

Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Di PT. Santos Jaya Abadi

OLEH

Eko Suprayitno^{*)}, Dra.Ritawati Tedjakusuma,MM^{*)}, Evi Thelia Sari SE,MA^{*)}

MANAJEMEN

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI MAHARDHIKA SURABAYA

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine and analyze the influence of direct and indirect variable Leadership And Compensation To Employee Performance With Through Motivation As Variable Intervening At PT. Santos Jaya Abadi. 60 respondents were taken using a sample technique with saturated sampling technique or census number of samples in this study were employees of the Production Packing Section At PT. Santos Jaya Abadi. Then the analysis of data obtained in the form of quantitative data. The test instrument used is tpsarsial test techniques and path analysis (Path Analysis) processed with SPSS V.16.0 for windows program, so that the value of coefficient Leadership effect on the motivation in PT. Santos Jaya Abadi, Compensation effect on Motivation at PT. Santos Jaya Abadi, Leadership affects the performance at PT. Santos Jaya Abadi, Compensation effect on performance at PT. Santos Jaya Abadi, motivation influence on Employee Performance at PT. Santos Jaya Abadi, Leadership Affect Employee Performance through Motivation at PT. Santos Jaya Abadi, Compensation Affects Employee Performance through Motivation at PT. Santos Jaya Abadi, determination coefficient value R² (Rsquare) for independent variable able to explain variation of dependent variable change equal to 76,4%, while the rest equal to 23,6% explained by other variable outside research

Keywords: Leadership, Compensation, Employee Performance and Motivation

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara langsung dan tidak langsung variabel Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Di PT. Santos Jaya Abadi. 60 orang responden yang diambil menggunakan teknik sampel dengan tehknik *sampling* jenuh atau sensus jumlah Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan Bagian *packing* Produksi Di PT. Santos Jaya Abadi. Kemudian dilakukan analisis terhadap data-data yang diperoleh berupa data kuantitatif. Alat uji yang digunakan adalah teknik uji tpsarsial dan analisis jalur (*Path Analysis*) yang diolah dengan program *SPSS V.16.0 for windows*, sehingga memperoleh hasil nilai koefisien Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi di PT. Santos Jaya Abadi, Kompensasi berpengaruh terhadap Motivasi di PT. Santos Jaya Abadi, Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja di PT. Santos Jaya Abadi, Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja di PT. Santos Jaya Abadi, motivasi berpengaruh terhadap

Kinerja Karyawan di PT. Santos Jaya Abadi, Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi di PT. Santos Jaya Abadi, Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi di PT. Santos Jaya Abadi, nilai koefisien determinasi R^2 (Rsquare) untuk variabel independen mampu menjelaskan variasi perubahan variabel dependen sebesar 76,4%, sedangkan sisanya sebesar 23,6% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian

Kata Kunci : Kepemimpinan, Kompensasi, Kinerja Karyawan dan Motivasi

Latar Belakang Masalah

Sebuah organisasi dalam menjalankan kegiatan untuk mencapai tujuannya memiliki beberapa faktor yang saling terikat dan berpengaruh. Salah satu faktor tersebut yang sangat penting yang digunakan untuk menggerakkan faktor lainnya yaitu sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia sendiri sangat penting dalam suatu perusahaan di samping faktor lainnya seperti modal karena pengelolaan SDM sendiri untuk mendapatkan karyawan-karyawan yang handal dan mampu melaksanakan tugasnya secara benar dan tanggung jawab yang dapat meningkatkan efektifitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Persaingan antar perusahaan di Indonesia sudah sangat ketat akhir-akhir ini, baik itu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa maupun produksi. Memenangkan dalam persaingan ini tidaklah mudah. Masing masing perusahaan harus bisa memberikan nilai yang terbaik untuk para pelanggannya. Salah satu faktor yang diperlukan oleh perusahaan untuk ikut dalam persaingan dan memberikan yang terbaik untuk pelanggannya adalah karyawan/tenaga kerja. Tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang atau jasa, baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat. Kenyataannya masih banyak tenaga kerja di sebuah perusahaan tidak melakukan pekerjaannya secara baik dan efektif, sehingga masalah tenaga kerja masih sering menjadi isu utama dalam perusahaan. Sutrisno (dalam Putra, 2015) mengatakan bahwa sumber daya manusia adalah hal yang paling penting untuk menentukan tujuan perusahaan. Karena itu sumber daya manusia perlu mendapat perhatian serius agar dapat dikelola dengan baik. Hal ini berkaitan dengan tugas dan fungsi seorang karyawan yang penting dalam perusahaan, sehingga karyawan dalam perusahaan harus dikelola secara baik dan benar. Secara umum, pengelolaan sumber daya manusia dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, sehingga pembentukan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan mumpuni merupakan suatu keharusan. Oleh sebab itu, pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya manusia tersebut harus menjadi perhatian untuk dikembangkan secara maksimal. Menurut Siagian (2012), kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu: gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor-faktor lainnya. Dari beberapa faktor diatas, untuk meningkatkan kinerja karyawan memiliki beberapa faktor yaitu dengan memperhatikan faktor kepemimpinan dan kompensasi serta motivasi kerja. Menurut Tatulus (2015) mengatakan bahwa Kepemimpinan adalah kemauan menumbuhkan, memelihara, dan mengembangkan usaha dan iklim yang kooperatif dalam kehidupan organisasional. Untuk mencapai hal tersebut seorang pemimpin tidak seyogyanya hanya mampu berperan selaku atasan yang keinginan dan kemauanya harus diikuti oleh orang lain. Organisasi selaku induk kerja harus mampu pemimpin yang dapat mengarahkan para karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi dan memperhatikan kompensasi yang diberikan sehingga kompensasi yang diberikan telah sesuai dengan pekerjaan yang telah diselesaikan dengan baik. Dalam meningkatkan kinerja karyawan bukan hanya disebabkan oleh kepemimpinan dan kompensasi saja tetapi juga dapat melalui motivasi yang diberikan kepada para karyawan. Yahyo, W. Djoko, Dewi (2013), dalam penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi karyawan sudah cukup baik sehingga mampu meningkatkan kinerja para karyawannya, namun kinerja karyawan jauh akan lebih baik meningkatkan apabila motivasi yang dimiliki karyawan dikuatkan melalui semangat kerja. Begitu halnya dengan kompensasi yang

diberikan perusahaan sudah sesuai dan mampu mempengaruhi kinerja karyawan, tetapi kinerja akan jauh lebih baik jika kompensasi yang diberikan didukung dengan meningkatkan semangat kerja karyawan. Hasibuan (dalam Hidayah, 2016) mengemukakan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Penjelasan dari kompensasi berupa uang adalah karyawan dibayar dengan sejumlah uang, sedangkan kompensasi berupa barang adalah kompensasi yang dibayarkan dengan barang kepada karyawannya. Tujuan utama mereka bekerja adalah jelas untuk memperoleh kompensasi yang layak sesuai dengan yang telah mereka kerjakan. Dalam meningkatkan kinerja karyawan maka perusahaan akan melakukan beberapa cara yang dapat mendorong karyawan untuk bekerja secara maksimal. Beberapa kegiatan tersebut diantaranya pemberian pelatihan, pemberian kompensasi, pemberian penghargaan dan lain sebagainya. Kegiatan tersebut akan sangat berkaitan dengan pemberian kompensasi. Kepuasan atas kompensasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk bekerja lebih bersemangat dan memacu tingginya kinerja (Handoko dalam Hidayah, 2016). Pemberian kompensasi memotivasi kinerja karyawan. Semakin baik dan sesuai kompensasi yang diberikan, karyawan akan semakin baik dalam bekerja. Menurut Robbins (dalam Riyanto, 2015) bahwa motivasi adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Bila seseorang termotivasi maka ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan, namun belum tentu upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Beberapa faktor tersebut dapat mengakibatkan permasalahan perusahaan atau organisasi jika tidak diperhatikan dengan baik yaitu sikap dan minat karyawan menjadi kurang terhadap tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini terlihat masih adanya karyawan yang tidak bersemangat dalam bekerja secara individu kurang minat, sehingga berakibat pada kinerja yang dicapai kurang maksimal. Alasan inilah peneliti ingin mengetahui dan memberi saran atau masukan terhadap permasalahan diatas, maka judul skripsi "**Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Melalui Motivasi Sebagai Variabel *Intervening* Di PT. Santos Jaya Abadi**".

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas maka rumusan masalah yang diambil penulis sebagai berikut :

1. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi di PT. Santos Jaya Abadi?
2. Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap Motivasi di PT. Santos Jaya Abadi?
3. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi di PT. Santos Jaya Abadi ?
4. Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi di PT. Santos Jaya Abadi ?
5. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Santos Jaya Abadi ?
6. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi di PT. Santos Jaya Abadi.
7. Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi di PT. Santos Jaya Abadi

Landasan Teori

Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Esensi pokok kepemimpinan adalah cara untuk memengaruhi orang lain agar menjadi efektif tentu setiap orang bisa berbeda dalam melakukan. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas maupun karakteristik orang yang dipimpinnya. Armstrong dalam Wijayanti (2012) menyatakan kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Kepemimpinan menurut Sudarmanto dalam Wijayanti (2012) adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan menurut Anoraga dalam Wijayanti (2012) diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin itu.

Berdasarkan pengertian kepemimpinan dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan erat kaitannya dengan kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain agar bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Pengertian Kompensasi

Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan karena itulah perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan jalan memberikan kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi.

Hani Handoko dalam Yusantiana (2015) menyatakan bahwa kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Menurut Mutiara S. Panggabean (2012) kompensasi acapkali juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Sedangkan Hasibuan dalam Hidayah (2016) mengemukakan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Penjelasan dari kompensasi berupa uang adalah karyawan dibayar dengan sejumlah uang, sedangkan kompensasi berupa barang adalah kompensasi yang dibayarkan dengan barang kepada karyawannya.

Berdasarkan beberapa definisi tentang kompensasi maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi / perusahaan tempat ia bekerja.

Jenis – Jenis Kompensasi

Menurut Gary Dessler dalam Nathania (2016) kompensasi mempunyai tiga komponen sebagai berikut :

- 1) Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji, dan intensif atau bonus/komisi.
- 2) Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.
- 3) Ganjaran non financial (*non financial reward*) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi.

Pengertian Motivasi

Motivasi adalah tindakan sekelompok factor yang menyebabkan individu berperilaku dalam cara-cara tertentu (Griffin, 2003:38 dalam Sanjaya, 2015). Motivasi mengajarkan bagaimana caranya mendorong *semangat* kerja bawahan agar mereka mau bekerja lebih giat dan bekerja keras dengan menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya untuk dapat memajukan dan mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan motivasi tersebut adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam angka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang ditentukan sebelumnya (Siagian, 2003:138 dalam Sanjaya, 2015).

Teori Tentang Motivasi

Teori kebutuhan Mc Clelland dalam Hilmi (2015) (*McClelland's theory of need*) dikembangkan oleh David McClelland dan rekan-rekannya. Dikatakan bahwa prestasi (achievement) kekuasaan (power), dan afiliasi affiliation) adalah motivasi yang kuat pada setiap individu. McClelland mengajukan teori yang berkaitan dengan konsep belajar dimana kebutuhan diperoleh dari budaya dan dipelajari melalui lingkungannya. Karena kebutuhan ini dipelajari, maka perilaku yang diberikan reward cenderung lebih sering muncul. Mc Clelland juga mengungkapkan bahwa terdapat kebutuhan seseorang untuk mencapai tujuannya hal ini juga berkaitan dengan pembentukan perilaku serta pengaruhnya terhadap prestasi akademik, hubungan interpersonal, pemilihan gaya hidup, dan unjuk kerja. Hal-hal tersebut didefinisikan sebagai berikut:

- a. Kebutuhan prestasi (need for achievement) : dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.
- b. Kebutuhan kekuatan (need for power) : kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
- c. Kebutuhan hubungan (need for affiliation) : keinginan untuk menjalin suatu hubungan antar personal yang ramah dan akrab.

Pengertian Kinerja

Mangkunegara (2012) menyatakan kinerja karyawan adalah "hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Gomes dalam Mangkunegara (2012) kinerja adalah "Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktifitas".

Menurut Riyanto dan Ary Sutrischastini (2015) bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Menurut Simanjuntak (2013) kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.

Pengertian kinerja yang digunakan adalah kinerja merupakan hasil kerja yang didapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2012) menyebutkan ada 2 penentu kinerja karyawan yaitu:

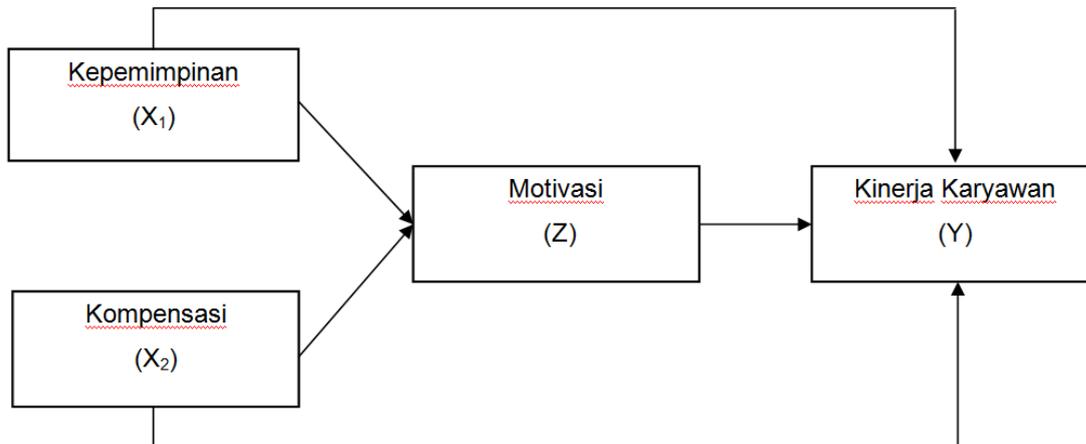
1. Faktor individu
Konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan potensi yaitu kecerdasan pikiran dan kecerdasan emosional.
2. Faktor lingkungan
Faktor yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, target kerja menantang, pola kerja komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja repek, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang memadai.

Menurut Simamora dalam Mangkunegara (2012) kinerja karyawan dipengaruhi oleh 3 faktor yaitu :

1. Faktor Individu yang terdiri dari : Kemampuan dan Keahlian, latar belakang, demografi.
2. Faktor Psikologis yang terdiri dari : Persepsi, attitude, personality, pembelajaran, motivasi.
3. Faktor Organisasi yang terdiri dari : Sumber Daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, job desain.

Kerangka Konseptual

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori yang ada, serta ruang lingkup penelitian, maka kerangka konseptual dari penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar diatas menjelaskan variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan (X_1) dan kompensasi (X_2), variabel *intervening* yang digunakan dalam penelitian ini adalah motivasi (Z), sedangkan variabel terikat yang digunakan adalah kinerja karyawan (Y).

Hipotesis

Pengetian hipotesis menurut Sugiyono (2011) adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Hipotesis merupakan dugaan sementara yang mungkin benar dan mungkin salah, sehingga dapat dianggap atau dipandang sebagai konklusi atau kesimpulan yang sifatnya sementara, sedangkan penolakan atau penerimaan suatu hipotesis tersebut tergantung dari hasil penelitian terhadap faktor-faktor yang dikumpulkan, kemudian diambil suatu kesimpulan.

Sehubungan dengan uraian di atas maka dapat dikemukakan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

- H1: Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi di PT. Santos Jaya Abadi.
- H2: Kompensasi berpengaruh terhadap Motivasi di PT. Santos Jaya Abadi.
- H3: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja di PT. Santos Jaya Abadi.
- H4: Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja di PT. Santos Jaya Abadi.
- H5: Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Santos Jaya Abadi
- H6: Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi di PT. Santos Jaya Abadi.

H7: Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi di PT. Santos Jaya Abadi.

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah jenis penelitian studi kasus di PT. Santos Jaya Abadi yang bergerak di bidang produksi minuman yang tergabung dalam Kapal Api Group. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *survei* dan metode kuantitatif. Menurut Sugiyono (2014 : 81) metode *survei* adalah metode penelitian kuantitatif yang digunakan untuk mendapatkan data yang terjadi pada masa lampau atau pada saat ini, tentang keyakinan, pendapat, karakteristik, perilaku, hubungan variabel dan untuk menguji beberapa hipotesis tentang sosiologis dan psikologis dari sampel yang diambil dari populasi tertentu, teknik pengumpulan data dengan pengamatan kuesioner yang tidak mendalam dan hasil penelitian cenderung untuk di generalisasikan. Menurut Sugiyono (2014:36) metode kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sample tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Populasi dan Sampel

Populasi

Menurut Sukmadinata (2011:250) "populasi adalah kelompok besar dan wilayah yang menjadi lingkup penelitian kita". Menurut Sugiyono (2014:61), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan sebanyak 60 orang.

Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang ingin di teliti oleh peneliti. Menurut Sugiyono (2014:81) "Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut". Sedangkan menurut Arikunto (2010:134-185) "Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti". Menurut Arikunto (2010) apabila subjeknya kurang dari 100 maka sampel yang diambil adalah semuanya, namun apabila populasi penelitian berjumlah lebih dari 100 maka sampel dapat diambil antara 10% – 15% atau 20% - 25% atau lebih, sedangkan menurut Sugiyono (2011) bahwa semua anggota populasi dijadikan sampel disebut sampling jenuh atau istilah lainnya adalah sensus. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 60 maka sampel diambil semua yaitu sebanyak 60 karyawan dari seluruh bagian di PT. Santos Jaya Abadi.

Deskripsi Operasional Variabel

Definisi Operasional adalah definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberi arti, atau menspesifikasikan kejelasan, ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut (Sugiyono, 2014). Definisi operasional dalam penelitian ini yaitu:

Kepemimpinan (X₁)

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Esensi pokok kepemimpinan adalah cara untuk memengaruhi orang lain agar menjadi efektif tentu setiap orang bisa berbeda dalam melakukan. Menurut Wahjosumidjo dalam Wijayanti (2012) secara garis besar indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Bersifat adil
- b. Memberi Sugesti
- c. Mendukung tujuan

- d. Katalisator
- e. Menciptakan rasa aman
- f. Sebagai wakil organisasi
- g. Sumber Inspirasi
- h. Bersikap Menghargai

Kompensasi (X₂)

kompensasi seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi / perusahaan tempat ia bekerja.

Menurut Simamora (2014), indikator untuk mengukur kompensasi karyawan diantaranya sebagai berikut:

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

Motivasi (Z)

Motivasi adalah tindakan sekelompok factor yang menyebabkan individu berperilaku dalam cara-cara tertentu (Griffin, 2003:38 dalam Sanjaya, 2015).

Dalam penelitian yang diteliti oleh Maslow, dijabarkan indikator motivasi kerja. Teori hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow menurut Sofyandi dan Garniwa dalam Sanjaya (2015) terdiri dari:

- a. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological-need*)
- b. Kebutuhan rasa aman (*safety need*)
- c. Kebutuhan sosial (*social-need*)
- d. Kebutuhan penghargaan (*Esteem-need*)
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization need*).

Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja Karyawan adalah hasil kerja dari karyawan dalam periode tertentu. Menurut Gomes (2012:142) salah satu tipe kriteria indikator penilaian Kinerja Karyawan adalah :

- 1) *Quantity of work*, adalah jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- 2) *Quality of work*, adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 3) *Job Knowledge*, merupakan luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan.
- 4) *Creativeness*, merupakan keaslian gagasan-gagasan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) *Cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain.
- 6) *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.

- 7) *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- 8) *Personal Qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antar variabel-variabel yang diteliti. Adapun penjelasan adalah sebagai berikut:

Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Motivasi Di PT. Santos Jaya Abadi

Hasil penelitian ini menunjukkan Untuk variabel kepemimpinan (X_1) nilai t_{Hitung} adalah 3.230 dan nilai sig 0.002. Berdasarkan hasil ini, $t_{Hitung} > t_{Tabel}$ dan nilai sig < 0.05 serta arah β positif. Hasil menunjukkan bahwa Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Motivasi Di PT. Santos Jaya Abadi, hal ini didukung oleh pendapat Sudarmanto dalam Wijayanti (2012) adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama, dengan demikian, kepemimpinan yang baik akan mampu memotivasi karyawan dengan baik, sesuai observasi yang dilakukan di PT. Santos Jaya Abadi sidoarjo selalu memperhatikan Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tujuan secara maksimal, gaya kepemimpinan yang berpola kepada mementingkan pelaksanaan hubungan kerjasama, pemimpin memberikan perhatian yang besar dan keinginan yang kuat agar setiap orang mampu menjalin kerja sama

Kompensasi Berpengaruh Terhadap Motivasi Di PT. Santos Jaya Abadi

Untuk variabel kompensasi (X_2) nilai t_{Hitung} adalah 2.518 dan nilai sig 0.015. Berdasarkan hasil ini $t_{Hitung} > t_{Tabel}$ dan nilai sig < 0.05 , maka Hasil menunjukkan bahwa Kompensasi Berpengaruh Terhadap Motivasi Di PT. Santos Jaya Abadi, hal ini didukung oleh teori yang dikemukakan Mutiara S. Panggabean (2012) kompensasi acapkali juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi, dengan penghargaan yang mereka terima maka mereka akan semakin memotivasi diri mereka untuk bekerja lebih baik

Berdasarkan observasi di lapangan bahwa kompensasi yang diberikan oleh PT. Santos Jaya Abadi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kompensasi yang diharapkan bukan hanya pada komponen gaji tetapi lebih kepada insentif yang diterima masing-masing pegawai berdasarkan beban kerja yang diberikan oleh perusahaan. Pada umumnya seringkali perusahaan memberikan insentif yang tidak sesuai dengan beban kerja masing-masing karyawan sehingga hal ini dapat mempengaruhi motivasi karyawan.

Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja di PT. Santos Jaya Abadi.

Untuk variabel Kepemimpinan (X_1) nilai t_{Hitung} adalah 3.310 dan nilai sig 0.019. Berdasarkan hasil ini, $t_{Hitung} > t_{Tabel}$ dan nilai sig < 0.05 serta arah β positif. Hasil ini menunjukkan Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja di PT. Santos Jaya Abadi, Hal ini didukung oleh Wijayanti (2012) menyatakan kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan, sesuai observasi yang dilakukan di PT. Santos Jaya Abadi di Sidoarjo perhatian seorang pemimpin dalam mempengaruhi kinerja karyawan baik dilakukan Hasil analisa dan monitoring tersebut bisa dijadikan dasar pimpinan dalam membuat keputusan serta memperlakukan pegawai. Hal tersebut bertujuan untuk menutupi kekurangan dan memberikan solusi tiap bidang dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan masalah yang dihadapi. Masalah timbul karena kemampuan yang tidak sama antar pegawai yang satu dengan yang lain. Oleh karena itu, dalam upaya peningkatan kinerja pegawai di PT. Santos Jaya Abadi kepemimpinan sudah tepat dan sesuai kondisi pegawai. Perlakuan pimpinan serta pemberian motivasi yang tepat akan menciptakan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja di PT. Santos Jaya Abadi.

Variable kompensasi (X_2) nilai t_{Hitung} adalah 3.501 dan nilai sig 0.039. Berdasarkan hasil ini $t_{Hitung} > t_{Tabel}$ dan nilai sig < 0.05 , maka hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara kompensasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y). hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan studi Situmorang, Susan Novita Rotua dan Haryadi Sarjono (2013) dengan hasil Motivasi Kerja, Kompensasi (X_2), dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil sebesar 83,8%. Sesuai observasi yang dilakukan di PT. Santos Jaya Abadi sidoarjo Kompensasi karyawan merupakan elemen hubungan kerja yang sering menimbulkan masalah dalam hubungan industrial. Masalah kompensasi, khususnya upah, selalu menjadi perhatian di PT. Santos Jaya Abadi sidoarjo. Manajemen selalu memperhitungkan upah karena merupakan bagian utama dari biaya produksi dan operasi, melukiskan kinerja karyawan yang harus dibayar, dan mempengaruhi kemampuannya untuk merekrut tenaga kerja dengan kualitas tertentu. Kompensasi karyawan menentukan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan, terutama di perusahaan yang padat karya.

Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Santos Jaya Abadi

Untuk variabel motivasi (Z) nilai t_{Hitung} adalah 4.706 dan nilai sig 0.048. Berdasarkan hasil ini $t_{Hitung} > t_{Tabel}$ dan nilai sig < 0.05 , maka hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan, hal ini juga didukung Hasil studi Mahardhika, Rangga et. al. (2012), Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. AXA Financial Indonesia, motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. AXA Financial Indonesia, motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. AXA Financial Indonesia,

Sesuai observasi yang dilakukan pimpinan di PT. Santos Jaya badi saat ini sangat membuat karyawan puas karena selalu menghargai karyawan. karyawan sering melakukan tindakan untuk suatu hal mencapai tujuan diantaranya promosi jabatan. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan

Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi di PT. Santos Jaya Abadi

Nilai koefisien pengaruh langsung untuk kepemimpinan sebesar 0.255, sedangkan nilai koefisien tidak langsung sebesar 0.392. Nilai koefisien pengaruh tidak langsung lebih besar daripada koefisien pengaruh langsung, artinya bahwa variabel motivasi adalah variabel intervening antara kepemimpinan terhadap kinerja.

Berdasarkan observasi yang dilakukan di PT. Santos Jaya Abadi selalu memperhatikan dan percaya bahwa Peran kepemimpinan sebagai bapak, kepemimpinan adalah suatu upaya untuk mempengaruhi pengikut bukan dengan paksaan untuk memotivasi orang mencapai tujuan tertentu. Kemampuan mempengaruhi erat-kaitannya dengan pemenuhan kebutuhan dari para anggotanya, hubungan pemimpin dengan anggota berkaitan dengan derajat kualitas emosi dari hubungan tersebut, yang mencakup tingkat keakraban dan penerimaan anggota terhadap pemimpinnya. Semakin yakin dan percaya anggota kepada pemimpinnya, semakin efektif kelompok dalam mencapai tujuannya. Dalam hubungan pemimpin dengan anggotanya perlu diperhatikan antisipasi kepuasan anggota dan harus dipadukan dengan tujuan kelompok, motivasi anggota dipertahankan tinggi, kematangan anggota dalam pengambilan keputusan dan adanya tekad yang kuat dalam mencapai tujuan.

Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi di PT. Santos Jaya Abadi.

Koefisien pengaruh langsung untuk kompensasi sebesar 0.284 sedangkan nilai koefisien tidak langsung sebesar 0.307. Nilai koefisien pengaruh tidak langsung lebih besar daripada koefisien pengaruh langsung, dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi adalah variabel intervening. Artinya bahwa variabel motivasi adalah variabel intervening antara kompensasi terhadap kinerja

Berdasarkan hasil observasi bahwa karyawan yang merasa kompensasinya terpenuhi maka kinerjanya akan meningkat tetapi akan lebih meningkat jika ditambahkan dengan motivasi. Karyawan PT. Santos Jaya Abadi mengharapkan kompensasi yang sesuai sehingga karyawan merasa bahwa pekerjaan yang diselesaikan telah dihargai oleh perusahaan yaitu melalui kompensasi sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan di PT. Santos Jaya Abadi.

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung dari Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Melalui Motivasi Sebagai Variabel *Intervening* Di PT. Santos Jaya Abadi. Responden pada penelitian ini berjumlah 60 orang. Berdasarkan pada data yang dikumpulkan dan serangkaian analisis, maka dapat diambil simpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi di PT. Santos Jaya Abadi.
2. Kompensasi berpengaruh terhadap Motivasi di PT. Santos Jaya Abadi.
3. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja di PT. Santos Jaya Abadi.
4. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja di PT. Santos Jaya Abadi.
5. Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Santos Jaya Abadi
6. Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi di PT. Santos Jaya Abadi.
7. Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi di PT. Santos Jaya Abadi.

Saran

Berasarkan dengan hasil kuisisioner Penelitian ini menghasilkan saran PT. Santos Jaya Abadi, antara lain:

1. Kepemimpinan pada PT. Santos Jaya Abadi baik namun perlu dipertahankan lagi khususnya sikap pemimpin diantaranya pemimpin Bersifat adil, Memberi Sugesti, Mendukung tujuan, Katalisator, Menciptakan rasa aman, Sebagai wakil organisasi, Sumbr Inspirasi, Bersikap Menghargai.
2. Kompensasi PT. Santos Jaya Abadi baik dan perlu ditingkatkan lagi khususnya sitem kompensasi mengenai Upah dan gaji, Insentif, Tunjangan, Fasilitas,
3. Penerapan motivasi pada PT. Santos Jaya Abadi sebagai pendorong kinerja baik dan perlu ditingkatkan lagi khususnya mengenai Kebutuhan Fisiologis (*Physiological-need*), Kebutuhan rasa aman (*safety need*), Kebutuhan sosial (*social-need*), Kebutuhan penghargaan (*Esteem-need*), Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization need*)
4. Penelitian selanjutnya disarankan agar peneliti dapat menambah variabel lain sehingga dapat diketahui faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan perlunya dilakukan penelitian ulang untuk mengetahui peningkatan kinerja karyawan setelah memperbaiki pelaksanaan faktor kepemimpinan, kompensasi dan motivasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung Roscahyo. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Siti Khodijah Sidoarjo.
- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Ghozali, Imam. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, 2013, Manajemen; Edisi Kedua, Cetakan Ketigabelas, BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu SP. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hurriyati, Ratih. (2015). *Bauran Pemasaran dan Loyalitas Konsumen*. Bandung: Alfabetha.
- Karina Meidiana. 2015. *Pengaruh Insentif dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Mirota Batik Malioboro Yogyakarta*.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Marihot, Tua Efendi Hariandja, (2011) : *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan Pengembangan, Pengkompensasian, Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grafindo.
- Mustafa, Z.E. (2013), *Mengurai Variabel Hingga Instrumen*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ni Wayan Ptamita Darmayanti, et al. 2016. Pengaruh Perilaku Pemimpin Terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Guru Dan Pegawai Di Lingkungan Unit SMA Dwijendra Denpasar.
- Nitisemito, 2012, Manajemen Personalialia, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Panggabean, S., Mutiara. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Rendi Mahardhika Moses, et. al. 2014. *Pengaruh Karakteristik Individu Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (studi pada karyawan PT. Inti Bara Mandiri Tuban)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 12 No. 1
- Ridwan El Hariri. 2011. *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Layanan Akademik Pegawai Di Universitas Pendidikan Indonesia*.
- Santoso, Singgih (2016), *Aplikasi SPSS pada Statistik Multivariat*, Jakarta: PT Alex Media Komputindo.
- Siagian Sondang P, 2015, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.

Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group

Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.

Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja*. Edisi Keempat. Jakarta : Rajawali Pers.

Wijayanti, Irine Diana Sari. 2012. *Manajemen*. Yogyakarta: Mitra Cendikia Press.