

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PT. PEMBANGKITAN JAWA-BALI KANTOR PUSAT DI  
SURABAYA**

**Anissa Achdalia  
STIE Mahardhika Surabaya**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan mengetahui hubungan antara kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Pembangkitan Jawa-Bali Kantor Pusat di Surabaya. Dengan hasil penelitian sebagai berikut: 1. Berdasarkan data pada tabel diatas, nilai t hitung sebesar 3.876. Karena nilai t hitung < t tabel (1.66023 > 3.876) dan nilai probabilitas signifikansi (0,00 < 0,05) maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima. Artinya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja PT. Pembangkitan Jawa-Bali Surabaya, 2. Berdasarkan t tabel sebesar 0,291. Sehingga t hitung < t tabel (1.66023 < 4.976) dan nilai probabilitas signifikansi (0,00 < 0,05) maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima. Artinya motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja PT. Pembangkitan Jawa-Bali Surabaya, 3. Berdasarkan t tabel sebesar 0,291 Sehingga t hitung < t tabel (1.66023 < 2.972) dan nilai probabilitas signifikansi (0,00 < 0,05) maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima. Artinya kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja PT. Pembangkitan Jawa-Bali Surabaya, dan 4. Berdasarkan f table sebesar 2.81 karena nilai f hitung > f table (35.669 > 2.81) maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima, Artinya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pembangkitan Jawa-Bali Surabaya.

***Kata Kunci: Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi, dan Kinerja Karyawan***

## **ABSTRACT**

*This study aims to examine and determine the relationship between leadership, motivation, and compensation for employee performance at PT. Pembangkitan Jawa-Bali Headquarters in Surabaya. With the results of the study as follows: 1. Based on the data in the table above, the calculated t value of 3,876. Because the value of t count < t table (1.66023 > 3.876) and the probability value of significance (0.00 < 0.05) then H<sub>0</sub> is rejected and H<sub>a</sub> is accepted. This means that leadership partially has a significant effect on the performance of PT. Pembangkitan Jawa-Bali Surabaya. 2. Based on t table of 0.291. So that t count < t table (1.66023 < 4.976) and the value of the probability of significance (0.00 < 0.05) then H<sub>0</sub> is rejected and H<sub>a</sub> is accepted. This means that work motivation partially has a significant effect on the performance of PT. Pembangkitan Jawa-Bali Surabaya. 3. Based on t table of 0,291 So that t arithmetic < t table (1.66023 < 2,972) and the probability value of significance (0.00 < 0.05) then H<sub>0</sub> is rejected and H<sub>a</sub> is accepted. This means that partial compensation has a significant effect on the performance of PT. Pembangkitan Jawa-Bali Surabaya. 4. Based on the f table of 2.81. Because the value of f arithmetic > f table (35,669 > 2.81) then H<sub>0</sub> is rejected and H<sub>a</sub> is accepted, which means. Leadership, work motivation, and compensation simultaneously have a significant effect on the performance of the employees of PT. Pembangkitan Jawa-Bali Surabaya.*

**Keywords: Leadership, Motivation, Compensation, and Performance**

## **PENDAHULUAN**

Bekerja pada dasarnya adalah suatu usaha yang dilakukan secara terus menerus untuk memperoleh seperangkat pengetahuan dan keterampilan dengan bantuan orang lain untuk mendapatkan hasil yang optimal. Untuk memperoleh keunggulan yang kompetitif dalam menghadapi persaingan, setiap organisasi maupun individu harus menyiapkan diri secara profesional. Sumber daya manusia yang handal menjadi syarat

mutlak menunjang keberhasilan sebuah organisasi.

Untuk mencapai keberhasilan organisasi, pihak pimpinan harus cepat merespon setiap perubahan dan tantangan yang terjadi. Dalam organisasi salah satu bentuk respon yang harus dilakukan oleh organisasi adalah menyiapkan sumber daya manusia yang handal dengan menciptakan budaya organisasi yang baik, pemberian motivasikerja, dan peningkatan

kemampuan kerja karyawan untuk mencapai prestasi kerja.

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan/kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan ( Kartini Kartono, 2015:181). Seorang pemimpin tidak dapat berdiri sendiri atau bertindak seolah-olah dirinya pelaku tunggal dari sebuah organisasi. Seorang pemimpin bertindak untuk membawa seluruh komponen organisasi untuk bergerak menuju tujuan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin dipilih karena dia mempunyai bermacam-macam kemampuan, teknik, serta gaya kepemimpinan yang mempengaruhi bawahannya agar mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan.

Tantangan di era globalisasi dan perdagangan bebas yang membuat persaingan bisnis semakin ketat telah menempatkan aspek kualitas dan kompetensi sumber daya manusia menjadi teramat penting terutama untuk dapat menjawab tantangan dan peluang yang ada. Kualitas sumber daya manusia tidak sekedar hanya mengisi peran-peran yang diciptakan atas dampak tuntutan

zaman semata, namun kualitas lebih diarahkan untuk mendorong penciptaan ide-ide baru dalam menyiasati perubahan tersebut. Peningkatan kualitas sumber daya manusia telah dilakukan melalui pengembangan peningkatan mutu dan kualitas pendidikan. Tidak hanya dalam dunia pendidikan, melainkan dalam perusahaan – perusahaan pun menciptakan sumber daya manusia yang kreatif dan mampu menghasilkan ide-ide baru dan cara-cara baru agar tetap mampu bertahan, bahkan berkembang di dalam dunia persaingan.

Dalam menanggulangi rendahnya kualitas kinerja pemimpin sudah selayaknya mengetahui bahwa gangguan teknik-teknik kepemimpinannya yang positif merupakan suatu pendekatan yang lebih efektif kepada bawahannya. Pimpinan yang berpikiran positif merupakan suatu pendekatan yang lebih efektif kepada bawahannya. Pimpinan yang berpikiran positif akan menganggap bahwa kebanyakan orang ingin melakukan pekerjaan dengan baik, bila upaya-upaya mereka dihargai oleh pimpinan. Pemimpin harus bisa menjelaskan mengapa suatu pekerjaan harus dilakukan dan bukan memaksa bawahannya untuk melakukannya, sehingga para karyawan dibawahnya dapat melakukan dengan baik. Namun

dalam kenyataannya masih dijumpai adanya ketidakefektifan dalam kegiatan mencapai tujuan.

Sistem penilaian terhadap kinerja karyawan yang efektif dalam rangka pengembangan kualitas sumber daya manusia pada dasarnya harus memenuhi persyaratan : relevan, sensitivity, reliability, dan bersifat konsisten yaitu taat pada azas obyektif, terbuka, adil, dan akurat sehingga dapat menciptakan proses pemberian umpan balik yang memotivasi karyawan untuk memperbaiki kinerjanya. Bagi para karyawan, pendidikan dan pelatihan merupakan sarana untuk membantu organisasi dalam meningkatkan prestasi kerja karyawannya. Hasil penilaian terhadap kinerja diharapkan dapat memotivasi karyawannya untuk meningkatkan kinerja agar lebih baik dan senantiasa melakukan perbaikan kinerja secara simultan. Bila setiap karyawan perusahaan dapat meningkatkan kariernya, seorang karyawan harus benar-benar memikirkan dan merencanakan pengembangan kariernya dengan baik karena perencanaan yang baik merupakan setengah dari sebuah keberhasilan.

Upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia ini, utamanya sumber daya manusia perusahaan perlu dilakukan secara baik,

terarah, dan terencana, sehingga perusahaan pun dapat bersaing secara sehat dengan perusahaan lain. Mengingat ke depan persaingan antara perusahaan akan semakin ketat. Sumber daya manusia yang dapat mampu bersaing dengan pesaing ataupun mitra bisnisnya hanyalah perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya yang berkualitas hanya mungkin diperoleh melalui perencanaan dan pembinaan yang terencana serta terarah, yang setiap saat mampu membaca gerak-gerik pasar tenaga kerja dan secara tepat mampu menyesuaikan dengan kebutuhan masyarakat.

Hasibuan (2015 : 224) menyatakan bahwa sumber daya manusia menjadi unsur pertama dan utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang andal atau canggih tanpa adanya peran aktif sumber daya manusia tidak berarti apa-apa. Masalah kepemimpinan sama dengan sejarah manusia, dalam kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan dan kelebihan tertentu pada manusia. Apakah orang-orang dalam masyarakat atau organisasi tidak dapat menjalankan tugas dan fungsinya tanpa adanya seorang pemimpin, sedikitnya terdapat empat macam alasan yaitu: karena banyak yang memerlukan figur

pemimpin, dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya, sebagai tempat pengambilalih resiko apabila terjadi tekanan terhadap kelompoknya, dan sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan.

## **LANDASAN TEORI**

Menurut Bangun yang dikutip oleh Sutrisno (2014:6) “Manajemen Sumber Daya manusia adalah suatu proses pengorganisasian, penggerakan, pengembangan, perencanaan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi”. Sedangkan menurut Schuler yang dikutip oleh Sutrisno (2014:6), mengartikan manajemen sumber daya manusia (MSDM), “merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia (SDM) tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat” Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik

agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya.

Menurut Siagian dalam Riandji (2017:86), kepemimpinan / memimpin berbeda dengan pemimpin. Kepemimpinan/memimpin dipandang sebagai proses mempengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisasikan dalam usaha menentukan tujuan dan pencapaiannya. Sedangkan pemimpin adalah seorang yang mempunyai tugas untuk mengarahkan dan membimbing bawahannya dan mampu memperoleh dukungan bawahan sehingga dapat menggerakkan mereka (bawahan) ke arah pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain, pemimpin itu adalah orang yang melakukan kepemimpinan. Kemampuan kepemimpinan, yaitu kemampuan manajer untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan, dan berkomunikasi dengan bawahan. Seorang yang mempunyai posisi pemimpin di dalam suatu organisasi mengemban tugas untuk melaksanakan kepemimpinan. Pemimpin adalah orangnya dan kepemimpinan (*leadership*) adalah kegiatannya.

Menurut Gibson et al. dalam Riandji (2017:20), kepemimpinan adalah konsep yang lebih sempit dari manajemen, meski manajer sebagai pelaku manajemen dalam melaksanakan

fungsi-fungsi seperti merencanakan, mengorganisasikan dan mengendalikan berperan sebagai pemimpin. Namun, pemimpin terdapat juga dalam kelompok informal. Pemimpin informal tidak selalu manajer formal yang melaksanakan fungsi manajemen yang diperlukan oleh organisasi. Pemimpin hanya kadang-kadang saja merangkap sebagai manajer yang sebenarnya. Pemimpin dan kepemimpinan merupakan perilaku yang menunjukkan kemampuan pemimpin, sedangkan kepemimpinan adalah kualitas kemampuan dan pribadi yang dimiliki pemimpin untuk menggerakkan pengikutnya.

Kepemimpinan berasal dari kata *leadership*, yaitu merupakan kata sifat yang dimiliki seseorang pemimpin, sedangkan pemimpin adalah orang yang memimpin. Kepemimpinan memiliki hubungan yang erat dengan sekelompok orang yang memiliki tujuan yang sama, sedangkan tujuan tersebut telah ditentukan sebelumnya dalam satu organisasi.

Dalam kehidupan organisasional, berbagai perauran, prosedur, mekanisme kerja dan sejenisnya tidak dimaksudkan untuk menggantikan peranan kepemimpinan dalam organisasi. Hal-hal tersebut justru alat pembantu bagi pimpinan menjalankan kepemimpinannya

secara efektif. Ada beberapa pengertian dari kepemimpinan yang dikutip dari buku Thoha (2013:3). George R. Terry mengemukakan pengertian tentang kepemimpinan sebagai "*leadership in which one person, or the leader, influences other work together willingly or related task to attain that which the leader desire*". Yang berarti kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai yang diinginkan. James A. F. Stoner mengemukakan pengertian tentang kepemimpinan sebagai "*managerial leadership as process of directing and influencing the task related activities of group members*".

Yang berarti kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas hubungan tugas kelompok. Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard mengemukakan pengertian kepemimpinan sebagai "*leadership is the process of influencing the activities of an individual or group in effort toward goal achievement in a given situation*". Yang berarti kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Motivasi kerja menurut Danang (2012:191) motivasi adalah suatu perangsang keinginan daya gerak kemauan bekerja seseorang, setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Menurut Handoko (2003:74) motivasi adalah sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi merupakan indikator yang membuat seorang pekerja lebih puas dalam menjalankan aktivitasnya. Motivasi kerja dapat menjadi pendorong yang ada dalam diri manusia dan dapat mengarahkan perilakunya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Pangalih & Zulaicha, 2012).

Motivasi selalu menjadi perhatian utama dari para manajer, karena motivasi berhubungan erat dengan keberhasilan seseorang, organisasi atau masyarakat di dalam mencapai tujuan-tujuannya. Menurut Hasibuan (2010:92) mengungkapkan bahwa motivasi sangat penting karena dengan motivasi diharapkan setiap individu dapat membangkitkan keinginan untuk bekerja keras untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Menurut Wibowo (2014:323) Motivasi adalah dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada

pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan. Motivasi mempunyai dua bentuk dasar, yaitu buatan (*extrinsic*) dan hakiki (*intrinsic*), di dalam kinerja karyawan.

Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar reward yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari reward yang dibayarkan.

Drs. Malayu Hasibuan dalam Hadi menyatakan ( 2017 : 118 ) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut Drs. Malayu Hasibuan dalam Hadi ( 2017 : 18 ) kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu : kompensasi langsung *direct compensation* berupa gaji, upah dan upah insentif dan kompensasi tidak langsung *indirect compensation* atau *employee welfare* atau kesejahteraan karyawan. Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan pasti. Maksudanya, gaji tetap dibayarkan

walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja.

Umumnya tidak dibedakan definisi antara kinerja, prestasi kerja atau hasil kerja, sehingga di dalam memberikan konsep kinerja, prestasi kerja ataupun hasil kerja, para ahli sering memakai secara keinginan tanpa membedakan sama sekali. Untuk itu di dalam penulisan ini konsep antara kinerja, prestasi kerja ataupun hasil kerja tidak dibedakan dan dapat dipakai secara bergantian dengan memberikan definisi yang sama. Sedarmayanti (2013;27) mengartikan kinerja sebagai *performance*, prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/untuk kerja/penampilan kerja. Dharma (2013;45) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau sekelompok orang. Demikian juga dengan Gibson et al (2013;106) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku dimana perilaku individu di dalam organisasi kerja adalah berbedaan karenanya prestasinya akan berbeda pula demikian pula untuk satu team kerja.

Flippo (2013;286) menyatakan bahwa seseorang agar mencapai kinerja yang tinggi tergantung pada kerjasama, kepribadian, kepandaian yang beraneka

ragam, kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, kompensasi, ketangguhan, dan inisiatif. Kerjasama artinya kebersamaan antar pegawai yang ada dalam organisasi tersebut dalam rangka melaksanakan tugas dan pekerjaannya, yang bekerja sama antara atasan dan bawahan maupun kerjasama antara bawahan. Kepribadian dari pegawai sangat menentukan baik buruknya hasil kerja. Pegawai mempunyai kepribadian yang baik tentunya akan mempunyai kinerja optimal. Kepandaian akan menjadikan seorang pegawai cepat dan tepat dalam melakukan tugas dan pekerjaannya. Kepandaian itu berasal dari pendidikan maupun dari pengalaman. Demikian halnya kepemimpinan, kepemimpinan yang mengakomodasikan bawahan akan lebih kondusif dalam pelaksanaan pencapaian tujuan suatu organisasi. Inisiatif para pegawai untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaannya juga sangat mempengaruhi hasil kerja, semakin tinggi daya inisiatif dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya, maka hasil kerja juga dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kerjasama, kepribadian, kepandaian yang beraneka ragam, kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan pekerjaan,

kehadiran, kompensasi, ketangguhan dan inisiatif.

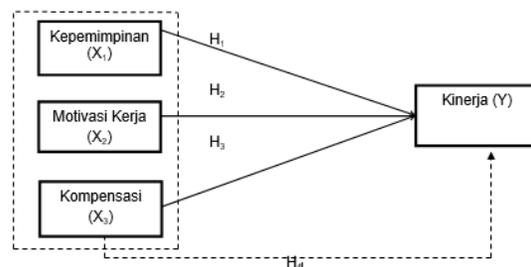
Robbin (2013;29) menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan motivasi, jika ada yang tidak memadai, kinerja itu akan dipengaruhi secara negatif. Kecerdasan dan keterampilan (yang digolongkan dalam label kemampuan) haruslah dipertimbangkan selain motivasi. Namun dalam teori Robbins tersebut juga ditambahkan kesempatan untuk berkinerja, yang diartikan sebagai tingkat-tingkat kinerja yang tinggi sebagaimana merupakan fungsi dari absennya rintangan-rintangan yang menghambat seorang pegawai. Adapun rintangan yang mengendalai kinerja berupa lingkungan kerja yang kurang mendukung, peralatan, bahan, suplai yang kurang memadai, rekan kerja, prosedur yang kurang mendukung. Jadi menurut Robbins, kinerja pegawai itu dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi dan kesempatan, dan kemampuan.

Dari beberapa pendapat-pendapat sebelumnya, maka disimpulkan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang untuk melaksanakan tugas berdasarkan ukuran yang berlaku untuk satu tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan

kriteria yang ditetapkan dalam waktu tertentu.

## KERANGKA KONSEPTUAL

Penelitian ini akan mencari Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kompensasi Terhadap kinerja karyawan PT. Pembangunan Jawa-Bali Kantor Pusat di Surabaya. Untuk tujuan tersebut, maka kerangka konseptual penelitian ditunjukkan pada gambar berikut:



Kerangka Konseptual Penelitian

**Keterangan**  
 → : Parsial  
 - - - - - : Simultan

## HIPOTESIS PENELITIAN

Hipotesis dari penelitian ini berdasarkan dari uraian Rumusan masalah, adalah sebagai berikut :

- a. Bahwa Kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) PT. Pembangunan Jawa – Bali.
- b. Bahwa Motivasi kerja ( $X_2$ ) berpengaruh secara parsial

terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Pembangkitan Jawa – Bali.

- c. Bahwa Kompensasi ( $X_3$ ) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Pembangkitan Jawa – Bali.
- d. Bahwa Kepemimpinan ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), dan Kompensasi ( $X_3$ ) berpengaruh secara Simultan terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Pembangkitan Jawa – Bali.
- e. Bahwa Motivasi Kerja ( $X_2$ ) adalah pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Pembangkitan Jawa – Bali.

#### **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori karena bertujuan melakukan pengujian terhadap ruasan masalah yang telah dirumuskan sebelumnya. tersebut disusun berdasarkan penelitian sebelumnya dan pengalaman-pengalaman ilmiah. Penelitian ini dibatasi pada seberapa jauh pentingnya Kepemimpinan, motivasi kerja dan Kompensasi dalam peningkatan produktivitas Kinerja karyawan PT. Pembangkitan Jawa-Bali Kantor Pusat di Surabaya. Dalam variabel ini tiga variabel bebas, yaitu Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompensasi sedangkan variabel bebas adalah kinerja karyawan (Y).

Subjek penelitian ini berfokus pada para karyawan PT. Pembangkitan Jawa-Bali Kantor Pusat di Surabaya.

Beni Ahmad (2013:105) menyatakan pengolahan data adalah melakukan analisis terhadap data dengan metode dan cara tertentu yang berlaku dalam penelitian. Untuk mendukung pencapaian tujuan permasalahan di penelitian ini, maka akan digunakan dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder. Berikut ini uraian dari kedua jenis sumber data tersebut:

##### 1. Data Primer

Data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti dari objek penelitian. Data primer adalah data yang diperoleh dan dikumpulkan langsung dari lokasi penelitian melalui daftar pertanyaan/kuisisioner yang diberikan kepada seluruh karyawan BBH Surabaya yang ditetapkan sebagai sampel

##### 2. Data Sekunder

Data ini diperoleh dari pihak lain dan dikumpulkan peneliti. Dengan demikian pada saat penelitian dilakukan, data telah ada. Data sekunder dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari karyawan PT Pembangkitan Jawa – Bali, antara lain mengenai struktur organisasi, deskripsi pekerjaan, sumber pustaka yang

relevan, majalah dan penelitian.

Teknik pengumpulan data berkaitan dengan mekanisme yang harus dilakukan oleh peneliti dalam mengumpulkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data dan mekanismenya, peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.

Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai teknik, sumber, dan cara. Menurut Beni Ahamd (2013:81) dilihat dari teknik, dapat dikumpulkan pada teknik alamiah. Labotarium dengan metode eksperimen, rumah dengan berbagai responden, seminar, diskusi, dan lain-lain. Dilihat dari sumber datanya, pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber sekunder. Adapun dilihat dari segi cara dan mekanisme pengumpulan data, teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan teknik observasi ( pengamatan ), interview ( wawancara ), kuisisioner, dokumentasi, dan gabungan keempatnya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-5.409	2.822		-1.917	.058
	Kepemimpinan	.453	.117	.330	3.876	.000
	Motivasi Kerja	.507	.102	.388	4.976	.000
	Kompensasi	.277	.095	.230	2.927	.004

a. Dependent Variable: Kinerja

### a. Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)

Untuk mengetahui nilai t tabel, maka menggunakan t tabel dengan tingkat signifikan  $\alpha$  dengan nilai 5%, dengan menggunakan uji dua arah dan derajat kebebasan yaitu  $n - k$  (  $100 - 4 = 96$  ) . Maka diperoleh t tabel sebesar 1.66023. Berdasarkan data pada tabel diatas, nilai t hitung sebesar 3.876. Karena nilai t hitung < t tabel (  $1.66023 > 3.876$  ) dan nilai probabilitas signifikansi (  $0,05 < 0,00$  ) maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima. Artinya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja PT. Pembangunan Jawa-Bali Surabaya.

### b. Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>)

Berdasarkan tabel diatas, diperoleh t hitung sebesar 4.976 dengan tingkat signifikansi  $\alpha$  dengan nilai 5%, serta menggunakan uji dua arah dan derajat kebebasan yaitu  $n - k$  (  $100 - 4 = 96$  ) maka diperoleh t tabel sebesar 0,291. Sehingga t hitung < t tabel (  $1.66023 < 4.976$  ) dan nilai probabilitas signifikansi (  $0,05 < \alpha 0,00$  ) maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima. Artinya motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja PT. Pembangunan Jawa-Bali Surabaya.

### c. Kompensasi (X<sub>3</sub>)

Berdasarkan Berdasarkan tabel diatas, diperoleh t hitung sebesar 2.972

dengan tingkat signifikansi  $\alpha$  dengan nilai 5%, serta menggunakan uji dua arah dan derajat kebebasan yaitu  $n - k$  (  $100 - 4 = 96$  ) maka diperoleh  $t$  tabel sebesar 0,291 Sehingga  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel (  $1.66023 < 2.972$  ) dan nilai probabilitas signifikansi (  $0,05 < \alpha 0,04$  ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja PT. Pembangunan Jawa-Bali Surabaya.

Karena semua variabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan, maka dapat dipastikan bahwa hipotesis pertama dapat diterima. Yakni “bawah kepemimpinan, motivasi kerja, dan kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pembangunan Jawa-Bali Surabaya.” Dapat diterima.

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	181.326	3	60.442	35.669	.000 <sup>a</sup>
Residual	162.674	96	1.695		
Total	344.000	99			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kompensasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Tabel tersebut di atas, menunjukkan  $f$  hitung sebesar 35.669 dengan tingkat

signifikan 0,00 $\alpha$  sedangkan  $f$  table dengan rumus :

Menentukan derajat bebas atau degree of freedom (df)

Table  $f$  terdapat dua (df) yaitu df (n1) dan df (n2)

Rumus :

$$Df (n1) = k - 1 = 4 - 1 = 3$$

$$Df (n2) = n - k = 100 - 4 = 96$$

Jadi,  $f$  table sebesar 2.81. karena nilai  $f$  hitung  $>$   $f$  table (  $35.669 > 2.81$  ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang artinya. kepemimpinan, motivasi kerja, dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pembangunan Jawa-Bali Surabaya. Sehingga hipotesis kedua yang menyatakan “bahwa kepemimpinan, motivasi kerja, dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pembangunan Jawa-Bali Kantor Pusat di Surabaya Dapat diterima.

Untuk mengetahui variabel mana yang dominan pengaruhnya diantara variabel bebas dapat dilihat dari ranking koefisien regresi yang distandarkan *standardized of coefficient beta* dari masing-masing variable bebas. Variabel bebas yang memiliki pengaruh dominan terhadap variable terikat.

Berdasarkan data statistik pada table diatas diketahui bahwa variable bebas yang memiliki koefisien beta terbesar adalah variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ) dengan nilai koefisien Standar beta sebesar 0,388. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima, yakni variabel Motivasi Kerja berpengaruh signifikan dan paling dominan terhadap kinerja karyawan PT. Pembangunan Jawa-Bali Surabaya.

1. Berdasarkan hasil hitung koefisien regresi diatas, secara parsial Kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan PT. Pembangunan Jawa-Bali Kantor Pusat di Surabaya. Yang artinya jika Kepemimpinan meningkat akan mempengaruhi kinerja karyawan PT. Pembangunan Jawa-Bali Kantor Pusat di Surabaya. Pernyataan ini didukung berdasarkan teori Hasibuan dalam Riandji (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai upaya mempengaruhi orang untuk ikut serta dalam mencapai tujuan bersama. Handoko dalam Riandji (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu *interpersonal influence* yang dijalankan dalam situasi dan

diarahkan, melalui proses komunikasi, kepada pencapaian suatu tujuan atau tujuan-tujuan tertentu. Sedangkan Swasto dalam Riandji (2017) menetapkan definisi tentang kepemimpinan adalah berkenaan dengan proses mempengaruhi aktifitas individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Yang artinya bahwa kepemimpinan berhubungan dengan suatu proses aktifitas individu ataupun kelompok.

2. Berdasarkan hasil hitung koefisien regresi diatas, secara parsial motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan PT. Pembangunan Jawa-Bali Kantor Pusat di Surabaya. Yang artinya jika motivasi kerja meningkat akan mempengaruhi kinerja karyawan PT. Pembangunan Jawa-Bali Kantor Pusat di Surabaya. Pernyataan ini didukung berdasarkan teori Menurut Wibowo (2015, P. 323) Motivasi adalah dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi

meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan. Motivasi mempunyai dua bentuk dasar, yaitu buatan (*extrinsic*) dan hakiki (*intrinsic*), di dalam kinerja karyawan. perusahaan memerlukan keduanya untuk membantu menaikkan kinerja karyawan (*extrinsic* maupun *intrinsic*), *e-xtrinsic* adalah mengenai hal-hal apa yang akan perusahaan lakukan untuk memotivasi para karyawan, sedangkan *intrinsic* adalah faktor-faktor atau penyebab dari dalam diri perusahaan untuk memotivasi karyawan dengan tujuan tertentu. Karena setiap karyawan pasti mempunyai motivasi kenapa mereka berkerja di perusahaan yang mereka pilih. Yang artinya bahwa motivasi ini berhubungan perilaku individu untuk mendorongnya dalam berproses dalam suatu tindakan.

3. Berdasarkan hasil hitung koefisien regresi diatas, secara parsial kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan PT. Pembangunan Jawa-Bali Kantor Pusat di

Surabaya. Yang artinya jika Kompensasi meningkat akan mempengaruhi kinerja karyawan PT. Pembangunan Jawa-Bali Kantor Pusat di Surabaya. Pernyataan ini didukung berdasarkan teori Menurut Werther dan Davis dalam Wibowo (2016:134) mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atau kontribusinya kepada organisasi. Dalam kompensasi terdapat sistem intensif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja. Dengan kompensasi kepada pekerja diberikan penghargaan berdasarkan kinerja dan bukan berdasarkan senioritas atau jumlah jam kerja. Yang artinya kompensasi berhubungan dengan kinerja, karena kompensasi adalah bentuk timbal-balik dan apresiasi perusahaan terhadap karyawan

4. Berdasarkan hasil hitung koefisien regresi diatas, secara simultan kepemimpinan, motivasi kerja, dan kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan PT. Pembangunan Jawa-Bali Kantor Pusat di

Surabaya. Yang artinya jika kepemimpinan, motivasi kerja, dan kompensasi meningkat secara bersamaan akan mempengaruhi kinerja karyawan PT. Pembangkitan Jawa-Bali Kantor Pusat di Surabaya. Pernyataan ini didukung berdasarkan teori Siagian (2015) mengungkapkan bahwa mutu pekerjaan yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan bukan saja dalam pencapaian tujuan-tujuan pribadi dan para anggota organisasi yang bersangkutan. Identifikasi yang akurat tentang penyebab-penyebab kinerja seseorang adalah suatu fundamental bagi pengawasan yang baik serta pembuatan keputusan yang lebih efektif dalam strategi -strategi perbaikan kinerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah dapat berasal dari internal dan eksternalnya. Dari sumber internal adalah kemampuan dan upaya sedangkan dari sumber eksternal seperti tugas yang rendah, nasib baik atau ekonomi yang baik atau juga karena itu salah satu elemen pokok yang

perlu diperhatikan untuk peningkatan kinerja pegawai adalah dukungan pimpinan.

5. Berdasarkan hasil hitung koefisien regresi diatas, Variabel motivasi kerja mempunyai nilai beta yang paling tinggi diantara variabel-variabel bebas lainnya. Yang artinya motivasi kerja adalah variabel yang paling dominan tingkat pengaruhnya terhadap kinerja karyawan PT. Pembangkitan Jawa-Bali Kantor Pusat di Surabaya.

## **KESIMPULAN**

1. Dalam hasil analisa dan pembahasan dalam penelitian ini menyatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Pembangkitan Jawa-Bali Kantor Pusat di Surabaya. Karenanya Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai yang diinginkan perusahaan.
2. Dalam hasil analisa dan pembahasan dalam penelitian ini

menyatakan bahwa Motivasi kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Pembangunan Jawa-Bali Kantor Pusat di Surabaya. Karenanya Motivasi selalu menjadi perhatian utama dari para manajer atau para pimpinan perusahaan karena motivasi berhubungan erat dengan keberhasilan seseorang, organisasi atau masyarakat di dalam mencapai tujuan-tujuannya.

3. Dalam hasil analisa dan pembahasan dalam penelitian ini menyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Pembangunan Jawa-Bali Kantor Pusat di Surabaya. Karenanya kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Dalam pegawain, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka.
4. Dalam hasil analisa dan pembahasan dalam penelitian ini menyatakan bahwa Kepemimpinan, Motivasi Kerja,

dan Kompensasi berpengaruh signifikan secara Simultan terhadap kinerja karyawan PT. Pembangunan Jawa-Bali Kantor Pusat di Surabaya. Karenanya bekerja dengan produktif atau tidak, tergantung pada motivasi, kepemimpinan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, aspek-spek ekonomis teknis serta keperilakuan yang lainnya. Setiap bangsa memiliki budaya yang berbeda yang mengakibatkan perbedaan perilaku (*behavior*) dan sikap (*attitude*) dalam kegiatan organisasi. Perbedaan perilaku karena budaya dan lingkungan geografis akan berakibatkan pada perbedaan kinerja (*job performance*).

5. Bahwa Motivasi Kerja adalah pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja karyawan PT. Pembangunan Jawa-Bali Kantor Pusat di Surabaya. Karenanya peranan kepemimpinan dalam memberikan motivasi di perusahaan sangat lah penting untuk mendorong peningkatan kinerja karyawannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharismi. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Dessler, Gary. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:PT. Indeks.
- Dharma, Agus. 2003. *Manajemen Prestasi Kerja*.
- Dharma,Hendrawan. 2006. *Manajemen Kinerja Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Filipo, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi Ketiga. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gibson, et.al. 2006. *Organisasi (Terjemahan)*. Edisi Kelima, Jakarta : Erlangga Ghozali,2006. *Statistik nonparametrik*, Semarang: Badan Penerbit UNDIP
- Handoko, Marihot Tua Efendi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasan, Dede. 2002. *Kemampuan Manajerial Pimpinan dalam Memotivasi dan Mendisiplinkan Karyawan dikaitkan dengan Produktivitas Kerja*. Bandung: PPs UPI.Tesis tidak dipublikasikan.
- Hasibuan, Malayu, S.P. 2007. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.Jakarta:CV. Rajawali.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- Nitisemito, Alex S. 2002. *Manajemen Personalia Edisi Revisi*. Jakarta: Ghalia
- Rivai, 2005. *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada

Ruky,S.A, 2006. Sistem Manajemen Kinerja. PT. Bumi Aksara, Jakarta.

Siagian, 2003. *Perilaku Organisasi*. Jilid 1. Diterjemahkan Tim Indeks. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.

Simora, Stephen, P. 2002. Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi. Edisi: Kelima. Diterjemahkan oleh Halida Dewi Sartika. Jakarta: Erlangga

Sedyamati, 2007. Kiat Meningkatkan Kinerja, Cetakan Pertama. PT. Rineka Cipta ; Jakarta.

Sugiyono. 2009. Statistik Untuk Penelitian, Alfabeta, Bandung.

Sugiyono. 2008. Metode Penelitian Bisnis. Bandung: Alfabeta.

Suharyadi dan Purwanto, S. K. 2004. Statistika Dasar. Jakarta: Salemba Empat.