

# PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. DUNKINDO LESTARI CABANG KALIMALANG

*Lira Ariestin*  
*STIE Pariwisata Internasional*

*Prawoto*  
*STIE Pariwisata Internasional*

## **ABSTRACT**

**Purpose-** To find out the effect of leadership and compensation on employee performance in dunkindo lestari branch of kalimalang.

**Design/methodology/approach-** *In this study, the authors conducted a survey by distributing questionnaires to employees of PT.Dunkindo Lestari Kalimalang Branch. The number of samples to this research is as many as 100 employees obtained by non-random sampling technique coincidence, in which respondents who are samples are employees who are willing to fill out a questionnaire. After doing the questionnaire. For descriptive analysis method, writer use percentage analysis and mean. To test the influence of leadership and compensation, the author uses linear regression analysis with the test *t* and *F* test.*

**Findings-** *The results of the research show the two variables together affect employee performance in PT.Dunkindo Lestari Kalimalang Branch. By using *t* test, it is found that leadership give significant influence to the improvement of employee performance at PT.Dunkindo Lestari Kalimalang Branch is 15.27%, while compensation also affect to employee performance at PT.Dunkindo Lestari Kalimalang Branch. The ability of the 11.77% compensation variable to explain the performance diversity is 37.5%. If both variables simultaneously found the ability of both variables to explain the diversity of performance is 37.5%, other factors of 62.5% are not discussed in this study, such as work environment, human resource quality, organizational culture, corporate governance, competencies, rewards and factors others that are not discussed by researchers.*

**Keywords :** *Compensation, Employee Performance, and Leadership.*

## **Latar Belakang**

Keberhasilan perusahaan dalam menjalankan usahanya tidak dapat terlepas dari factor sumberdaya manusia. Apabila faktor sumberdaya manusia sudah dianggap tidak mumpuni dalam suatu perusahaan maka dapat dipastikan perusahaan akan mengalami penurunan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan adalah sejauh mana tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan tertentu dalam periode tertentu. Sedangkan kinerja karyawan merupakan tingkat pencapaian masing-masing karyawan dalam suatu perusahaan. Kinerja karyawan menjadi elemen terpenting dalam mencapai kinerja perusahaan yang memuaskan.

Istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kinerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja (*Performance*) mengacu kepada hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya [1]. Dari pengertian tersebut menjelaskan bahwa tingkat pencapaian karyawan dalam suatu perusahaan diukur dari hasil pekerjaan yang telah dilakukannya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sehingga dapat diketahui karyawan tersebut mumpuni atau tidak.

Menurut Prawiro [2] Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang

atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Selain itu kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh kepemimpinan yang dapat memotivasi, mengarahkan dan memberi contoh kepada karyawan. Tugas seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak hanya terbatas pada kemampuannya dalam melaksanakan program-program saja, tetapi lebih dari itu [3].

Kompensasi juga memiliki arti yang khusus bagi karyawan. Sebagai karyawan, mereka mungkin memikirkan kompensasi sebagai imbalan bagi pekerjaan yang memuaskan atau menonjol. Kompensasi mengindikasikan nilai yang diletakkan perusahaan pada keahlian untuk kerja adalah sumber utama kekayaan pribadi, karena itu gaji adalah determinan penting dari keberadaan ekonomi dan sosial karyawan [4]. Apabila kompensasi dikelola dengan benar maka akan membantu organisasi mencapai tujuannya dan memperoleh, memelihara dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif.

Sedangkan menurut Sunyoto [5] istilah kompensasi sering digunakan secara bergantian dengan administrasi gaji dan upah. Kompensasi merupakan konsep yang lebih luas. Kompensasi diartikan sebagai semua bentuk kembalian atau imbalan (*return*) finansial, jasa-jasa berwujud, dan tujuan-tujuan yang diperoleh karyawan sebagai dari sebuah hubungan kepegawaian. Kompensasi tidak hanya berarti imbalan intristik organisasi seperti pengakuan, kesempatan untuk promosi, dan kesempatan kerja yang lebih menantang. Sedangkan istilah administrasi gaji dan upah biasanya diartikan terbatas pada imbalan berbentuk uang yang diberikan kepada para karyawan PT. Dunkindo Lestari Cabang Kalimalang merupakan salah satu pelaku ekonomi di sektor swasta yaitu salah satu perusahaan yang bergerak diperdagangan retail di Indonesia yang memanfaatkan sumber

daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dengan penjelasan bahwa pentingnya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan serta membandingkan hasil dari penelitian-penelitian terdahulu maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

## **Tinjauan Teori dan Pengembangan Hipotesis**

### **Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran [6]. Seorang pemimpin harus bisa memberikan panutan dan dapat memotivasi karyawan supaya target yang ditetapkan oleh perusahaan dapat tercapai. Robbin & Judge [7] mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Sumber pengaruh ini bisa jadi bersifat formal, seperti yang diberikan oleh pemangku jabatan manajerial dalam sebuah organisasi. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi. Memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan. Mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya [8].

Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi oleh Goestch dan Davis (1994) dalam Rivai *et.al* [3]. Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi.

Tugas seorang pemimpin adalah menyeibangkan pencapaian tujuan dan prioritas, proses kepemimpinan dibatasi sumber, jadi pemimpin harus dapat menyusun tugas dengan mendahulukan prioritas [3]. Dalam upaya pencapaian tujuan pemimpin harus dapat mendelegasikan tugas-tugasnya kepada staf. Kemudian pemimpin harus dapat mengatur waktu secara efektif, dan menyelesaikan masalah secara efektif [3].

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan penggerak utama perusahaan. Pemimpin mempengaruhi para karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Selain itu pemimpin juga harus bisa memotivasi para karyawan agar terpacu untuk mencapai tujuan tersebut. Tidak semua pemimpin adalah manajer, demikian pula sebaliknya tidak semua manajer adalah pemimpin. Hanya karena suatu organisasi memberikan hak-hak formal tertentu kepada manajernya bukan menjamin bahwa mereka mampu memimpin dengan efektif [7].

Menurut Robbins [7] mengungkapkan beberapa teori kepemimpinan sebagai berikut:

1) Teori ciri kepribadian. Teori ciri kepribadian adalah teori-teori yang mengkaji ciri-ciri dan karakteristik pribadi yang membedakan pemimpin dengan bukan pemimpin. Enam karakter yang membedakan pemimpin dengan bukan pemimpin adalah ambisi dan semangat, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas, kepercayaan

diri, kecerdasan serta pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan.

- 2) Teori-teori perilaku. Teori perilaku kepemimpinan adalah teori-teori yang mengemukakan bahwa perilaku khusus membedakan pemimpin dari bukan pemimpin
- 3) Teori kontinjensi

Berdasarkan formula Hersey dan Blanchard serta penjelasan yang dikemukakan Kowalski dkk dalam Rivai, Veithzal [9]. Penulis bisa membagi factor-factor yang mempengaruhi kepemimpinan menjadi dua factor besar yaitu factor internal dan factor eksternal. Faktor internal adalah factor-factor yang muncul dari pemimpin, sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor yang terkait dengan karakteristik bawahan dan situasi. Termaksud didalamnya situasi organisasi dan sosial.

1. Faktor Internal, sebagai seorang pribadi, pemimpin tentu memiliki karakter unik yang membedakannya dengan orang lain. Keunikan ini tentu akan berpengaruh pada pandangan dan cara ia memimpin. Ada karakter bawaan yang menjadi ciri pemimpin sebagai individu, ada kompetensi yang terbentuk melalui proses pematangan dan pendidikan.
2. Faktor Eksternal, Faktor eksternal jika dikaitkan dengan formula Hersey dan Blanchard, adalah faktor bawahan dan situasi. Faktor bawahan adalah faktor yang disebabkan oleh karakter bawahan, di dalamnya terkait dengan status sosial, pendidikan, pekerjaan, harapan, ideology, agama dll. Faktor-factor ini tentu akan menentukan bagaimana pemimpin mengatur dan mempengaruhinya. Jika bawahan itu siswa, maka pemimpin akan menjalankan pola kepemimpinan sesuai dengan karakter siswa pun akan berbeda-beda, ada yang belum dewasa sehingga pemimpin mendekatinya dengan pendekatan pedagogi, ada pula siswa yang sudah dewasa sehingga

memerlukan pendekatan andragogi. Faktor eksternal lain adalah faktor situasi. Situasi ini berkaitan dengan aspek waktu, perkembangan ilmu dan pengetahuan mempengaruhi cara pandang dan budaya manusia. Perkembangan itu berdampak pula pada perubahan konsep kepemimpinan

Dalam Handoko [10] Ghiselli mengemukakan teori mereka tentang kesifatan atau sifat kepemimpinan. Ghiselli mengemukakan 6 (enam) sifat kepemimpinan yaitu: kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas, kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, kecerdasan dalam organisasi sebagai seorang pemimpin, ketegasaan atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah, kepercayaan diri atau pandangan terhadap dirinya, inisiatif atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung.

## **Kompensasi**

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberiaan kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian [9].

Menurut Nawawi [11] Kompensasi bagi organisasi/perusahaan berarti penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut pekerja. Kompensasi menurut Sedarmayati [12] adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka.

Sedangkan menurut Hasibuan [13] kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Jadi

nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayar perusahaan, supaya perusahaan mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut Mangkunegara [1] kompensasi dibedakan menjadi dua bentuk kompensasi pegawai, antara lain:

- 1) Kompensasi bentuk langsung (direct compensation) terdiri dari: Kompensasi dasar yang diterima oleh karyawan, biasanya sebagai gaji atau upah, disebut gaji pokok.
- 2) Kompensasi Benefit (Keuntungan) dan Pelayanan. Kompensasi Benefit adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan. Sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan.

Hasibuan [14] mengatakan bahwa sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan dalam suatu organisasi atau perusahaan berbeda – beda seperti industri pabrik, hotel, catering, tetapi dalam organisasi tersebut mempunyai sebuah sistem yang akurat sehingga pembayaran kompensasi bisa dibayarkan tepat waktu, walaupun perusahaan tersebut terletak di daerah-daerah yang terpencil. Sistem ini dapat dibedakan menjadi tiga sistem antara lain :

1. Sistem waktu. Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan, hal ini terjadi karena setiap karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut berbeda-beda status, ada yang permanen, tidak permanen atau kontrak, ada kontrak bulanan ada juga kontrak harian
2. Sistem Hasil ( *output*). Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah

ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti perpotong, liter, dan kilogram. Sistem ini biasanya dilakukan oleh industri pabrik, dituntut hasil yang maksimal.

3. Sistem Borongan. Dalam sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besar kecilnya jasa didasarkan pada volume pekerjaan dan lama mengerjakan. Sistem ini dilakukan dalam proyek-proyek jangka pendek dan biasanya berpindah-pindah.

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan. Bangun [15] mengemukakan, secara umum ada berapa indikator kompensasi yaitu:

1. Kompensasi Finansial terdiri dari:
  - a) Kompensasi Langsung: gaji pokok (gaji, upah), kompensasi variabel (insentif, bonus)
  - b) Kompensasi Tidak Langsung: jaminan sosial, pengobatan, asuransi, liburan, pensiun, berbagai tunjangan
2. Kompensasi Bukan Finansial:
  - a) Kebijakan organisasi
  - b) Manajer yang berkualitas
  - c) Rekan kerja yang menyenangkan
  - d) Waktu yang fleksibel
  - e) Pembagian pekerjaan

## **Kinerja Karyawan**

Peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja. Pemberi kerja menginginkan kinerja karyawannya baik untuk kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntungan perusahaan [15]. Prawiro [2] menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padananya dalam bahasa Inggris adalah performance. Istilah performance sering di Indonesia sebagai performa. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu [16].

Kinerja bukan hanya menjelaskan tentang hasil pekerjaan, melainkan juga menjelaskan tentang proses pekerjaan berlangsung. Sesuai pengertian yang dikemukakan oleh Rivai [17] Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakannya sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan pertanyaan dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Kinerja (performance) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Mathis & Jackson dalam Subekhi dan Jauhar [4] menyatakan bahwa Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi: (1) Kuantitas dari hasil; (2) Kualitas dari hasil; (3) Ketepatan waktu dari hasil; (4) Kehadiran; (5) Kemampuan untuk bekerja sama. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah tingkatan sejauh mana hasil karyawan dalam pencapaian tugas yang diberikan oleh perusahaan. Untuk mengetahui kinerja karyawan. Maka perlu diadakan penilaian terhadap kinerja tersebut, dari penilaian dapat diketahui apakah kinerja yang dihasilkan karyawan memenuhi standar atau tidak. Dengan penilaian kinerja maka organisasi dapat memperbaiki kinerja karyawan, lebih memotivasi karyawan agar mau

mengembangkan diri serta sebagai dasar perencanaan dan pengambilan keputusan dalam organisasi.

Simamora [18] menyatakan bahwa setiap kriteria kinerja yang universal dapat diterapkan pada semua pekerjaan, ada beberapa karakteristik yang harus dimiliki oleh kriteria apabila kriteria itu berfaedah bagi penilaian kinerja, Antara lain:

- a. Kriteria yang baik mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya, pengukuran ini dapat diukur dengan dua komponen. Pertama komponen stabilitas artinya pengukuran dilaksanakan pada waktu yang berbeda harus mencapai hasil yang serupa. Kedua dilakukan dengan metode yang berbeda atau orang berbeda dengan hasil yang kira-kira sama.
- b. Kriteria yang baik harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka yang diukur dengan mengevaluasi kinerja anggota organisasi.
- c. Kriteria yang baik haruslah sensitif terhadap masukan dan tindakan pemegang jabatan, menilai efektivitas individu anggota organisasi haruslah di bawah kebijakan orang yang dinilai.
- d. Kriteria yang baik harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai, orang yang kinerjanya sedang diukur merasa bahwa kriteria yang sedang digunakan memberikan petunjuk yang adil dan akurat.

Indikator keberhasilan kinerja yang paling lazim dinilai dalam sebuah perusahaan adalah kinerja karyawan, yakni bagaimana karyawan melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaannya tersebut. Dalam mengukur kinerja, Bangun [15] membagi atas lima indikator, yaitu:

1. Jumlah Pekerjaan, Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan

memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

2. Kualitas Pekerjaan, Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.
3. Ketepatan waktu, Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga memengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Demikian pula, suatu pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu karena batas waktu pesanan pelanggan dan penggunaan hasil produksi. Pelanggan sudah melakukan pesanan produk sampai batas waktu tertentu. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, pihak perusahaan harus menghasilkannya tepat waktu. Suatu jenis produk tertentu hanya dapat digunakan sampai batas waktu tertentu saja, ini menuntut agar dapat diselesaikan tepat waktu, karena akan berpengaruh atas penggunaannya pada dimensi ini, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
4. Kehadiran, Suatu jenis pekerjaan tertentu akan menuntut kehadiran

karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

5. Kemampuan Kerja Sama, Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk

jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan kerja lainnya.

## Penelitian Terdahulu

**Tabel 1 Penelitian Terdahulu**

1.	Penulis	Kaban [19]
	Judul	Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Patra Badak Arun Solusi Jakarta
	Tujuan	Untuk Mengetahui Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Patra Badak Arun Solusi Jakarta
	Metode	Regensi Linier Berganda
	Hasil	Kepemimpinan dan Kompensasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Patra Badak Arun Solusi Jakarta
2.	Penulis	Valianto dan Yuniati (2015)
	Judul	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan CV Sahabat Mandiri
	Tujuan	Untuk Mengetahui Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan CV Mandiri Sahabat Surabaya
	Metode	Regresi Linier Berganda
	Hasil	Kepemimpinan, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Mandiri Sahabat Surabaya

## Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang disampaikan penulis pada penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dunkindo Lestari Cabang Kalimalang.
2. Ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Dunkindo Lestari Cabang Kalimalang
3. Ada pengaruh kepemimpinan dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. Dunkindo Lestari Cabang kalimalang.

## Hasil dan Pembahasan

### Profil Responden

**Tabel 2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	69	69%
Wanita	31	31%
Total	100	100%

Sumber: Olahan Angket

Dari Tabel diperoleh informasi bahwa jumlah karyawan yang menjadi responden pada penelitian ini ada 100 orang, di mana karyawan yang menjadi responden Umumnya adalah pria, sebanyak 69 orang (69%) dan wanita ada 31 orang (31%). Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa jumlah antara pria dan wanita memiliki perbedaan yang sedikit, hal ini terjadi karena lebih banyak pegawai pria dibandingkan dengan pegawai wanita. Karyawan yang menjadi responden umumnya bekerja sebagai Crew dan Store Manager.

**Tabel 3 Responden Berdasarkan Kelompok Umur**

Kelompok Usia	Frekuensi	%
<20 tahun	49	49%
20-29 tahun	41	41%
30-39 tahun	8	8%
40-49 tahun	2	2%
Total	100	100%

Sumber: Olahan Angket

Dari data ditemukan responden berada pada kelompok usia 20-29 tahun, sebanyak 41 responden, responden pada umumnya yang berada di usia dibawah 20 tahun ada 49 orang, sedangkan pada kelompok usia 30-39 tahun ada 8 responden dan diatas 40 tahun ada 2 responden. Karyawan dibawah 20 tahun umumnya adalah lulusan SMA/SMK yang baru lulus. Hal ini terjadi karena di usia ini merupakan usia yg produktif. Dimana di usia ini tenaga dan pikiran sedang berada pada puncaknya.

Gambaran tentang responden berdasarkan pendidikan ditemukan bahwa mayoritas pendidikan SMK/SMA

sebanyak (83%), informasi ini memberi gambaran tingginya tingkat mayoritas pendidikan SMK/SMA di dalam organisasi Dunkin Donut, berikutnya adalah pendidikan D-3 sebanyak (1%), sisanya mayoritas pendidikan S-1 sebanyak (16%).

**Tabel 4 Responden Berdasarkan Pendidikan**

Pendidikan	Frekuensi	%
SMP	0	0%
SMK/SMA	83	83%
D-3	1	1%
S-1	16	16%
Total	100	100

Sumber: Olahan Angket

Pendidikan SLTA terdiri dari karyawan yang berpengalaman dari 2 tahun sampai dengan 8 tahun masa kerja. Pendidikan D-3 terdiri dari karyawan yang berpengalaman sampai 5 tahun masa kerja. Pendidikan S-1 terdiri dari karyawan yang berpengalaman sampai 8 tahun Sementara pendidikan.

**Tabel 5 Hasil Pendapat Responden tentang Kepemimpin**

No	Pernyataan	5 (SS)		4 (S)		3 (N)		2 (T)		1 (STS)	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Pimpinan memberikan perintah-perintah khusus dengan jelas kepada bawahan	0	0	8	8	6	6	38	38	48	48
2	Pemimpin berusaha memberikan rangsangan kepada bawahan untuk mencapai hasil kerja terbaik	0	0	3	3	13	13	52	52	32	32
3	Pemimpin menyadari kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan oleh bawahan	0	0	1	1	15	15	67	67	17	17
4	Pemimpin berusaha memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencapai tujuan bersama	0	0	3	3	27	27	45	45	25	25
5	Pemimpin saya selalu memiliki banyak akal untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi	0	0	8	8	35	35	43	43	14	14
6	Pemimpin saya memiliki pemikiran kreatif dan daya pikir yang baik	0	0	6	6	48	48	30	30	16	16
7	Pemimpin di perusahaan saya merupakan seorang yang tegas	0	0	5	5	42	42	51	51	2	2
8	Pemimpin saya selalu menetapkan keputusan dalam waktu dan kondisi yang tepat	0	0	18	18	48	48	31	31	3	3
9	Pemimpin di perusahaan saya memiliki kepercayaan diri yang baik	0	0	11	11	49	49	27	27	13	13
10	Pemimpin saya mengetahui dengan jelas semua bagian atau departemen di perusahaan saya	0	0	11	11	52	52	27	27	10	10

Tabel Lanjutan

11	Saya memiliki pemimpin yang memiliki inisiatif yang baik	0	0	4	4	57	57	34	34	5	5
12	Pemimpin saya memiliki peran yang besar dalam meningkatkan kinerja bawahan	0	0	11	11	58	58	27	27	4	4

Sumber: Olahan Angket

Memberi informasi pendapat karyawan Dunkin Donut tentang Pimpinan memberikan perintah-perintah khusus dengan jelas kepada bawahan, ditemukan ada 48 responden (48%) yang menyatakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut, 38% menyatakan setuju, hal ini memberikan gambaran bahwa karyawan pada PT Dunkindo Lestari Cabang Kalimantan umumnya berpendapat bahwa pengawasan yang diberikan atasan kepada bawahan sudah sesuai dengan peraturan perusahaan, meskipun demikian masih ada 8 orang responden yang tidak setuju dengan pernyataan tersebut dan 6 responden yang bersikap netral. Hal ini sesuai dengan teori [6].

Pada Pertanyaan apakah Pimpinan berusaha memberikan rangsangan kepada bawahan untuk mencapai hasil kerja terbaik ditemukan ada 32 responden (32%) yang menyatakan sangat setuju, dengan pernyataan tersebut, 52% menyatakan setuju karena responden merasa pimpinan sudah memberikan rangsangan untuk mencapai hasil kerja terbaik, 13% menyatakan netral, meskipun demikian masih ada 3% orang responden yang tidak setuju dengan pernyataan tersebut sesuai dengan teori [8].

Responden berpendapat (67%) setuju pemimpin menyadari kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan oleh bawahan dan temukan (17%) setuju, meskipun begitu yang menyatakan netral (15%) dan 1 responden yang menyatakan tidak setuju. Pemimpin mempengaruhi para karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan [7].

Pemimpin berusaha memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencapai tujuan bersama, pada pernyataan ini yang bersikap setuju 45%, sangat setuju 25%,

ditemukan netral 27% dan sisanya menyatakan tidak setuju. Dari pernyataan ini kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi. Memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan. Mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya[9].

Pada pernyataan pemimpin saya selalu memiliki banyak akal untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi responden berpendapat baik dengan pernyataan tersebut yang menyatakan setuju (43%), sangat setuju (14%), ditemukan netral (35%) dan sisanya menyatakan tidak setuju (8%) pernyataan tersebut sesuai dengan teori. Dalam upaya pencapaian tujuan pemimpin harus dapat mendelegasikan tugas-tugasnya kepada staf. Kemudian pemimpin harus dapat mengatur waktu secara efektif, dan menyelesaikan masalah secara efektif [3].

Jika dilihat dari sisi pemimpin saya memiliki pemikiran kreatif dan daya pikir yang baik. Pada umumnya karyawan menyatakan setuju (43%) sangat setuju (14%), tidak setuju (8%) dan sisanya bersikap netral (35%). Selain itu seorang pemimpin juga dituntut untuk mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang luas guna mendukung pemimpin dalam pengambilan keputusan dan pemecahan suatu masalah. Hal ini mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir [10].

Pada pernyataan apakah pemimpin di perusahaan saya merupakan seorang yang tegas, responden yang berpendapat baik dengan pernyataan tersebut ada 51%. Pada pernyataan ini ditemukan 42% netral, menyatakan sangat baik (2%) dan sisanya menyatakan tidak setuju (5%). Kondisi ini memberi gambaran masih ada beberapa

karyawan yang menganggap bahwa pemimpin dipusahaan merupakan seorang yang tegas dalam memimpin karyawannya dipusahaan. Ketegasan seorang pemimpin adalah kemampuan untuk mempertimbangkan segala aspek dari keputusan yang akan diambil, serta menetapkan keputusan pada waktu dan kondisi yang tepat. Ketegasan seorang pemimpin ini merupakan nilai universal yang diperlukan seorang pemimpin. Penundaan pengambilan keputusan akan menimbulkan biaya yang mungkin tak terbayat dan bisa berakibat fatal [10].

Terkait dengan pemimpin saya selalu menetapkan keputusan dalam waktu dan kondisi yang tepat banyak responden yang bersikap netral (48%), tanggungjawab yang diberikan oleh atasan hal ini dikarenakan karyawan merasa pemimpin belum bisa menetapkan keputusan dalam waktu dan kondisi yang tepat, tetapi banyak juga responden yang menyatakan setuju (31%), bersikap netral (18%) dan sisanya sangat setuju (3%). Tanggung jawab ini sarana untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang pemimpin. Ketegasan atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat salah satu nilai kepemimpinan yang mutlak diperlukan dalam memimpin organisasi atau perusahaan adalah ketegasan sesuai dengan teori Handoko [10].

Pendapat responden pemimpin di perusahaan saya memiliki kepercayaan diri yang baik umumnya responden menyatakan netral 49%, responden yang menyatakan setuju 27%, 13% menyatakan sangat setuju 13% dan sisanya menyatakan tidak setuju 11%. Hal ini memberi gambaran masih tingginya ketidakpuasan karyawan karna pemimpin dipengaruhinya kurang memiliki kepercayaan diri yang baik, Kepercayaan diri atau pandangan terhadap dirinya sehingga mampu untuk menghadapi masalah. Pemimpin harus

mempunyai kepercayaan pada dirinya sendiri sehingga tidak mudah terpengaruh oleh orang lain pada saat membuat keputusan [10].

Pendapat responden tentang pemimpin saya mengetahui dengan jelas semua bagian atau departemen dipusahaan saya. Pada pernyataan diatas responden pada umumnya menyatakan netral 52%, responden yang menyatakan baik 27% sangat baik 10% dan sisanya menyatakan kurang baik 11%. Hal ini merupakan suatu bentuk banyak karyawan yang merasa pemimpin dipengaruhinya belum begitu mengetahui secara keseluruhan tentang bagian dan departemen dipengaruhinya. Kepercayaan diri harus dimiliki oleh setiap pemimpin agar dapat terus mempelajari mengenai perusahaannya dan mampu memimpin secara efektif. Pemimpin yang memiliki kepercayaan diri dapat mengetahui bagaimana menyatakan semua bagian atau departemen dalam sebuah perusahaan [10].

Memiliki pemimpin yang memiliki inisiatif yang baik. Responden pada umumnya menyatakan netral 57%, ada 34% responden bersikap baik, yang bersikap sangat baik 5% dan sisanya bersikap kurang baik. Dari uraian ini dapat diperoleh gambaran bahwa pemimpin masih kurang memiliki inisiatif, sedangkan inisiatif atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi [10].

Responden yang menyatakan netral bahwa pemimpin memiliki peran yang besar dalam meningkatkan kinerja bawahan 58%, responden yang menyatakan baik 27%, responden yang menyatakan sangat baik 4% dan sisanya menyatakan tidak setuju. Pemimpin sangat berperan besar untuk meningkatkan kinerja karyawan agar perusahaan berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Pemimpin yang memiliki banyak inisiatif begitu berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena pengikut atau bawahan dapat

bekerja dengan cepat. Bila ada masalah atau hal yang menghambat pekerjaan, malah tersebut tidak akan lama

mengganggu jalannya pekerjaan karena pemimpin cepat mengambil inisiatif untuk mengatasi masalah yang ada [10].

**Tabel 6 Hasil Pendapat Responden tentang Kompensasi**

No	Pernyataan	5 (SS)		4 (S)		3 (N)		2 (T)		1 (STS)	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Gaji pada perusahaan tempat anda bekerja, dalam memberikan gaji setiap bulan apakah sudah tepat waktu	0	0	3	3	4	4	31	31	62	62
2	Gaji yang diberikan perusahaan tempat anda bekerja setiap bulan sudah cukup layak	0	0	2	2	18	18	37	37	43	43
3	Tunjangan atau insentif yang anda terima sesuai dengan pekerjaan dan pengalaman anda	0	0	0	0	26	26	61	61	13	13
4	Gaji atau upah yang anda terima sesuai dengan jenjang pendidikan anda	0	0	2	2	24	24	67	67	7	7
5	Bonus yang diberikan tempat anda bekerja selama ini dapat meningkatkan semangat kerja dalam bekerja	0	0	13	13	43	43	13	13	1	1
6	Bonus yang anda terima dari perusahaan sudah adil dan merata di terima tepat waktu	0	0	7	7	64	64	20	20	9	9
7	Saya memiliki rekan kerja yang menyenangkan	0	0	16	16	31	31	41	41	12	12
8	Manajer-manajer di perusahaan saya berkualitas	0	0	12	12	52	52	25	25	11	11
9	Pembagian perusahaan di perusahaan saya proposional / berimbang	0	0	23	23	36	36	34	34	7	7
10	Kebijakan perusahaan dalam bekerja mendukung karyawan	0	0	34	34	34	34	28	28	4	4

Sumber: Olahan Angket

Memberi informasi pendapat karyawan PT. Dunkindo Lestari Cabang Kalimalang tentang kompensasi yang diterima. Pendapat responden tentang gaji perusahaan tempatnya bekerja setiap bulan apakah tepat waktu, seluruh responden menyatakan sangat setuju 62%, bersikap setuju 31% ,responden bersikap netral 4% dan sisanya responden bersikap tidak setuju. Informasi ini memberi gambaran bahwa gaji karyawan selalu datang tepat waktu. Walau masih ada responden yang bersikap netral dan tidak setuju perusahaan telah memberikan gaji konsisten dan sesuai dengan waktunya [1].

Terkait dengan pernyataan apakah gaji yang diberikan perusahaan tempat bekerja setiap bulan sudah cukup layak. Umumnya karyawan menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut (37%), ditemukan ada 2 % responden yang tidak setuju gaji tersebut cukup layak, 43% menyatakan sangat setuju sisanya

bersikap netral. Informasi ini memberi gambaran bahwa gaji di PT. Dunkindo Lestari Cabang Kalimalang dapat memenuhi kebutuhan hidup yang layak, bagi karyawannya, baik dari sisi kebutuhan fisik maupun kebutuhan sosial. Rivai [17] menyatakan bahwa gaji memenuhi kebutuhan fisik, sosial dan egoistik untuk memperoleh kepuasan kerjanya.

Pada pernyataan apakah tunjangan atau insentif yang anda terima sesuai dengan pekerjaan dan pengalaman anda, responden yang setuju dengan pernyataan tersebut ada 61%. Pada pernyataan ini ditemukan 26% netral dan sisanya menyatakan sangat setuju (13%). Kondisi ini memberi gambaran masih ada beberapa karyawan yang menganggap bahwa tunjangan atau insentif yang diterima belum sesuai dengan pengalamannya. Secara teori Rivai [17] mengatakan bahwa ada kalanya pekerjaan yang berbeda, tetapi

memiliki derajat yang sama mempunyai tingkat gaji yang berbeda. Salah satu perbedaan ini adalah pengalaman kerja karyawan tersebut. Mangkunegara [1], menyatakan bahwa kompensasi langsung juga mencakup tunjangan dan insentif.

Jika dilihat dari sisi upah atau gaji yang anda terima diberikan sesuai dengan jenjang pendidikan anda. Pada umumnya karyawan menyatakan setuju (67%), 24% netral, tidak setuju 2% dan sisanya besikap sangat setuju. Rivai [17] mengatakan bahwa ada kalanya pekerjaan yang berbeda, tetapi memiliki derajat yang sama mempunyai tingkat gaji yang berbeda. Dengan demikian upah yang dibayarkan perlu disesuaikan dengan keahlian.

Pendapat responden tentang bonus yang diberikan perusahaan tempat anda bekerja selama ini dapat meningkatkan semangat kerja dalam bekerja. Pada pernyataan responden pada umumnya menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut (31%), responden yang tidak setuju ada 13%, responden sangat setuju 12%.Kebijaksanaan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan [14].

Responden yang menyatakan setuju bahwa perusahaan tempatnya bekerja telah memberikan bonus secara adil dan merata diterima tepat waktu lebih banyak dari yang bersikap netral 64%, setuju (20%). Karyawan yang tidak setuju dengan pernyataan tersebut ada 13%, sisanya berikap sangat setuju 9%. Bonus yang diberikan secara adil kepada karyawan akan memotivasi karyawan dalam bekerja. Nawawi [11] upah insentif adalah penghargaan yang diberikan dengan tujuan memotivasi karyawan agar memiliki produktivitas yang tinggi. Sifat dari insentif ini tidak tetap atau sewaktu-waktu.

Bahwa umumnya responden setuju (41%) memiliki rekan kerja yang menyenangkan. Ditemukan ada 31% responden netral, sangat setuju (12%) dan sisanya 16% responden menyatakan tidak setuju.Rekan kerja merupakan kompensasi bukan finansial yang di dapat oleh karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Bangun [15].

Manajer-manajer diperusahaan saya berkualitas.Pada umumnya karyawan menyatakan setuju (25%), 52% netral, sangat setuju 11% dan sisanya besikap tidak setuju.Kompensasi menurut Sedarmayati [12] adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka agar mendapatkan manajer-manajer yang berkualitas diperusahaan.

Pada pernyataan apakah pembagian pekerjaan diperusahaan saya sudah proposional/berimbang, responden yang setuju dengan pernyataan tersebut ada 34%. Pada pernyataan ini ditemukan 36% netral, 7% menyatakan sangat setuju dan sisanya menyatakan sangat tidak setuju (23%). Keadilan internal memasyarakatkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama . Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja. Dalam Veithzal Rivai [17]

Pada pernyataan kebijakan perusahaan dalam bekerja mendukung karyawan, responden yang setuju 28%, ditemukan 34% netral 4% sangat setuju dan sisanya menyatakan tidak setuju. Kebijakan perusahaan dalam bekerja dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan [14].

**Tabel 7 Hasil Pendapat Responden tentang Kinerja Karyawan**

No	Pernyataan	5 (SS)		4 (S)		3 (N)		2 (T)		1 (STS)	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Jumlah pekerjaan yang diberikan sesuai dengan standar perusahaan	0	0	0	0	19	19	53	53	28	28
2	Saya bekerja sesuai dengan pengetahuan dan keterampilan saya	0	0	0	0	12	12	62	62	26	26
3	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan standart kualitas pekerjaan	0	0	2	2	28	28	62	62	8	8
4	Pekerjaan yang diberikan kepada saya, saya selesaikan sesuai ketentuan	0	0	1	1	25	25	52	52	22	22
5	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	0	0	6	6	35	35	47	47	12	12
6	Anda selalu disiplin waktu dalam bekerja, baik pada saat masuk kerja maupun keluar kerja	0	0	11	11	48	48	37	37	4	4
7	Saya hair ditempat kerja sesuai dengan aturan perusahaan	0	0	9	9	33	33	47	47	11	11
8	Kehadiran saya di tempat kerja sesuai dengan aturan perusahaan	0	0	19	19	34	34	38	38	9	9
9	Saya dapat bekerjasama dengan orang lain dalam bekerja	0	0	11	11	36	36	48	48	5	5
10	Rekan kerja saya saling mendukung dalam melaksanakan pekerjaan	0	0	15	15	45	45	36	36	4	4

Sumber: Olahan Angket

Memberi informasi pendapat karyawan PT. Dunkindo Lestari Cabang Kalimalang tentang kinerja. Pada pernyataan Jumlah pekerjaan yang diberikan perusahaan sesuai dengan standar perusahaan. Responden umumnya sangat baik dengan pernyataan tersebut (28%), yang bersikap setuju 53%, sisanya bersikap netral. Tidak ada responden yang tidak berorientasi pada kinerja. Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan [15].

Saya bekerja sesuai dengan pengetahuan dan keterampilan saya, responden yang berpendapat setuju dengan pernyataan tersebut ada 62%, 8% menyatakan setuju, yang menyatakan netral ada 12% dan sisanya netral. Karyawan cenderung menyatakan setuju dengan pernyataan ini. Menurut Bangun [15] Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai.

Dalam pernyataan saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas perusahaan, 62% responden bersikap setuju, responden yang bersikap sangat setuju 8% dan sisanya berpendapat netral. Kualitas Pekerjaan, Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu [15].

Hal ini memberi gambaran bahwa pekerjaan yang diberikan kepada saya, saya selesaikan sesuai kemampuan. Terkait dengan pernyataan tersebut, 52% responden menyatakan setuju, 25% bersikap netral 22%, responden yang menyatakan sangat setuju 22% dan sisanya berpendapat tidak setuju. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut [15].

Pada pernyataan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, Responden

menyatakan setuju 47%, yang menyatakan netral 35%, 4% sangat setuju dan sisanya bersikap netral. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya [15].

Anda selalu disiplin waktu dalam bekerja, baik pada saat masuk kerja maupun keluar kerja. Terkait dengan pernyataan ini 37% responden menyatakan setuju, 48% menyatakan netral, sisanya menyatakan sangat setuju. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga memengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Demikian pula, suatu pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu karena batas waktu pesanan pelanggan dan penggunaan hasil produksi. Pelanggan sudah melakukan pesanan produk sampai batas waktu tertentu. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, pihak perusahaan harus menghasilkannya tepat waktu. Suatu jenis produk tertentu hanya dapat digunakan sampai batas waktu tertentu saja, ini menuntut agar dapat diselesaikan tepat waktu, karena akan berpengaruh atas penggunaannya pada dimensi ini, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu [15].

Pada pernyataan hadir ditempat kerja sesuai dengan aturan perusahaan dengan hal tersebut, yang bersikap netral 33% responden, 47% setuju dan sisanya sangat setuju. Dengan demikian, perlu ditetapkan mekanisme sistem pengawasan disiplin kerja yang melekat dan berkelanjutan dalam rangka peningkatan kinerja seorang karyawan di PT. Dunkindo Lestari Cabang Kalimantan. Suatu jenis pekerjaan tertentu akan menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan [15].

Kehadiran saya di tempat kerja sesuai dengan aturan perusahaan,

Responden yang menyatakan setuju 38%, yang bersikap netral 34% dan sisanya menyatakan sangat setuju. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya [15].

Bangun [15] menyatakan kemampuan Kerja Sama, tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Pada pernyataan yang menyatakan bahwa dapat bekerjasama dengan orang lain dalam bekerja, yang menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut ada 48%, 36% bersikap netral dan sisanya menyatakan netral sangat setuju. Kemampuan Kerja Sama, Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja [15].

Pada pernyataan Rekan kerja saya saling mendukung dalam melaksanakan pekerjaan, Responden yang menyatakan setuju 36%, 45% bersikap netral dan sisanya menyatakan sangat setuju. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan kerja lainnya [15].

### **Uji Kenormalan Data**

Pada penelitian ini, karyawan yang menjadi responden ada 100 orang karyawan. Dari hasil model regresi linier berganda, hasil uji kenormalan data disajikan pada Tabel 8.

Dari hasil perhitungan data ditemukan bahwa standar deviasi data residual adalah 3,604. Perbedaan nilai ekstrim positif yang terjadi dari sisaan atau residu adalah 0,065 sedangkan perbedaan negatif adalah -0,053. Dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov

dan bantuan SPSS versi 20, pada taraf nyata  $\alpha=0,05$  (5%) diperoleh nilai Kolmogorov-Smirnov uji  $Z=0.065$ , dengan nilai signifikansi  $=0,200 > 0,05$ . Dari hasil perhitungan tersebut terbukti data residual berdistribusi normal.

**Tabel 8 Uji satu sampel Kolmogorov-Smirnov**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.604
Most Extreme Differences	Absolute	0.0065
	Positive	0.053
	Negative	-0.065
Kolmogorov-Smirnov Z		0.065
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. . Calculated from data

b. Lilliefors Significance Correction.

c. This is a lower bound of the true

### Uji Multikolinieritas

Salah satu asumsi lain yang harus dipenuhi dalam melakukan analisis linier regresi berganda adalah tidak ada saling korelasi antar variabel bebas yang diteliti. Pada penelitian ini akan dianalisis apakah ada saling korelasi antara variabel Kepemimpinan dan Kompensasi.

**Tabel 9 Uji Multikolinieritas antar variabel**

Variabel	Toleransi	VIF	Kriteria
Kepemimpinan	0,921	1,086	10,000
Kompensasi	0,921	1,086	10,000

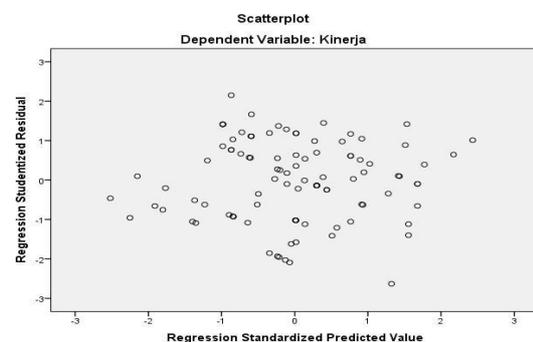
Sumber: Olahan Angket

Dengan menggunakan metode Variance Inflation Factor (VIF), dengan titik batasan nilai  $VIF < 10$  sebagai batasan untuk memenuhi asumsi multikolinieritas, dari dua variabel bebas yang diteliti pada penelitian ini diperoleh nilai VIF seluruh variabel  $< 10$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi pelanggaran terhadap asumsi multikolinieritas atau tidak ada saling

korelasi antar variabel bebas pada penelitian ini.

### Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas dilakukan untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang memenuhi persyaratan adalah di mana terdapat kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain yang disebut dengan homoskedastisitas.



**Gambar 1 Diagram Pencar nilai prediksi dengan residual**

Pelanggaran terhadap asumsi heterokedastisitas dapat diketahui dengan memeriksa diagram pencar antara nilai prediksi ( $Z_{pred}$ ) dengan nilai residu dari pengamatan. Jika diagram pencar membentuk pola tertentu maka terjadi pelanggaran terhadap asumsi heterokedastisitas. Pada Gambar 1. ditemukan bahwa diagram pencar antara nilai prediksi dengan nilai residu dari pengamatan tidak membentuk pola tertentu dan tersebar di antara nilai positif dan negatif secara merata, dengan demikian asumsi heterokedastisitas terpenuhi.

### Uji Linieritas

Uji linieritas setiap variabel bebas, dilakukan dengan uji t. Hasil uji linieritas :

**Tabel 10 Uji Linieritas dengan metode Linearity**

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Kepemimpinan	Linearity	530.138	1	530.138	31.476	0.000
Kompensasi	Linearity	458.105	1	458.105	30.042	0.000

Sumber: Olahan Angket

Dari Tabel 10 ditemukan bahwa seluruh variabel bebas memiliki hubungan yang linier terhadap variabel tidak bebas, terbukti dari nilai signifikansi hasil uji linieritas <0,05 baik untuk variabel motivasi (0,000) maupun lingkungan kerja (0,000), artinya linieritas pada setiap variabel signifikan.

Untuk mengetahui apakah seluruh variabel kepemimpinan dan kompensasi secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan PT. Dunkindo Lestari Cabang Kalimalngdilakukan uji F (ANOVA). Proses pengolahan data digunakan dengan bantuan software SPSS 20 hasil uji F (ANOVA) disajikan pada Table 11 .

**Tabel 11 Uji F**

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	772,390	2	386,195	29,129	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1286,050	97	13,258		
	Total	2058,440	99			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kompensasi , Kepemimpinan

Dengan membandingkan nilai Ftabel diperoleh nilai = 3.090. Dengan demikian diperoleh kesimpulan bahwa nilai Fhitung>Ftabel (29.129>3.090), artinya model regresi yang diperoleh dapat dipergunakan untuk melihat pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap kinerja karyawan.

### Regresi Linier Berganda

Dengan menggunakan bantuan software SPSS versi 20, model regresi yang menunjukkan pengaruh antara variabel Kepemimpinan, dan Kompensasi terhadap kinerja karyawan disajikan pada Tabel tabel 12 sebagai berikut :

**Tabel 12 Model Regresi Linier Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8,297	3,735		2,221	0,029
Kepemimpinan	0,365	0,075	0,407	4,869	0,000
Kompensasi	0,344	0,081	0,357	4,275	0,000

Sumber: Olahan Data

Diperoleh bahwa model regresi yang menggambarkan hubungan antara Kepemimpinan dan Kompensasi dengan kinerja karyawan adalah:

Kinerja karyawan = 8,297 + 0,365 Kepemimpinan + 0,344 Kompensasi + ε.

1. Nilai konstanta = 8,297 memberi arti bahwa kinerja karyawan memiliki skor 8.297 jika tidak ada kepemimpinan dan kompensasi kinerja karyawan, dengan kata lain pada saat kedua variabel bebas memiliki skor nol maka kinerja karyawan 8.297.

2. Nilai koefisien regresi Kepemimpinan sebesar 0,365 memberi arti bahwa setiap terjadi peningkatan Kepemimpinan satu satuan maka akan terjadi peningkatan kinerja karyawan 0,365 kali.

3. Jika terjadi peningkatan Kompensasi sebesar satu satuan, akan terjadi peningkatan kinerja sebesar 0,344 kali.

### Uji t

Digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel

independen (Kepemimpinan dan Kompensasi) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan). Dari hasil output pengolahan data bantuan SPSS 20 dari tabel 12 di atas, diperoleh:

Hasil uji t untuk variabel Kepemimpinan diperoleh nilai t hitung = 4,869 dengan tingkat signifikansi 0,000, dengan menggunakan batas signifikansi 0,05 didapat t tabel sebesar 1.660. Ini berarti t hitung > t tabel, yang berarti ditolak dan diterima. Dengan demikian maka dapat disimpulkan ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dunkindo Lestari Cabang Kalimantan, di mana pengaruh tersebut positif artinya peningkatan kepemimpinan pada PT. Dunkindo Lestari cabang Kalimantan dapat meningkatkan kinerja Karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian Kaban [19] yang memberikan hasil penelitian bahwa ada pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Patra Badak Arun Solusi Jakarta. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran [6]. Seorang pemimpin harus bisa memberikan panutan dan dapat memotivasi karyawan supaya target yang ditetapkan oleh perusahaan dapat tercapai.

Variabel Kompensasi Hasil uji t untuk variabel Kompensasi diperoleh nilai t hitung = 4.275 dengan tingkat signifikansi 0,000, dengan menggunakan batas signifikansi 0,05 didapat t tabel sebesar 1.660. Ini berarti t hitung > t tabel, yang berarti diterima dan ditolak. Dengan demikian disimpulkan bahwa ada pengaruh yang nyata kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Dunkindo Lestari Cabang Kalimantan. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pada PT. Dunkindo Lestari Cabang Kalimantan adalah positif, artinya semakin tinggi kompensasi maka kinerja juga akan meningkat. Valianto dan Yuniati [20] yang memberikan hasil penelitian Kepemimpinan, Motivasi dan kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Mandiri Sahabat Surabaya, Hasil yang sama juga ditemukan di PT. Dunkindo Lestari Cabang Kalimantan temukan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemberiaan kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian [9].

#### Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

**Tabel 13 Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi**

Model	Rhitung	Kategori	Koefisien Determinasi	Rtabel	Kesimpulan
Kepemimpinan	0,443	Sedang	15.27	0,198	Signifikan
Kompensasi	0,398	Lemah	11.77	0,198	Signifikan
Serentak	0,613	Sangat Kuat	37.5	0,198	Signifikan

Memberi informasi tentang nilai koefisien korelasi dan koefisien determinasi antara masing-masing variabel secara parsial maupun secara bersama-sama. Dengan bantuan SPSS 20 ditemukan nilai koefisien korelasi parsial variabel Kepemimpinan dengan kinerja karyawan adalah 0,443, dengan taraf nyata =5% dapat disimpulkan bahwa ada hubungan linier yang nyata pada kategori sedang antara

Kepemimpinan dengan kinerja karyawan PT. Dunkindo Lestari cabang Kalimantan. Kemampuan variabel kepemimpinan secara parsial (mandiri) untuk menjelaskan variabilitas dari kinerja karyawan adalah 15.27% dengan kata lain kontribusi yang diberikan oleh variabel Kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Dunkindo Lestari Cabang Kalimantan adalah 15,27.

Nilai koefisien korelasi parsial variabel Kompensasi dengan kinerja karyawan adalah 0,398, dengan taraf nyata =5% dapat disimpulkan bahwa ada hubungan linier yang nyata pada kategori lemah antara variabel Kompensasi dengan kinerja karyawan PT. Dunkindo Lestari Cabang Kalimalang. Kemampuan variabel Kompensasi secara parsial untuk menjelaskan variabilitas dari kinerja karyawan adalah 11,77% dengan kata lain kontribusi yang diberikan oleh variabel Kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Dunkindo Lestari Cabang Kalimalang adalah 11,77. Secara serentak atau bersama-sama nilai koefisien korelasi ke dua variabel secara bersama-sama dengan kinerja karyawan adalah 0,613, dengan taraf nyata =5% dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang nyata pada kategori kuat antara ke dua variabel secara bersama-sama dengan kinerja karyawan PT. Dunkindo Lestari Cabang Kalimalanagoleh karyawan. Kemampuan kedua variabel secara bersama-sama untuk menjelaskan variabilitas dari kinerja karyawan adalah 37,5% dengan kata lain kontribusi yang diberikan oleh ke dua variabel secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT. Dunkindo Lestari Cabang Kalimalang adalah 37,5%, sisanya sebesar 62,5% dipengaruhi faktor lain diantaranya adalah lingkungan kerja, kualitas sumber daya manusia, budaya organisasi, tata kelola perusahaan, kompetensi, penghargaan dan faktor lain yang tidak dibicarakan pada penelitian ini.

## Kesimpulan dan Saran

### Kesimpulan

Beberapa kesimpulan yang diperoleh penulis setelah menyelesaikan penelitian ini adalah:

1. Kepemimpinan berpengaruh secara nyata terhadap kinerja karyawan di PT Dunkindo Lestari Cabang Kalimalang. Kemampuan variabel kepemimpinan

untuk meningkatkan kinerja adalah 15,27%,

2. Kompensasi berpengaruh secara nyata terhadap kinerja karyawan di PT Dunkindo Lestari Cabang Kalimalang. Kemampuan variabel Kompensasi untuk menjelaskan Meningkatkan kinerja adalah 11,77 %
3. Secara simultan ditemukan bahwa ada pengaruh yang nyata kedua variable secara bersama-sama untuk menentukan kinerja karyawan di PT Dunkindo Lestari Cabang Kalimalang dengan kontribusi sebesar 37,5%. Faktor lain yang berpengaruh yang tidak dibahas pada penelitian ini antara lain adalah lingkungan kerja, budaya organisasi, dan penghargaan dengan besaran 62,5%

### Saran

Beberapa saran yang ingin disampaikan penulis terkait penelitian ini antara laina dalah:

1. Diusulkan ada penelitian lanjutan di luar ketiga variabel yang berpengaruh terhadap kinerja seperti: lingkungan kerja, budaya organisasi dan variabel lain yang tidakdibahaspadapenelitianini.
2. Perlu ada perbaikan dalam hal Kepemimpinan, terutama kondisi Kompensasi yang masih belum dirasakan merata.
3. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dalam mengkaji pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan sebagai perantara atau variabel untuk skala yang lebih besar baik dari sisi sampel maupun perusahaan.

### Daftar Pustaka

- [1.] Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosda Karya : Bandung.

- [2.] Prawiro, Sentono. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFPE.
- [3.] Rivai Veithzal, Bachtiar, Boy Rafli Amar, 2013. *Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Rajawali Pres.
- [4.] Subekhi, Akhmad & Jauhar Mohammad, 2012, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*, Jakarta : Presentasi Pustaka
- [5.] Sunyoto, Agus. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Badan.
- [6.] Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi. Index. Jakarta*. Penerbit IPWI.
- [7.] Robbins, Stephen P. 2008. *Perilaku Organisasi ( Edisi Ke Sepuluh)*, Alih Bahasa Drs. Benyamin Molan, Jakarta Salemba Empat.
- [8.] Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Cetakan Pertama. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta*.
- [9.] Rivai, Veithzal, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Cetakan Pertama*, Jakarta. PT.Raja Grafindo Persada.
- [10.] Handoko, H. 1995. *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*. Yogyakarta: BPFPE.
- [11.] Nawawi, Hadari, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, GadjahMada University Press.
- [12.] Sedarmayati, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen pegawai Negri Sipil ( Cetakan kelima)*.
- [13.] Malayu S.P Hasibuan, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia, (Edisi Revisi)*. Bumi Aksara, Jakarta.
- [14.] Malayu S.P Hasibuan, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia (EdisiRevisi)*. Jakarta :BumiAksara.
- [15.] Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- [16.] Wirawan, 2009. *Evalusi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta Salemba Empat
- [17.] Rivai, Veithzal, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada Jakarta.
- [18.] Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi ketiga*. STIE YKPN Yogyakarta.
- [19.] Renard, Ruandjo Kaban, *Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Patra Badak Arun Solusi*. Jakarta.
- [20.] Yofi, Dwi Hari Valianto, Tri Yuniati, *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Cv Sahabat Mandiri*. Surabaya.