tugasnya, ia akan cenderung untuk pergi menghadap atasannya, bukan saja untuk memperoleh petunjuk, akan tetapi juga untuk memperoleh pengetahuan tentang cara melaksanakan tugasnya dengan baik.

9. Rasionalitas dan Obyektivitas.

Jika emosi merajai cara berfikir seseorang, maka rasionalitas dan obyektivitas akan berkurang, yang mengakibatkan keputusan yang dialaminya akan menjadi kurang tepat.

10. Pragmatis.

Membuat keputusan yang dapat dilaksanakan oleh aparatur pelaksana sesuai dengan kemampuan dan sumber-sumber yang tersedia.

11. "Sense of Urgency".

Adanya rasa sesuatu itu lebih penting daripada yang lain. seorang pemimpin harus mampu mengatur prioritas, mana yang penting dan mana yang tidak.

12. "Sense Of Timing".

Mengetahui saat yang tepat atau tidak tepat untuk bertindak, sangat penting dimiliki oleh seorang pemimpin.

13. "Sense of Cohesiveness".

Merasa satu dengan yang dipimpin, kolega setingkat dan atasannya, kiranya sangat penting terutama dalam mengembangkan kerja sama, koordinasi, integrasi dan sinkronisasi tindakan.

14. “Sense of Relevance”.

Terutama menyangkut relevansi (keterkaitannya) keputusan yang diambil dengan tujuan yang hendak dicapai.

15. Kesederhanaan

16. Keberanian.

Yaitu keberanian mengambil keputusan dengan segala resiko yang ada.

17. Kemampuan mendengar.

Kemampuannya dan kemauannya mendengar pendapat dan / atau saran-saran orang lain, terutama bawahan-bawahannya.

18. Adaptabilitas dan Fleksibilitas.

Mengingat adanya pendapat bahwa satu-satunya yang konstan itu di dunia ini adalah justru “ketidakkonstanan” atau “perubahan” itu sendiri, maka “sikap kaku” seseorang akan merugikan seseorang dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin.

19. Ketegasan.

Diperlukan dalam usaha menjamin stabilitas organisasi, meskipun dihadapkan pada masa depan yang kurang diketahui sifatnya.

### **2.3.2 Tanggung Jawab dan Wewenang Kepemimpinan**

Menurut Kolonel Kal. (Purn) Susilo Martoyo, S.E. (2000). Kepemimpinan merupakan suatu seni dalam mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama mencapai suatu tujuan, memerlukan tanggung jawab orang yang berfungsi sebagai pemimpin. Menurut Drs. Heidjarachman Ranupandojo et. al., dengan mengutip pendapat Robert C. Miljus dalam buku “Effective Leadership and The Motivation

of Human Resources”, mengatakan bahwa tanggung jawab para pemimpin adalah sebagai berikut :

1. Menentukan tujuan pelaksanaan kerja realistis (dalam artian kuantitas, kualitas, keamanan, dan sebagainya).
2. Melengkapi para karyawan dengan sumber dana-sumber dana yang diperlukan.
3. Mengkomunikasikan pada para karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka.
4. Memberikan susunan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi.
5. Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan.
6. Menghilangkan hambatan untuk pelaksanaan pekerjaan yang efektif.
7. Menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya.
8. Menunjukkan perhatian kepada karyawan.

Yang penting dalam hal ini adalah tanggung jawab dalam memadukan seluruh kegiatan dalam mencapai tujuan organisasi tersebut seharmonis mungkin, sehingga tercapainya tujuan organisasi tersebut efektif dan efisien.

### **2.3.3 Sifat-Sifat Kepemimpinan**

Menurut Kolonel Kal. (Purn) Susilo Martoyo, S.E. (2000). George R. Terry dengan istilah “qualifications for leadership” mengemukakan, untuk memperoleh kemampuan kepemimpinan diperlukan sejumlah sifat-sifat yang baik dan tepat. Sifat-sifat yang penting tersebut adalah sebagai berikut :

1. Penuh Energi (Energic).

Untuk tercapainya kepemimpinan yang baik memang diperlukan energi yang baik pula, jasmani maupun rohani.

2. Memiliki Stabilitas Emosi.

Seorang pemimpin yang efektif harus melepaskan diri dari purbasangka, kecurigaan atau berapriori jelek terhadap bawahan-bawahannya dan tidak boleh cepat naik pitam. Sebaliknya ia harus tegas, konsekuen dan konsisten dalam tindakan-tindakannya, percaya diri sendiri dan memiliki jiwa sosial terhadap bawahannya.

3. Memiliki Pengetahuan tentang Hubungan Antara Manusia (Human Relation).

Seorang pemimpin harus mengetahui banyak tentang sifat-sifat orang, bagaimana mereka mengadakan reaksi terhadap sesuatu tindakan atau situasi yang bermacam-macam, apa dan bagaimana kemampuan-kemampuan yang dimiliki untuk melaksanakan tugas yang dibebankan dan sebagainya.

4. Motivasi Pribadi.

Keinginan untuk dapat memimpin harus datang dari dorongan batin pribadinya sendiri, dan bukan paksaan dari luar dirinya. “Tidak ada sesuatu yang besar dapat dicapai tanpa adanya kegembiraan yang berkesadaran dalam bekerja”.

5. Kemahiran mengadakan Komunikasi.

Seorang pemimpin harus mampu dan cakap dalam mengutarakan gagasan baik secara lisan maupun tulisan. Hal ini sangat penting bagi pemimpin untuk mendorong maju bawahannya.

6. Kecakapan Mengajar.

Mengajar adalah jalan yang terbaik untuk memajukan orang-orang ataupun menyadarkan orang-orang atas pentingnya tugas-tugas yang dibebankan dan sebagainya. Pemimpin harus mampu memberikan petunjuk-petunjuk mengoreksi kesalahan-kesalahan yang terjadi, mengajukan saran-saran, menerima saran-saran, dan sebagainya.

7. Kecakapan Sosial.

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan bekerja sama dengan orang-orang dengan berbagai ragam sifat-sifatnya, sehingga mereka benar-benar dengan penuh kemauan dan kesetiaan bekerja dibawah kepemimpinannya. Seorang pemimpin harus pandai mengadakan pendekatan terhadap orang-orang dan menghargai pendapat-pendapat atau pandangan-pandangan orang lain.

8. Kemampuan Teknis

Dengan dimilikinya kemampuan teknis dari seorang pemimpin akan membuat lebih mudah dalam mengadakan koreksi bila terjadi suatu kesalahan pelaksanaan tugas dari bawahannya.

Memang tidak seorang pun pemimpin yang sempurna, namun berupaya menuju ke arah itu adalah sesuatu usaha yang baik dan patut dilakukan oleh seorang pemimpin.

## **2.4 Lingkungan Kerja**

### **2.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja atau situasi kerja sangat berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja adalah tempat dimana pegawai melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang memberikan kenyamanan akan mendorong kinerja karyawannya. Lingkungan kerja juga termasuk bagaimana kondisi hubungan antar manusia didalam organisasi, baik antara atasan dengan bawahan maupun diantara rekan sekerja.

Menurut Sedarmayanti (2001), lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Sedangkan menurut Nitisemito (1991), menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

### **2.4.2 Jenis Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2001) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu :

1. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

2. Lingkungan kerja non fisik

Lingkungn kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

### **2.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2001) diantaranya yaitu :

1. Penerangan atau Cahaya

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran bekerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan, cahaya yang kurang jelas sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan.

2. Suhu Udara

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara disekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Rasa sejuk dan segar dalam bekerja

akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

### 3. Suara Bising

Salah satu populasi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

### 4. Dekorasi atau Tata Ruang

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

### 5. Hubungan Karyawan

Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan melalui pengikatan hubungan yang harmonis dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan serta didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai yang ada ditempat kerja akan membawa dampak yang positif bagi karyawan, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.



Adapun yang dipakai dalam penelitian ini menurut Sedarmayanti (2003) sebagai berikut :

1. Suasana kerja
2. Hubungan dengan rekan kerja
3. Tersedianya fasilitas kerja

## **2.5 Kompensasi**

### **2.5.1 Pengertian Kompensasi**

Seseorang bekerja memberikan waktu dan tenaganya kepada organisasi dan sebagai kontra prestasinya, organisasi memberikan imbalan atau kompensasi yang bentuknya bervariasi. Sistem yang dipergunakan organisasi dalam memberikan imbalan tersebut dapat mempengaruhi motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan.

Kesalahan dalam menerapkan sistem penghargaan akan berakibat timbulnya demotivasi dan tidak adanya kepuasan kerja di kalangan pekerja. Apabila hal tersebut terjadi dapat menyebabkan turunnya kinerja baik pekerja/karyawan maupun organisasi. Sebaliknya, sistem kompensasi yang dirasa tepat diberikan kepada pekerja, harapannya dapat meningkatkan kinerja dan menumbuhkan kepuasan kerjanya (Dr. Wibowo 2007).

Kompensasi menurut Simamora (2004) merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.

Menurut Dr. Wibowo (2007) Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja.

kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya.

### **2.5.2 Dampak Kompensasi**

Menurut Simamora (2004) kompensasi dapat memberikan dampak yang positif atau negatif pada hal tertentu. Berikut dampak dari kompensasi dan hubungannya :

#### **1. Kompensasi dan kehadiran kerja**

Gaji dapat menjadi faktor penting dalam penentuan apakah seorang karyawan akan masuk kerja pada hari tertentu. Ketidakhadiran dapat disebabkan oleh keinginan untuk menghindari ketidaknyamanan suatu lingkungan kerja (pekerjaa, rekan sejawat, penelia, kondisi kerja) atau kekecewaan terhadap struktur balas jasa organisasi (gaji, promosi, pengakuan karyawan). Oleh karena itu, ketidakhadiran dapat menjadi salah satu cara dimana seorang karyawan dapat bereaksi terhadap suatu bentuk ketidakadilan yang sesuai dengan teori keadilan.

Keterlambatan dan pulang kerja lebih dini juga menyebabkan biaya seperti halnya ketidakhadiran, dan sering disebabkan oleh faktor yang sama. Ketidakhadiran, keterlambatan, dan pulang kerja lebih dini dapat dikendalikan dengan menggunakan gaji per jam kerja alih-alih gaji rata-rata perbulannya. Cara terbaik untuk memotivasi kehadiran kerja dengan tidak menyentuh gaji samasekali, tapi dengan keterlibatan karyawan, hubungan antar kerja, dan aktualisasi diri dapat menebar pengaruh yang lebih besar terhadap kehadiran kerja daripada imbalan moneter.

## 2. Kompensasi dan putaran karyawan

Kepuasan kerja adalah sikap umum karyawan terhadap pekerjaan. Sistem kompensasi sering mempunyai dampak signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Gaji karyawan sangat menentukan kepuasan kerja karyawan, hal ini berdampak pada apakah seorang karyawan akan mengundurkan diri dan menerima sebuah pekerjaan ditempat lain.

## 3. Kompensasi dan kepuasan

Kepuasan merupakan istilah evaluatif yang menggambarkan suatu sikap suka atau tidak suka. Kepuasan bayaran oleh karenanya mengacu pada sikap suka dan tidak suka terhadap sistem kompensasi. Kepuasan gaji akan mempengaruhi keputusan karyawan tentang seberapa keras dia akan bekerja.

## 4. Kompensasi dan efektivitas organisasional

Gaji umumnya merupakan faktor yang penting bagi karyawan dan sekurang-kurangnya akan mempunyai imbas terhadap pilihan pekerjaan, kepuasan kerja, ketidakhadiran, putaran karyawan, dan produktivitas. Sistem gaji haruslah beradaptasi dengan perubahan tenaga kerja, seperti kebutuhan individu karyawan, kinerja mereka, pengetahuan, dan keahlian. Sebab ini akan berakibat pada penyelesaian pekerjaan yang karyawan kerjakan.

### **2.5.3 Tujuan Kompensasi**

Menurut Simamora (2004) sistem kompensasi harus memotivasi para karyawan dan mematuhi peraturan hukum. Tujuan kompensasi akan menunjang operasi yang menguntungkan, kontinuitas, dan meredam kekacauan. Kompensasi yang baik dapat berbuat banyak untuk memenuhi tujuan kompensasi. Persektif

sumber daya manusia dari pemberian kompensasi mengutamakan peran sentral yang dimainkan oleh orang-orang dalam semua aktivitas organisasi. Berikut tujuan dari sistem kompensasi :

1. Memikat karyawan

Pelamar kerja biasanya akan membandingkan upah yang mereka dapat ketika mereka akan memilih bekerja di tempat yang satu dengan tempat yang lainnya, pelamar kerja biasanya tidak melihat seberapa besar tunjangan akan mereka dapatkan ketika mereka bekerja di tempat yang satu dengan tempat yang lain. Oleh karena itu, gaji yang akan mereka dapat masih sangat menentukan tempat mereka bekerja.

2. Mempertahankan karyawan yang kompeten

Setelah organisasi memikat dan mengangkat karyawan baru, sistem kompensasi seyogyanya tidak merintangi upaya untuk mempertahankan karyawan yang produktif. Meskipun banyak faktor yang memicu karyawan meninggalkan sebuah perusahaan, kompensasi yang tidak memadai menjadi penyebab paling sering dari putaran karyawan.

3. Motivasi dan kompesasi

Organisasi memberdayakan kompensasi untuk memotivasi para karyawannya. Namun, banyak penyelia yang frustrasi dan kecewa manakala kenaikan gaji ternyata tidak menghasilkan peningkatan yang setara dalam produktivitas kerja para karyawaan.

#### 4. Keadilan eksternal

Individu karyawan termotivasi untuk bekerja manakala karyawan merasa bahwa imbalan didistribusikan secara adil. Perencanaan dan pelaksanaan sebuah sistem kompensasi haruslah memastikan bahwa terdapat keadilan eksternal. Keadilan eksternal adalah tarif upah yang pantas dengan gaji yang berlaku untuk pekerjaan yang serupa di pasar tenaga kerja eksternal.

#### 5. Keadilan internal

Keadilan merupakan keseimbangan antara masukan yang dibawa masuk oleh individu karyawan kedalam sebuah pekerjaan dengan hasil yang diperolehnya dari pekerjaan itu. Keadilan internal adalah tingkat gaji yang pantas dengan nilai pekerjaan internal bagi perusahaan.

#### 6. Keadilan individu

Keadilan individu berarti bahwa individu karyawan merasa bahwa dia diperlakukan secara wajar dibandingkan dengan rekan sekerjanya.

### **2.5.4 Jenis-jenis Kompensasi**

Kompensasi membantu organisasi mencapai tujuannya dan memperoleh, memelihara, dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif (Simamora, 2004).

Kompensasi dibagi menjadi dua yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.



Kompensasi finansial langsung terdiri dari bayaran yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi.

Kompensasi finansial tidak langsung, yang disebut juga dengan tunjangan, yang meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung.

Kompensasi non finansial terdiri atas kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis dan fisik dimana orang itu bekerja.

1. Upah dan gaji. Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam (semakin lama jam kerjanya, semakin besar bayarannya). Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja).
2. Insentif. Insentif adalah tambahan kompensasi diatas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan, atau upaya pemangkasan biaya. Tujuan utama program insentif adalah untuk mendorong dan mengimbali produktivitas karyawan dan efektivitas biaya.
3. Tunjangan. Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan, jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan kepegawaian.

4. Fasilitas. Contoh-contoh fasilitas adalah fasilitas mobil / kendaraan perusahaan, tempat parkir khusus. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

## **2.6 Hubungan Antar Variabel**

### **2.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Herman Sofyandi dan Iwa Garniwa (2007) kepemimpinan yang efektif akan memberikan pengaruh dan mempengaruhi kinerja pengikutnya.

Menurut Dr. Wibowo (2007) kepemimpinan adalah tentang akselerasi dan melanjutkan kinerja, bagaimana memelihara dan memperbaiki kualitas, memperbaiki produktivitas, memangkas biaya, dan melakukan sesuatu lebih baik, maka hasilnya kinerja akan positif.

Menurut M.C. Barnes et al (2000) kepemimpinan adalah bagian dari kegiatan manajer yang menjadi sarana mempengaruhi tingkah laku orang-perseorangan dan kelompok agar mengarah pada hasil yang diharapkan.

Hasil penelitian yang telah dilakukan Ginanjar Sigit dan Dra.Rini Nugraheni (2011) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan mempunyai pengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

**H1 : Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan**



### **2.6.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Lingkungan kerja di dalam suatu instansi penting untuk diperhatikan. Penyusunan suatu sistem produk dalam bekerja yang baik tidak akan di laksanakan dengan efektif apabila tidak didukung dengan lingkungan kerja yang memuaskan di dalam perusahaan/instansi tersebut. Dengan adanya lingkungan kerja yang memadai akan membuat karyawan lebih semangat bekerja dan menimbulkan kegairahan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga kinerja karyawan akan meningkat. Sedangkan lingkungan kerja yang tidak memadai dapat mengganggu konsentrasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga menyebabkan menurunnya kinerja karyawan (Nitisemito 2000)

Menurut Nitisemito (2000), menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Keberhasilan peningkatan kinerja menuntut instansi mengetahui sasaran kinerja. Jika sasaran kinerja ditumbuhkan dari dalam diri karyawan akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih efektif dan efisien (Nitisemito, 2000)

Hasil penelitian yang telah dilakukan I Putu Sedhana Yasa dan I Wayan Mudiarta Utama (2014) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja, semakin nyaman lingkungan kerja maka akan semakin meningkat kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

**H2 : Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

### **2.6.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis perusahaan.

Kompensasi karyawan mempengaruhi produktivitas dan tendensi mereka untuk tetap bersama organisasi atau mencari pekerjaan lainnya. Sistem kompensasi tidak hanya memuaskan kebutuhan fisik melainkan juga merupakan pengakuan dan rasa mencapai sesuatu. Berbagai jenis kebutuhan manusia akan dicerminkan dari berbagai keinginan para karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk diantaranya keinginan untuk memperoleh upah yang layak. Kompensasi harus memotivasi para karyawan agar kinerja karyawan menjadi efektif (Simamora, 2004).

Apabila sistem kompensasi telah mampu menciptakan kondisi seperti di atas maka karyawan akan senang hati memenuhi permintaan pihak manajemen untuk bekerja secara optimal. Secara sederhana kompensasi akan menimbulkan peningkatan kepuasan kerja karyawan, peningkatan produktivitas karyawan,

menekan ketidakhadiran, meingkatkan kualitas bauran karyawan (Simamora 2004)

Menurut Dr. Wibowo (2007) untuk meningkatkan kinerja, manajer menyediakan insentif bagi para pekerja yang dapat memberikan prestasi kerja melebihi standar kinerja yang diharapkan. Tujuan utama program kompensasi adalah untuk menjaga pekerja agar datang bekerja, dan memotivasi pekerja untuk mencapai kinerja tinggi (Gibson, Ivancevich, dan Donnely, 2000) dalam Dr. Wibowo (2007).

Hasil penelitian yang dilakukan Eka Idham Iip K Lewa dan Subowo (2005) kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kompensasi yang diberikan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

### **H3: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

## **2.7 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu.

Dari beberapa peneliti tentang variabel-variabel yang mempengaruhi kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, dan kinerja diantaranya yang berjudul :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Peneliti / Tahun</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Metode Analisis</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1.	Ginanjari Sigit Nursasongko dan Dra. Rini Nugraheni, MM. (2011)	Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai (studi pada Badan Kepegawaian Daerah Pematang)	V. Bebas : Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kompensasi V. Terikat : Kinerja pegawai	Regresi Linier Berganda	Ada pengaruh positif antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja. Ada pengaruh antara variabel lingkungan kerja fisik terhadap kinerja. Ada pengaruh antara variabel kompensasi terhadap kinerja
2.	I Putu Sedhana Yasa dan I Wayan Mudiarta Utama, 2014	Analisis Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Karma Jimbaran	V. Bebas : Kompensasi dan Lingkungan Kerja V. Terikat : Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Teknik Analisis Jalur	Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh kompensasi secara signifikan dan positif. Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja secara signifikan dan positif. Kinerja dipengaruhi oleh kompensasi secara signifikan dan positif. Kinerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja secara signifikan dan

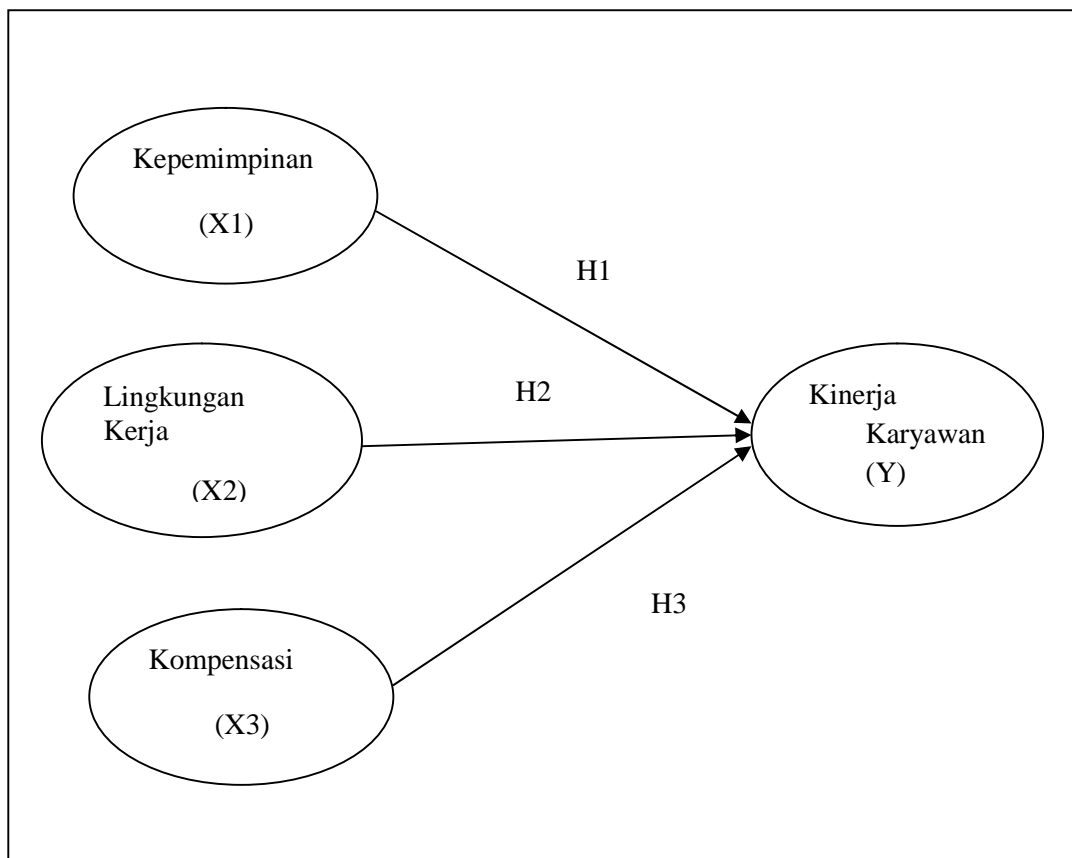
					positif. Kinerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja secara signifikan dan positif.
3.	Eka Idham Iip K Lewa dan Subowo (2005)	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Pertamina (PERSERO) Daerah Operasi Hulu Jawa Barat Cirebon	V. Bebas : Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, Kompensasi V. Terikat : Kinerja Karyawan	Regresi Berganda	Semua variabel independen mempunyai arah dan pengaruh yang positif terhadap variabel dependen. Secara bersama-sama variabel kepemimpinan, lingkungan kerja fisik dan kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Ketiga variabel independen mempunyai pengaruh yang bear terhadap variabel dependen
4.	Ferina Sukmawati (2008)	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pertamina (PERSERO) UPMS III	V. Bebas : Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, Kompensasi V. Terikat : Kinerja Karyawan	Regresi Berganda	Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan. Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

		Terminal Transit Utama Balongan Indramayu			
--	--	---	--	--	--

## 2.8 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka dapat digambarkan suatu bagan kerangka pemikiran mengenai Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan sebagai berikut :

**Gambar 2.2**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber : Ginanjar Sigit dan Dra. Rini Nugraheni (2011), dikembangkan untuk penelitian 2014

## 2.9 Perumusan Hipotesis

Berdasarkan latar belakang dan landasan teori, perumusan masalah serta penelitian terdahulu, maka penulis mengajukan hipotesis yang merupakan kesimpulan sementara bagaimana pengaruh tiga variabel bebas terhadap satu variabel terikat dalam penulisan hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

H1 = Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2 = Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3 = Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel**

Penelitian merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan kebenaran atau fakta, yang dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisis data secara teliti, jelas, serta sistematis, dan dapat dipertanggungjawabkan atau dapat diuji kebenarannya (Ferdinand, 2006). Untuk itu dalam proses penelitian perlu menggunakan metode yang biasa disebut metode penelitian. Metode penelitian adalah cara- cara ilmiah untuk mencapai kebenaran ilmiah dengan langkah-langkah yang relevan terhadap masalah yang dirumuskan (Ferdinand, 2006). Pada bab ini akan dideskripsikan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan metode penelitian dalam penulisan skripsi ini.

##### **3.1.1 Variabel Penelitian**

Variabel penelitian adalah ubahan yang memiliki variasi nilai (Ferdinand, 2006). Uban disini ialah konsep abstrak yang telah diubah dengan menyebutkan dimensi tertentu yang dapat diukur. Dalam penelitian ini menggunakan tiga variabel yaitu:

1. Variabel terikat ( *Dependent Variable*)

Variabel dependen merupakan variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Hakekat sebuah masalah, mudah terlihat dengan mengenali berbagai variabel dependen yang digunakan dalam sebuah model



(Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y).

## 2. Variabel bebas (*Independent Variable*)

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif (Ferdinand, 2006). Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi.

### 3.1.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel dalam penelitian digunakan untuk memahami lebih mendalam tentang variabel pada penelitian ini, maka lebih mudah dituangkan dalam indikator-indikator sehingga variabel tersebut bisa diukur. Secara keseluruhan, penentuan atribut dan indikator serta definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut :

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional**

<b>Variabel</b>	<b>Definisi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Pengukuran</b>
Independen : Kepemimpinan (X1)	Kepemimpinan adalah aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang dan kelompok agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan.	Indikator kepemimpinan menurut Javidan, Mansour dan David A. Wildman (2003) dalam Fuad Mas'ud (2004) adalah : 1. Energi dan keteguhan hati 2. Mempunyai visi 3. Mengakui dan mendorong bawahan 4. Berani mengambil resiko 5. Kesetiaan 6. Harga diri	Skala likert 1 s/d 5 yang merupakan pendapat Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS), dari responden

Lingkungan Kerja (X2)	Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.	Menurut Sedarmayanti (2003) indikator lingkungan kerja : 1. Suasana kerja 2. Hubungan dengan rekan kerja 3. Tersedianya fasilitas kerja.	Skala likert 1 s/d 5 yang merupakan pendapat Sangat Setuju (SS), Setuju (S),Netral (N), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS), dari responden
Kompensasi (X3)	Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.	Indikator kompensasi : 1. Kompensasi dapat memenuhi kebutuhan minimal 2. Kompensasi menimbulkan semangat dan kegairahan kerja 3. Keadilan kompensasi 4. Kompensasi tidak bersifat statis Nitisemito (1991)	Skala likert 1 s/d 5 yang merupakan pendapat Sangat Setuju (SS), Setuju (S),Netral (N), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS), dari responden
Dependen : Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut, dengan kata lain kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.	Indikator untuk mengukur kinerja karyawan (Dr. Wibowo 2007) : 1. Tujuan (menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan. Kinerja dikatakan berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan. 2. Standar (merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan)	Skala likert 1 s/d 5 yang merupakan pendapat Sangat Setuju (SS), Setuju (S),Netral (N), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS), dari responden

		<p>3. Umpan Balik (merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan)</p> <p>4. Alat atau sarana (merupakan faktor penunjang dalam melakukan pekerjaan untuk pencapaian tujuan)</p> <p>5. Kompetensi (kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik)</p> <p>6. Motif (alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu)</p> <p>7. Peluang (kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya)</p>	
--	--	--	--

### 3.2 Populasi dan Sampel

Menurut Ferdinand (2006) populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan yang bekerja aktif di perusahaan CV. Fan Jaya Logam yang berjumlah 80 orang.

Sedangkan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2004). Dalam penelitian ini digunakan metode sensus, yaitu semua anggota populasi diambil sebagai sumber data.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Jenis Data yang digunakan adalah berupa cross-sectional data, karena mengumpulkan data hanya pada saat riset lapangan (Gozhali, 2006). Sedangkan jenis sumber data yang digunakan berjenis primer dan sekunder.

#### **1. Data Primer**

Data primer adalah data yang berasal langsung dari responden. Data responden sangat diperlukan untuk mengetahui tanggapan responden mengenai Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. Dalam hal ini data diperoleh langsung dengan membagi kuisisioner atau daftar pertanyaan kepada karyawan perusahaan CV. Fan Jaya Logam.

#### **2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada diluar responden (Sekaran, 2006). Yaitu berasal dari :

- a. Melalui pustaka teori, yakni dari buku-buku yang ada kaitannya dengan variabel penelitian, dan masalah yang diteliti.
- b. Melalui pustaka hasil penemuan, yaitu dari skripsi, tesis, artikel jurnal, internet, publikasi pemerintah, koran, serta dokumentasi.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

#### 1. Wawancara

Merupakan teknik pengumpulan data dengan cara menggunakan pertanyaan lisan kepada subyek penelitian. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran dari permasalahan yang biasanya terjadi karena sebab-sebab khusus yang tidak dapat dijelaskan dengan kuesioner.

Dalam penelitian ini, peneliti telah melakukan wawancara dengan manajer, sekretaris dan beberapa karyawan CV. Fan Jaya Logam pada tanggal 31 Agustus 2014.

#### 2. Kuesioner

Teknik pengumpulan data dengan kuesioner merupakan satu teknik pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden, dengan harapan responden akan memberikan respon terhadap pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Dalam kuesioner ini nantinya akan digunakan model pertanyaan tertutup, yakni bentuk pertanyaan yang sudah disertai alternatif jawaban sebelumnya, sehingga responden dapat memilih salah satu dari alternatif jawaban tersebut.

Dalam penelitian ini, kuesioner yang didistribusikan kepada manajer, sekretaris dan karyawan perusahaan CV. Fan Jaya Logam berupa kuesioner tertutup dan terbuka, dimana kuesioner tertutup

menggunakan Skala Likert. Dengan skala ini, peneliti dapat mengetahui bagaimana respon yang diberikan oleh masing-masing responden. Kuesioner yang akan diberikan kepada responden akan disertai dengan alternatif jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1, Tidak Setuju (TS) dengan skor 2, Netral (N) dengan skor 3, Setuju (S) dengan skor 4, Sangat Setuju (SS) dengan skor 5 untuk semua variabel. Kuesioner terbuka berisi tentang pertanyaan yang akan menjelaskan jawaban dari kuesioner tertutup.

### 3. Observasi

Teknik pengumpulan data dengan observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengamati langsung subyek penelitian.

Dalam penelitian ini, subyek penelitian yang digunakan semua karyawan CV. Fan Jaya Logam yang masih aktif bekerja.

## **3.5 Metode Analisis Data**

Analisis data merupakan salah satu cara yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana variabel yang mempengaruhi variabel lain agar data yang dikumpulkan tersebut dapat bermanfaat maka harus diolah atau dianalisis terlebih dahulu sehingga dapat dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Analisis yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

a. Analisis Deskriptif

Metode analisis yang bersifat menggambarkan keterangan-keterangan dan penjelasan dan hasil koefisien yang diperoleh dan dapat digunakan sebagai pedoman untuk menggambarkan saran. Analisis deskriptif digunakan untuk mendapatkan suatu gambaran mengenai responden dalam penelitian ini, terutama variabel penelitian yang digunakan. Dalam penelitian ini penulis menggunakan tehnik analisi indeks untuk menggambarkan persepsi responden atas beberapa item pertanyaan yang diajukan (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini tehnik penelitan di mulai dari angka 1 sampai anngka 5, maka indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Nilai Indeks} : \{(\%F1x1) + (\%F1x2) + (\%F1x3) + (\%F1x4) + (\%F1x5)\} / 5$$

Diamana :

F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1 dari skor yang digunakan dalam kuesioner.

F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2 dari skor yang digunakan dalam kuesioner.

F3 adalah frekuensi responden yang menjawab 3 dari skor yang digunakan dalam kuesioner.

F4 adalah frekuensi responden yang menjawab 4 dari skor yang digunakan dalam kuesioner.

F5 adalah frekuensi responden yang menjawab 5 dari skor yang digunakan dalam kuesioner.

b. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif merupakan analisis yang digunakan terhadap data berwujud angka-angka dan cara pembahasannya dengan metode statistik, maka data tersebut harus diklarifikasi dalam kategori tertentu dengan menggunakan tabel-tabel tertentu, untuk mempermudah dalam menganalisa dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) 17.0 dimana bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Pengolahan data dengan analisis kuantitatif melalui tahapan-tahapan sebagai berikut :

a. *Editing*

Yaitu memilih dan mengambil data yang diperlukan serta membuang data yang dianggap tidak diperlukan untuk memudahkan penghitungan dalam penyajian hipotesis.

b. *Coding*

Yaitu kegiatan memberikan tanda berupa angka pada jawaban responden yang diterima dengan tujuan untuk menyederhanakan jawaban.

c. *Tabulasi*

Yaitu peghitungan data yang telah dikumpulkan dalam masing-masing kategori sampai tersusun dalam tabel yang mudah dimengerti.



### **3.6 Uji Kualitas Data**

#### **3.6.1 Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur untuk kuesioner tersebut (Ghozali, 2006). Jadi validitas dalam penelitian ini ingin mengukur apakah pertanyaan yang ada dalam kuesioner yang sudah peneliti buat sudah dapat mengukur apa yang ingin diteliti oleh peneliti.

#### **3.6.2 Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas merupakan alat yang digunakan untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2006). Metode yang akan digunakan untuk melakukan uji reliabilitas adalah dengan menggunakan fasilitas SPSS, yakni dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dinyatakan reliabel jika nilai cronbach alpha  $> 0.60$  (Nunnally, 1967 dalam Ghozali, 2006).

### **3.7 Uji Asumsi Klasik**

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu akan dilakukan pengujian terjadinya penyimpangan terhadap asumsi klasik. Dalam asumsi klasik terdapat beberapa pengujian yang harus dilakukan, yakni Uji Multikolinieritas, Uji Heteroskedastisitas, dan Uji Normalitas.

### 3.7.1 Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Jika ditemukan adanya multikolonieritas, maka koefisien regresi variabel tidak tentu dan kesalahan menjadi tidak terhingga (Ghozali, 2006). Salah satu metode untuk mendiagnosa adanya *multicollinearity* adalah dengan menganalisis nilai *tolerance* dan lawannya *variance inflation factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi, karena  $VIF = 1 / Tolerance$ . Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai *tolerance*  $< 0,1$  atau sama dengan nilai VIF  $> 10$ . Jadi, walaupun multikolonieritas dapat dideteksi dengan nilai *tolerance* dan VIF, tetapi kita masih tidak mengetahui variabel-variabel independen mana saja yang saling berkorelasi (Ghozali, 2006).

### 3.7.2 Uji Heteroskedastisitas

Tujuan dari pengujian ini adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas, yakni *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain bersifat tetap (Ghozali, 2006). Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antar prediksi variabel

dependen (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan dengan melihat ada tidaknya pola titik pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED, dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual yang telah di-*standarized* (Ghozali, 2006). Dasar analisisnya sebagai berikut :

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit) maka terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas seperti titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka hal ini mengindikasikan tidak terjadi heteroskedastisitas.

### **3.7.3 Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2006). Untuk mendeteksi normalitas dapat menggunakan analisis grafik melalui grafik normal P-P Plot. Normal atau tidaknya data tersebut dapat diuraikan lebih lanjut sebagai berikut :

- a. Jika data menyebar diatas garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas. Uji

normalitas lain yang dapat digunakan adalah uji kolmogorov - Smirnov, yaitu untuk mengetahui signifikansi data yang terdistribusi normal. Pedoman yang digunakan dalam pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- ✓ Jika nilai signifikansi atau nilai probabilitas  $> 0,05$  ; maka  $H_0$  diterima atau data berdistribusi normal.
- ✓ Jika nilai signifikansi atau nilai probabilitas  $< 0,05$  ; maka  $H_0$  ditolak atau tidak berdistribusi normal.

### 3.8 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda diperlukan guna mengetahui koefisien-koefisien regresi serta signifikansi sehingga dapat dipergunakan untuk menjawab hipotesis.

Secara umum formulasi dari regresi berganda dapat ditulis sebagai berikut :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

a = Nilai *intercept*/constant

X1 = Variabel Kepemimpinan

X2 = Variabel Lingkungan Kerja

X3 = Variabel Kompensasi

1, 2,  $\beta_3$  = Koefisien regresi variabel bebas

e = *standard error* ( tingkat kesalahan )

*Sumber : Ghozali ( 2009)*

### **3.9 Uji Hipotesis (Uji Goodness of Fit)**

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, maka dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Metode pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, dilakukan secara parsial menggunakan uji t dan pengujian secara simultan menggunakan uji f, serta pengujian Koefisien determinasi ( $R^2$ ).

#### **3.9.1 Uji Statistik Parsial (Uji t)**

Untuk menguji variabel yang berpengaruh antara  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  terhadap  $Y$  secara individual (parsial) maka digunakan uji t.

Adapun kriteria pengujian uji t adalah sebagai berikut :

- a. Jika  $Sig < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima berarti ada pengaruh signifikan variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.
- b. Jika  $Sig > 0,05$  maka  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima berarti tidak ada pengaruh signifikan variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.

#### **3.9.2 Uji Kelayakan Model (Uji F)**

Untuk menguji variabel yang berpengaruh antara  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  terhadap  $Y$  secara bersama-sama (simultan) maka digunakan uji F.

Adapun kriteria pengujian uji F adalah sebagai berikut :

- a. Jika  $Sig < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima berarti ada pengaruh signifikan variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen.

- b. Jika  $\text{Sig} > 0,05$  maka  $H_a$  ditolak dan  $H_o$  diterima berarti tidak ada pengaruh signifikan variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen.

### **3.9.3 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Uji Koefisien Determinasi digunakan untuk mengetahui % nilai Y sebagai variabel terikat yang dapat dijelaskan oleh garis regresi, Algifari (1997 ). Koefisien Determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat nilai Koefisien Determinasi atau antara 0 dan 1 nilai  $R^2$  yang terikat berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi sangat terbatas nilai yang mendekati berarti variabel bebas menggambarkan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat.