



**PENGARUH MOTIVASI, KOMPENSASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN BERSTATUS KONTRAK BANK
MANDIRI AREA JEMBER**

THE EFFECT OF MOTIVATION, COMPENSATION AND LEADERSHIP
STYLE ON CONTRACTS EMPLOYEES IN MANDIRI BANK AREA
JEMBER

SKRIPSI

Oleh :

AANG RAYS KUNAIVI

NIM. 160810201335

**UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

2019



**PENGARUH MOTIVASI, KOMPENSASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
BERSTATUS KONTRAK BANK MANDIRI AREA JEMBER**

THE EFFECT OF MOTIVATION, COMPENSATION AND LEADERSHIP STYLE ON
CONTRACTS EMPLOYEES IN MANDIRI BANK AREA JEMBER

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember

Oleh:

AANG RAYS KUNAIVI

NIM. 160810201335

UNIVERSITAS JEMBER

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

2019

**KEMENTRIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI UNIVERSITAS
JEMBER - FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Aang Rays Kunaivi

NIM : 160810201335

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul : PENGARUH MOTIVASI, KOMPENSASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KARYAWAN BERSTATUS KONTRAK BANK MANDIRI
AREA JEMBER

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya tulis adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila ada dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 18 Juni 2019

Yang menyatakan,

Aang Rays Kunaivi

NIM.160810201335

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : PENGARUH MOTIVASI, KOMPENSASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KARYAWAN
BERSTATUS KONTRAK BANK MANDIRI AREA
JEMBER

Nama Mahasiswa : Aang Rays Kunaivi

NIM : 160810201335

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal : 28 Desember 2018

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Drs. Nyoman Gede Krishnabudi. M.Agb.

NIP. 19630402 198802 1 001

Drs. Markus Apriono, M.M.

NIP. 19640404 198902 1 001

Mengetahui,
Koordinator Program Studi S-1 Manajemen

Hadi Paramu, MBA., Ph.D.

NIP. 196901201993031002

JUDUL SKRIPSI

**PENGARUH MOTIVASI, KOMPENSASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
KARYAWAN BERSTATUS KONTRAK BANK MANDIRI AREA JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama Mahasiswa : Aang Rays Kunaivi
NIM : 160810201335
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal :

-

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Dr. Sri Wahyu Lely Hana S,S.E.,M.Si : (.....)
NIP. 19740502 200003 2 001
Sekretaris : Wiji Utami, S.E., M.Si : (.....)
NIP. 19740120 200012 2 001
Anggota : Ariwan Joko Nusbantoro, S.E.,M.M. : (.....)
NIP. 19691007 199902 1 001

Mengetahui/Menyetujui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember

Dr. Muhammad Miqdad, SE,MM,Ak,CA
NIP. 19710727 199512 1 001

Foto 4 x 6

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, saya ucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang serta sholawat kepada Nabi Muhammad SAW. Skripsi ini saya persembahkan sebagai bentuk tanggung jawab, bakti, dan ungkapan terimakasih yang tidak terkira kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada hamba-Nya untuk kemudahan penyusunan skripsi ini;
2. Orangtua saya tercinta, Ibu Titi Wati dan Ayah Hasyim Hafidz yang selalu mendoakan dan memberikan kasih sayang serta pengorbanan sampai saat ini
3. Guru-guru sejak Taman Kanak-Kanak hingga Perguruan Tinggi yang terhormat, yang telah membimbing dan memberikan ilmu sepenuh hati
4. Almamater yang saya banggakan UNIVERSITAS JEMBER.

MOTTO

“Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat”

(Q.s. al-Mujadalah : 11)

“Kita tidak bisa memecahkan masalah dengan menggunakan cara berpikir yang sama ketika kita menciptakannya ”

(Albert Einstein)

“Tenanglah. Ini hanya sebuah proses, maka nikmatilah.”

(Rays Kunaivi)



RINGKASAN

Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Karyawan Berstatus Kontrak Bank Mandiri Area Jember; Aang Rays Kunaivi; 160810201335; 2019; 8 Halaman; Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Organisasi adalah suatu pola hubungan orang – orang di bawah pengarahan manajer untuk mengejar tujuan bersama. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memegang peranan penting di dalam organisasi. Keberhasilan organisasi dalam mengendalikan sumber daya manusia dapat dilihat dari kinerja karyawan itu sendiri, dimana karyawan dengan kinerja yang baik akan menunjang laju organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Kinerja akan berjalan secara optimal apabila karyawan mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan pekerjaannya, dengan kata lain kinerja pada dasarnya di pengaruhi oleh motivasi karyawan itu sendiri. Karyawan dengan motivasi kerja yang baik akan lebih efektif dan efisien untuk diarahkan. Disamping itu ada faktor kepuasan yang akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Kepuasan karyawan erat kaitannya dengan pemberian kompensasi atas timbal balik yang diberikan instansi atas pengorbanan yang di lakukan karyawan. Setelah karyawan memiliki motivasi yang baik dan dipenuhi kepuasannya melalui kompensasi yang sesuai harapannya, maka karyawan tersebut harus di arahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajer perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya, karena gaya kepemimpinan yang tepat akan mendorong karyawan untuk mempunyai kinerja yang baik.

Objek pada penelitian ini adalah Bank Mandiri Area Jember. Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebar kuesioner dan wawancara kepada karyawan berstatus kontrak Bank Mandiri Area Jember sebanyak 77 responden yang berada di divisi pemasaran. Metode analisis data menggunakan Regresi Linier Berganda dengan variabel bebas yaitu motivasi, kompensasi dan gaya kepemimpinan dan kinerja sebagai variabel terikat. Data primer diperoleh peneliti dari objek penelitian secara langsung dan data sekunder diperoleh peneliti dari obojek peneltian secara tidak langsung melalui media perantara dari jurnal, dan artikel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi, kompensasi, dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan berstatus kontrak pada Bank Mandiri Area Jember. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi, kompensasi, dan gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

SUMMARY

The Effect of Motivation, Compensation and Leadership Style on Employees in Bank Mandiri Contract Areas in Jember Area; Aang Rays Kunaivi; 160810201335; 2019; 8 pages; Department of Management, Faculty of Economics and Business, University of Jember.

Organization is a pattern of relationships of people - people under the direction of managers to pursue common goals. Human Resource Management (HRM) plays an important role in the organization. The success of organizations in controlling human resources can be seen from the performance of employees themselves, where employees with good performance will support the pace of the organization in achieving common goals. Performance will run optimally if the employee has a high desire to do the work, in other words, performance is basically influenced by the motivation of the employee itself. Employees with good work motivation will be more effective and efficient to be directed. Besides that there is a satisfaction factor that will encourage employees to improve their performance. Employee satisfaction is closely related to providing compensation for reciprocity given by the agency for the sacrifices that employees make. After the employee has good motivation and fulfilled his satisfaction through compensation that matches his expectations, then the employee must be directed to achieve the stated goals. Managers need to adjust their leadership style, because the right leadership style will encourage employees to have good performance.

The object of this research is Bank Mandiri Area Jember. The method of data collection was done by distributing questionnaires and interviews to employees of the Bank Mandiri Area Jember contract as many as 77 respondents who were in the marketing division. The method of data analysis uses Multiple Linear Regression with independent variables namely motivation, compensation and leadership style and performance as the dependent variable. Primary data obtained by researchers from the object of research directly and secondary data obtained by researchers from research objects indirectly through intermediary media from journals, and articles.

The results showed that the variables of motivation, compensation, and leadership style had a significant effect on the performance of employees with contract status at Bank Mandiri Area Jember. So that it can be concluded that motivation, compensation, and leadership styles can affect employee performance.

PRAKATA

Puji syukur Alhamdulillah kehadiran Allah SWT atas segala rahmat, hidayah dan karunia-Nya yang telah diberikan kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Berstatus Kontrak Pada Bank Mandiri Area Jember”. Penyusunan Skripsi ini digunakan sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kemampuan penulis. Dalam penyusunan Skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, saya selaku penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

- a. Bapak Dr. Muhammad Miqdad S.E., M.M., Ak., CA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- b. Bapak Hadi Paramu, MBA., Ph.D. selaku Koordinator Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- c. Bapak Drs. Nyoman Gede Krishnabudi, M.Agb selaku Dosen Pembimbing Utama dan Bapak Drs. Markus Apriono, MM selaku Dosen Pembimbing Anggota yang selalu memberikan ide, saran dan motivasi, serta selalu meluangkan waktunya untuk membimbing saya selama proses penyusunan dan penelitian Skripsi ini.
- d. Ibu Dr. Sri Wahyu Lely Hana S, S.E., M.Si , Ibu Wiji Utami, S.E., M.Si dan Bapak Ariwan Joko Nusbantoro, S.E.,M.M selaku dosen penguji yang telah memberikan saran serta masukan yang sangat berguna untuk memperbaiki penyusunan skripsi ini.
- e. Bapak Drs. Markus Apriono, MM selaku dosen pembimbing akademik yang selalu meluangkan waktunya untuk membimbing saya selama proses belajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- f. Seluruh dosen dan staf administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah memberikan ilmu dan bantuannya kepada saya sampai akhirnya dapat menyelesaikan studi ini.
- g. Teristimewa untuk kedua orang tua tercinta Ibu Titi Wati dan Ayah Hasyim Hafidz dan Kakak serta Adik tersayang (Ghanif Agung Revyanto S.pd , Drg. Mega Nawaeka Sari, Raviqar Hanindya Akmal Huda) yang selalu mendoakan serta memberikan semangat.
- h. Sahabat “SERIGALA” (Genok, Nget, Pam, Rena, Aldy, Ciput Shoolo, Denok, Edo, Ema, Angga, Hani, Ibnu, Kober, Kak Ndung, Kak Ongot, Andrew, Putri, Uceng, Brina).
- i. Sahabat Hilda, Faisal, Denis, Arya
- j. Gedung Kuning Squad (Gusti, Ikok, Peny, Idhar, Rofiq, Azen, Sukma, Egik, Jovi, Keceng, Oying) yang selalu memberikan dukungan dan doa’a
- k. Belitung Squad (Firli, Bima, Ifan, Jali, Yudi, Faruq, Guth, Medy, Elyas, Rofy, Gridu, Syauqi)
- l. Teman-teman Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, terimakasih atas kebersamaan selama masa perkuliahan serta semangat dan doa yang senantiasa terlimpahkan untuk saya.
- m. Beberapa orang yang telah memberikan pengalaman yang luar biasa, pelajaran yang berharga dan kekuatan yang sangat besar sehingga saya mampu mengerjakan skripsi ini.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN SAMPUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Landasan Teori	6
2.1.1 Teori Motivasi	6
2.1.2 Teori Kompensasi.....	13
2.1.3 Teori Gaya Kepemimpinan	18

2.1.4 Teori Kinerja Karyawan	26
2.2 Penelitian Terdahulu	30
2.3 Kerangka Konseptual.....	32
2.4 Hipotesis Penelitian	33
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	35
3.1 Rancangan Penelitian.....	35
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian	35
3.3 Jenis dan Sumber Data	36
3.4 Identifikasi Operasional Variabel.....	37
3.5 Definisi Operasional Variabel	37
3.6 Skala Pengukuran Variabel.....	39
3.7 Metode Analisis Data.....	40
3.7.1 Uji Instrumen.....	40
3.7.2 Uji Normalitas Data.....	41
3.7.3 Analisa Regresi Linier Berganda	42
3.7.4 Uji Asumsi Klasik	42
3.7.5 Uji Hipotesis	43
3.8 Kerangka Pemecahan Masalah	46
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	48
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	49
4.1.1 Visi dan Misi PT. Bank Mandiri	49
4.1.2 Struktur Organisasi PT. Bank Mandiri.....	50
4.2 Deskriptif Statistik.....	50
4.2.1 Deskriptif Karakteristik Responden	50
4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian	53
4.3 Hasil Analisis Data.....	56
4.3.1 Uji Instrumen.....	56

4.3.2 Analisis Regresi Linear Berganda.....	59
4.3.3 Uji Asumsi Klasik	60
4.4 Uji Hipotesis	62
4.4.1 Uji Hipotesis t.....	62
4.4.2 Uji Koefisien Determinasi (R^2)	63
4.5 Pembahasan.....	63
4.5.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	63
4.5.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan	64
4.5.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.	65
BAB 5. PENUTUP	67
5.1 Simpulan	67
5.2 Saran	67
DAFTAR PUSTAKA.....	69
LAMPIRAN	72

DAFTAR TABEL

	Halaman
2.2 Penelitian Terdahulu	30
4.1.2 Struktur Organisasi PT. Bank Mandiri	49
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	50
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	50
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	51
4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	51
4.6 Kriteria jawaban responden	52
4.6 Jawaban Responden Terhadap Variabel Motivasi	52
4.7 Jawaban Responden Terhadap Variabel Kompensasi	53
4.8 Jawaban Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan	54
4.9 Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan.....	54
4.10 Hasil Uji Validitas.....	56
4.11 Hasil Uji Reliabilitas.....	56
4.13 Hasil Uji Regresi Linier Berganda.....	58
4.14 Hasil Pengujian Multikolinearitas.....	60
4.15 Hasil Uji t.....	61
4.16 Tabeli R2 (Rsquare).....	62

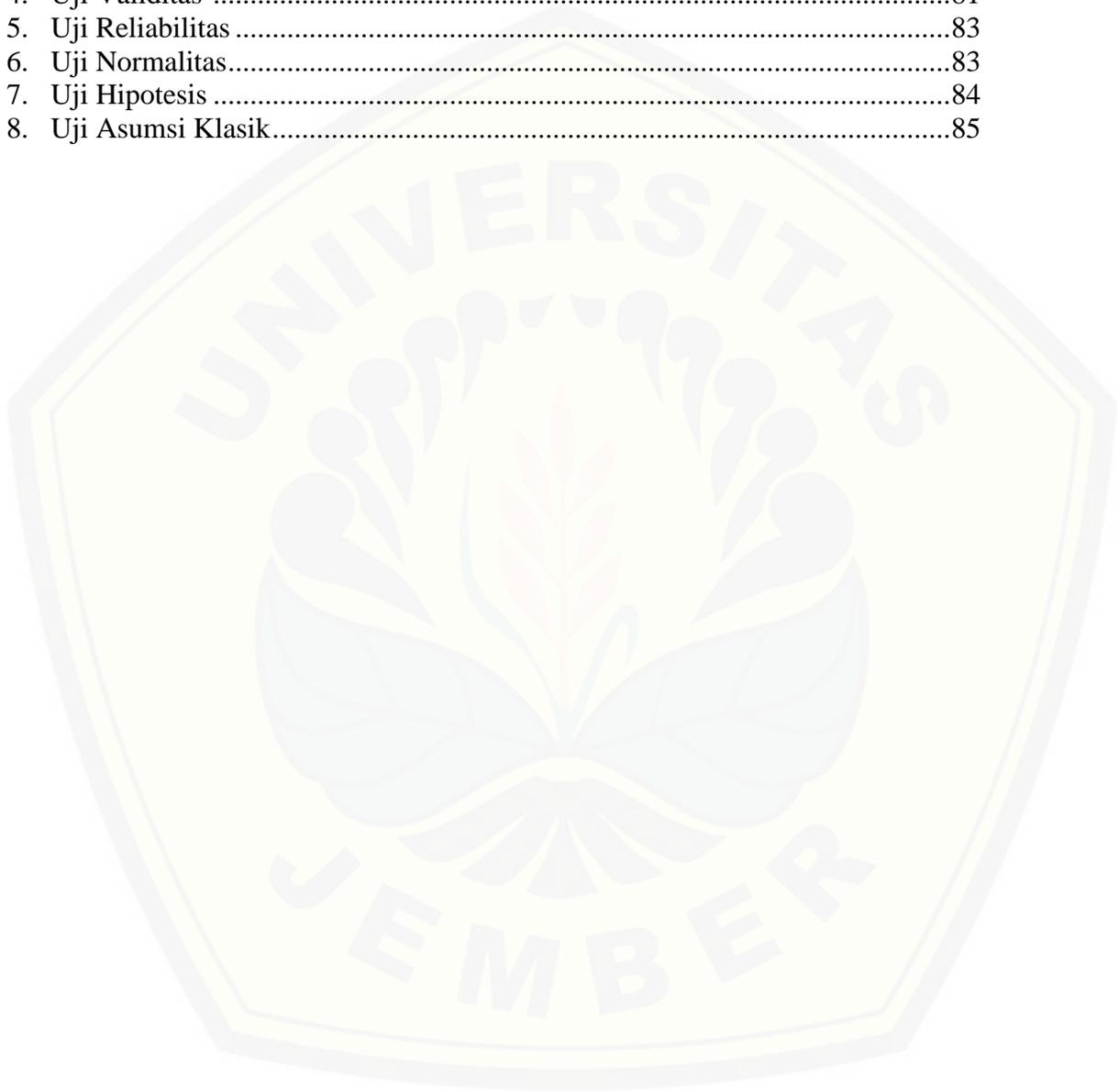
DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual	32
3.1 Kerangka Pemecahan Masalah	48
4.1 Hasil Uji Heteroskedastisitas	60



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Kuesioner Penelitian	71
2. Jawaban Responden	75
3. Deskriptif Variabel.....	78
4. Uji Validitas	81
5. Uji Reliabilitas	83
6. Uji Normalitas.....	83
7. Uji Hipotesis	84
8. Uji Asumsi Klasik.....	85



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi merupakan pola hubungan orang – orang di bawah pengarahannya manajer untuk mengejar tujuan bersama yang telah ditetapkan. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memegang peranan penting di dalam organisasi. Menurut Rivai, Veithzal (2013:29) Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum terkait segi – segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Keberhasilan organisasi dalam mengendalikan sumber daya manusia dapat diketahui dari kinerja karyawan itu sendiri, dimana karyawan dengan kinerja yang baik akan menunjang laju organisasi dalam mencapai tujuan bersama.

Mangkunegara (2016:67) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Titisari (2014:74), kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi suatu organisasi. Kinerja akan berjalan secara optimal apabila karyawan mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan pekerjaannya, dan dengan demikian kinerja pada dasarnya di pengaruhi tiga hal yaitu keinginan, kemampuan, dan kondisi. Tanpa tiga hal tersebut, kinerja karyawan yang baik tidak akan terwujud. Karyawan dengan motivasi kerja yang baik akan lebih efektif dan efisien untuk diarahkan.

Robbins (2015:127) menyebutkan bahwa motivasi sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan (*intensity*), arah (*direction*), dan ketekunan (*persistence*) seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Karyawan yang termotivasi akan berusaha kuat untuk mencapai tujuannya, keinginan yang kuat tidak akan memberikan hasil yang maksimum apabila tidak adanya arah dalam memberikan kontribusi bagi organisasi. Motivasi yang ada dalam diri manusia dapat ditimbulkan oleh dorongan yang ada dalam dirinya dan lingkungan, sedangkan aspek lainnya adalah faktor pemeliharaan budaya dan nilai-nilai yang

terkandung dalam organisasi (Fathoni, 2006). Untuk memaksimalkan motivasi, karyawan perlu mempersepsikan bahwa upaya yang di keluarkan mengarah pada evaluasi kinerja yang diharapkan akan di hargai oleh perusahaan. Dengan adanya hal tersebut motivasi kerja karyawan yang baik akan mendukung kinerja karyawan yang di harapkan organisasi. Hasil penelitian Riyadi Slamet (2011) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur.

Kompensasi merupakan keseluruhan pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterimakaryawan sebagai imbalan atas jasanya yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2012). Ada dua hal yang menjadi pedoman perusahaan dalam pemberian kompensasi. Pertama, kompensasi yang diberikan perusahaan harus dirasakan adil oleh karyawan, dan yang kedua adalah jumlah kompensasi yang tidak jauh berbeda dengan harapan karyawan. Jika kedua pedoman tersebut terpenuhi, maka karyawan dipastikan mendapat kepuasan akan pengorbanan yang mereka berikan. Kepuasan akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Di sisi yang lain pemimpin harus adil dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, dengan memberikan bonus kepada karyawan berkinerja baik, dan hukuman untuk karyawan berkinerja buruk. Hasil penelitian Muryanto Eko (2011) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan erat kaitannya dengan cara – cara yang digunakan oleh manajer dalam mempengaruhi bawahannya. Nasution (1994) menyatakan bahwa seorang pemimpin harus mengembangkan suatu gaya dalam memimpin bawahannya. Suatu gaya kepemimpinan dapat disebut sebagai suatu pola perilaku yang dibentuk dan kemudian untuk diselaraskan dengan kepentingan-kepentingan organisasi dan karyawan untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Manajer perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya, karena gaya kepemimpinan yang tepat akan mendorong karyawan untuk mempunyai kinerja yang baik. Sukses tidaknya karyawan dalam pekerjaan dapat dipengaruhi gaya kepemimpinan atasannya Thoha (1995). Hasil penelitian Reza Regina Aditya

(2010) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini mengambil objek Bank Mandiri Area Jember yang berada Jl. Jend. Ahmad Yani No.3 Jember. Visi Bank Mandiri adalah menjadi lembaga keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif. Dengan mengusung semangat Terdepan, Terpercaya, Tumbuh bersama dengan Anda, Bank Mandiri Group telah mengikrarkan diri untuk menjadi entitas keuangan yang inovatif, responsif, dan solutif agar mampu mengantisipasi akan tantangan perkembangan ekonomi serta memenuhi seluruh kebutuhan nasabah.

Visi tersebut akan tercapai apabila Bank Mandiri mempunyai karyawan dengan kinerja baik dan kompeten untuk melayani nasabah. Karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi akan bekerja penuh semangat dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Sehingga karyawan tersebut mempunyai kinerja yang baik.

Sebagian karyawan di Bank Mandiri Area Jember masih berstatus kontrak. Sistem kontrak dalam perekrutan karyawan menjadi dilema dalam sebuah instansi, di satu sisi instansi diuntungkan dengan sistem ini, dimana instansi berhak tidak memperpanjang kontrak karyawan apabila karyawan tidak mempunyai kinerja yang baik. Di sisi lain sistem ini mempunyai dampak negatif bagi karyawan, hal ini sangat mempengaruhi motivasi kerja karyawan dimana karyawan tidak mendapat jaminan akan terus berkarir di instansi tersebut, dan berdampak pada menurunnya kinerja dari karyawan itu sendiri. Penjelasan tersebut diperkuat oleh penelitian Riyadi Slamet (2011) yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan variabel motivasi terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur.

Target pemasaran produk jasa merupakan hal yang tak asing lagi bagi divisi marketing Bank Mandiri Area Jember. Karyawan diuntut untuk memenuhi *target* yang telah ditentukan oleh direksi, dan sebagai penghargaan atas pencapaian *target* tersebut karyawan berhak mendapat kompensasi berupa bonus finansial. Hal ini senada dengan upaya meningkatkan kinerja karyawan, dimana karyawan berupaya bekerja agar kinerja meningkat sehingga mendapatkan

imbalan sesuai dengan tujuan pribadi. Akan tetapi hal ini akan mempunyai dampak terbalik apabila target yang di tentukan terlalu tinggi, sehingga karyawan akan kesulitan untuk mencapai target tersebut sehingga karyawan tidak mendapatkan imbalan maka mempengaruhi kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan akan menurunkan kinerja karyawan. Penjelasan tersebut seirama dengan pernyataan Nitisemito (1996) dimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan sangatlah besar.

Manajer dan karyawan merupakan satu kesatuan dimana keduanya saling bersinergi demi tercapainya tujuan perusahaan. Manajer bertugas memimpin dan mengarahkan karyawan agar bekerja efektif dan efisien. Bentuk kerjasama ini akan terjalin dengan baik apabila manajer memahami masing – masing karakter karyawan, dimana karyawan satu berbeda dengan yang lain sehingga penanganannya pun berbeda dari karyawan satu dengan yang lain. Hal ini yang menjadi masalah pada Bank Mandiri Area Jember, manajer kurang mengenal masing – masing karakter karyawannya sehingga karyawan sering salah persepsi dalam menerima instruksi dari manajer dan berdampak pada kinerja karyawan. Penjelasan tersebut sesuai dengan pernyataan Thoha (1995) yaitu sukses atau tidaknya karyawan dalam pekerjaannya dapat dipengaruhi gaya kepemimpinan atasannya. Adanya beberapa permasalahan yang telah dijelaskan di atas sesuai dengan wawancara yang telah dilakukan, penulis tertarik untuk meneliti dan membahas lebih mendetail mengenai “Pengaruh Motivasi, Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Berstatus Kontrak Bank MANDIRI Area Jember”

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka dapat disusun rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan berstatus kontrak pada Bank Mandiri Area Jember?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan berstatus kontrak pada Bank Mandiri Area Jember?

3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan berstatus kontrak pada Bank Mandiri Area Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri Area Jember.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri Area Jember.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri Area Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak antara lain:

- a. Instansi
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan Bank Mandiri Area Jember untuk menyusun kebijakan manajemen sumber daya manusia
- b. Akademisi
Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu pengembangan pembelajaran manajemen sumber daya manusia dan referensi bagi penelitian selanjutnya
- c. Peneliti
Penelitian ini diharapkan memberikan pengalaman dalam menerapkan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia sehingga menambah wawasan peneliti.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Motivasi

1) Pengertian Motivasi

Motivasi adalah proses menjelaskan mengenai kekuatan, arah, juga ketekunan seseorang dalam upaya mencapai tujuan (Robbins, 2015:127). Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Rivai, 2009:837). Sedangkan menurut (Hasibuan, 2007:92) menyatakan bahwa motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mau bekerja keras untuk memberikan semua kemampuan demi mewujudkan tujuan perusahaan. Berdasarkan pendapat para ahli, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi adalah dorongan dari dalam diri maupun dorongan dari luar yang dapat mempengaruhi kekuatan, arah dan ketekunan seseorang untuk melakukan tindakan dalam mencapai tujuan.

2) Tujuan Motivasi

Motivasi dipengaruhi oleh dorongan instrinsik yang terdapat pada diri seseorang atau individu, maupun dipengaruhi oleh dorongan ekstrinsik yang berasal dari luar. Motivasi mempunyai peranan yang penting dalam sebuah organisasi. Dengan adanya motivasi kerja, di prediksi akan menambah energi pada sebuah pekerjaan. Menurut (Hasibuan, 2007:97), tujuan motivasi antara lain:

- 1) Memicu gairah dan semangat kerja karyawan
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja yang dimiliki karyawan
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 4) Meningkatkan loyalitas dan terciptanya kestabilan karyawan perusahaan
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 7) Menciptakan iklim susana dan hubungan kerja yang baik
- 8) Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan

- 9) Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- 10) Meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan pada tugasnya
- 11) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat kerja

Apabila menurut (Sardiman, 2007:85) menyatakan, motivasi berperan mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu, karena motivasi memiliki tujuan:

- a) Mendorong manusia agar berbuat, jadi dapat dianalogikan penggerak atau motor yang melepaskan energi. Motivasi dalam hal ini adalah motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dilakukan
- b) Menentukan arah tindakan, yaitu kearah tujuan yang akan dicapai. Dengan begitu motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya
- c) Menyeleksi tindakan yakni menentukan tindakan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan tindakan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut

Menurut (Purwanto, 2000:71), motivasi bertujuan untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar tumbuh keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3) Teori-teori Motivasi

Berdasarkan kajian tentang motivasi, banyak dihasilkan teori-teori yang mengkaji pembahasan tentang motivasi. Menurut (Robbins, 2015 : 128), teori-teori motivasi antara lain:

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori hierarki kebutuhan Maslow merupakan teori motivasi yang dicetuskan oleh Abraham Maslow dengan pernyataan bahwa pada dasarnya manusia memiliki lima kebutuhan yang dimulai dari kebutuhan yang paling dasar (asasi)

sampai pada kebutuhan aktualisasi diri. Terdapat hierarki lima kebutuhan antara lain :

- a. Fisiologis, diantaranya meliputi lapar, haus, tempat perlindungan, seks dan kebutuhan fisik lainnya.
- b. Rasa Aman, diantaranya meliputi keamanan diri dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional.
- c. Sosial, diantaranya meliputi kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan dan persahabatan.
- d. Penghargaan, faktor internal yang diantaranya harga diri, kemandirian, dan pencapaian juga faktor-faktor eksternal misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
- e. Aktualisasi, merupakan dorongan yang dapat membentuk seseorang untuk menjadi apa meliputi pertumbuhan, mencapai potensi kita, dan pemenuhan diri.

2. Teori X Dan Teori Y

Douglas McGregor mengemukakan pendapat bahwa terdapat dua sudut pandang berbeda mengenai manusia yaitu teori X berasumsi pada dasarnya para pekerja tidak suka bekerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab, juga harus dipaksa untuk mengerjakannya. Teori Y berasumsi bahwa pekerja susah bekerja, kreatif, mencari tanggung jawab dan dapat mengajukan diri sendiri dalam melakukan pekerjaan.

3. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg. Dari hasil penelitian yang dilakukannya, ditemukan 2 kelompok faktor yang dapat mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Kelompok tersebut adalah:

- a. *Hygiene Factors* merupakan faktor yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja, seperti gaji, pengawasan, hubungan antar pribadi, dan kondisi kerja. Dan ketika faktor-faktor tersebut terpenuhi, maka tidak akan pernah tumbuh kepuasan kerja, dan hanya menimbulkan sikap kerja yang netral, akan tetapi apabila faktor-faktor tersebut tidak terpenuhi, akan menimbulkan ketidakpuasan kerja.

- b. *Motivational factors* merupakan faktor yang berkaitan langsung dengan kepuasan kerja seperti: tanggung jawab, kesempatan untuk maju, pengakuan, dll. Ketika faktor tersebut terpenuhi, akan tumbuh kepuasan kerja. Akan tetapi apabila faktor-faktor tersebut tidak terpenuhi, tidak akan tumbuh ketidakpuasan kerja yang ada adalah sikap kerja yang netral.

Faktor-faktor yang menunjukkan pada kepuasan kerja adalah terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menunjukkan pada ketidakpuasan kerja. Herzberg mengategorikan situasi seperti mutu pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, kondisi fisik pekerja, hubungan dengan orang lain dan keamanan pekerjaan sebagai faktor murni. Ketika faktor-faktor tersebut memadai, orang tidak akan merasa tidak puas, tetapi mereka juga tidak akan dipuaskan. Menurut Herzberg terdapat hubungan terkait kepuasan dan produktivitas, tetapi dia hanya fokus pada kepuasan. Untuk membuat riset menjadi relevan, maka kita harus mengasumsikan adanya hubungan yang kuat diantara kepuasan dengan produktivitas.

4. Teori Kebutuhan McClelland

Teori McClelland merupakan teori yang berpendapat bahwa pencapaian, kekuasaan, dan afiliasi adalah sebuah kebutuhan yang paling penting juga dapat membantu dalam menjelaskan motivasi.

Tiga kebutuhan yaitu:

- a. Kebutuhan demi pencapaian merupakan dorongan untuk berprestasi, demi pencapaian yang berhubungan dengan serangkaian standart.
- b. Kebutuhan demi kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang tidak akan pernah dilakukan tanpa dirinya.
- c. Kebutuhan akan afiliasi merupakan keinginan untuk hubungan yang penuh akan persahabatan dan interpersonal yang erat

5. Teori Penentuan Nasib Sendiri

Teori ini merupakan teori motivasi yang berpusat pada perhatian pengaruh yang menguntungkan dari motivasi secara instrinsik dan mengantisipasi pengaruh yang merugikan untuk motivasi secara ekstrinsik. Teori penentuan nasib sendiri dalam perilaku kognitif (*cognitive evolution theory*), merupakan teori penentuan nasib sendiri yang berpegang teguh pada mengalokasikan imbalan secara

instrinsik yang cenderung pada penurunan keseluruhan tingkat motivasi jika imbalan terlihat sebagai pengendalian.

6. Teori Penetapan Tujuan

Teori penetapan tujuan menjelaskan akan tujuan yang spesifik dan sulit dengan umpan balik, yang nantinya mengarahkan pada kinerja yang lebih tinggi. Teori penetapan tujuan berasumsi bahwa setiap orang yang berkomitmen pada tujuan dan ditetapkan untuk tidak merendahkan atau menelantarkannya. Individu yang pertama meyakini bahwa dia dapat mencapai tujuan dan yang kedua ingin mencapainya.

7. Teori Efikasi Diri

Teori ini dikenal dengan teori kognitif sosial, suatu kepercayaan seseorang bahwa dia mampu untuk melakukan tugas. Sehingga ketika dihadapkan dengan situasi yang sulit, orang yang memiliki efikasi diri yang rendah lebih cenderung untuk mengurangi usaha mereka atau menyerahkan sekaligus, disamping itu orang yang memiliki efikasi diri yang tinggi akan berusaha lebih keras demi menguasai tantangan.

8. Teori Penguatan

Teori penguatan adalah teori yang menjelaskan bahwa perilaku merupakan fungsi dari konsekuensinya. Teori penguatan mengabaikan keadaan dari dalam diri dan hanya memusatkan perhatian semata pada apa yang terjadi ketika dia melakukan beberapa perbuatan.

9. Teori Keadilan

Teori keadilan merupakan teori yang berasumsi bahwa individu yang membandingkan usaha mereka dengan individu lainnya dalam situasi kerja yang sama. Teori ini mengasumsikan bahwa orang dimotivasi untuk diperlakukan secara adil. Ketika ia merasa diperlakukan secara tidak adil, maka motivasinya akan menurun. Sebaliknya ketika merasa diperlakukan adil, maka motivasinya akan bertambah.

10. Teori Ekspektasi

Teori ekpektasi menjelaskan bahwa kekuatan kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu tergantung akan kekuatan ekspektasi terhadap hasil dari

pengorbanan dan ketertarikan seseorang terhadap imbalan tersebut. Teori ini memusatkan perhatian pada tiga hubungan :

- a. Hubungan upaya - kinerja. Probabilitas akan dirasakan oleh seseorang yang mengerahkan sejumlah usaha yang diberikan akan mengarah pada kinerja.
- b. Hubungan kinerja - imbalan. Situasi dimana individu meyakini untuk melaksanakan pada satu tingkat tertentu akan berdampak pada pencapaian hasil yang diharapkan.
- c. Hubungan imbalan - tujuan pribadi. Ketika imbalan organisasional berdampak terpenuhkannya tujuan pribadi seseorang atau kebutuhan juga ketertarikan atas imbalan yang potensial tersebut untuk seseorang tersebut.

Karyawan yang termotivasi dengan baik akan menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia yakin upaya di korbakan akan menghantar ke suatu penilaian kinerja yang baik, suatu penilaian yang baik akan mendorong adanya insentif, kenaikan gaji, atau suatu promosi sehingga tercapai tujuan-tujuan pribadi karyawan.

- a. Bentuk-Bentuk Dan Metode Motivasi

Individu membutuhkan motivasi agar kinerja meningkat. Pemberian motivasi oleh perusahaan dapat mendorong individu giat untuk melakukan tanggung jawab yang telah diberikan perusahaan. Menurut (Siswanto, 2008: 124), bentuk motivasi yang sering dianut oleh perusahaan meliputi empat hal, antara lain:

1. Kompensasi Berupa Uang

Bentuk yang paling sering di berikan instansi kepada karyawan adalah berupa kompensasi. Kompensasi yang di berikan kepada karyawan biasanya berupa uang. Penggunaan uang sebagai pemicu berkembang dan juga sebagai penyelesaian suatu masalah ketenagakerjaan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Kompensasi merupakan kekuatan untuk memberi motivasi yang selalu mempunyai reputasi atau nama baik dan juga memang sudah selayaknya demikian. Meskipun akan kurang tepat apabila semua orang akan berbuat apa saja untuk meningkatkan pendapatan uang mereka.

2. Pengarahan dan Pengendalian

Pengarahan bertujuan agar karyawan mengenali apa yang harus mereka kerjakan. Sedangkan pengendalian bertujuan agar karyawan mengerjakan apa - apa yang telah diinstruksikan. Sesungguhnya dua hal tersebut berperan sebagai pemicu telah berkembang dan dianut oleh berbagai organisasi.

3. Penetapan Pola Kerja yang Efektif

Pada dasarnya reaksi terhadap kebosanan kerja dapat menimbulkan hambatan yang berarti untuk keluaran produktifitas kerja. Dikarenakan manajemen menyadari bahwa masalah bersumber pada cara pengaturan pola pekerjaan, mereka menanggapinya dengan berbagai teknik yang efektif dan kurang efektif. Cara ini antara lain penyediaan pekerjaan, manajemen parsitipatif, dan upaya untuk mengalihkan perhatian para karyawan dari pekerjaan yang membosankan kepada instrumentalia, untuk beristirahat, atau kepada sarana yang fantastis.

4. Kebijakan

Kebijakan merupakan sebagai suatu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk merubah sikap atau perasaan para karyawan. Dengan kata lain kebijakan adalah sebuah upaya yang dilakukan untuk membuat karyawan bahagia. Usaha manajemen dominan dilakukan untuk mengembangkan karyawan adalah dengan kegiatan pelatihan juga penyediaan sarana berupa kursus singkat mengenai tata laku manajemen dan sebagainya.

Motivasi yang kuat dipengaruhi oleh dorongan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan setiap individu. Dalam motivasi terdapat beberapa metode. Metode bertujuan untuk memudahkan proses dan hasil yang diharapkan oleh individu dan suatu organisasi, sehingga setiap individu akan lebih meningkatkan motivasi kerja serta tujuan suatu organisasi dapat tercapai. Menurut (Hasibuan, 2011: 149), metode motivasi yaitu motivasi langsung dan tidak langsung:

a. Motivasi Langsung (*Direction Motivation*)

Motivasi langsung merupakan motivasi (materiil dan nonmaterial) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu dalam rangka memenuhi

kebutuhan serta kepuasannya. Jadi contoh sifat khususnya seperti pujian, penghargaan, tunjangan, dan bonus.

b. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tidak langsung merupakan motivasi yang diberikan berupa fasilitas-fasilitas dan sarana prasarana yang mendukung serta menunjang gairah kerja seseorang demi kelancaran tugas sehingga seseorang betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya.

2.1.2 Kompensasi

1) Pengertian Kompensasi

Pengertian kompensasi menurut Hasibuan Malayu S.P adalah semua pendapatan yang berupa uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang dikorbankan dan diberikan kepada perusahaan. Kompensasi ini ditujukan sebagai balas jasa yang memadai dan layak kepada karyawan atas sumbangan telah mereka berikan kepada tercapainya tujuan organisasi. Hal ini penting dilakukan karena kompensasi merupakan faktor yang mendorong partisipasi karyawan pada perusahaan dan disamping itu merupakan hak karyawan karena telah menyumbangkan tenaga dan pikirannya untuk kemajuan dan perkembangan perusahaan. Dalam hal ini kompensasi diberikan harus adil dan bijaksana sesuai dengan tugas dan tanggung jawab karyawan yang bersangkutan. Berdasarkan pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah bentuk ganti rugi atas pengorbanan yang di berikan karyawan kepada instansi.

2) Indikator Kompensasi

Menurut Simamora (2004), indikator yang di gunakan untuk mengukur kompensasi karyawan diantaranya sebagai berikut:

- a. Upah dan gaji, Upah merupakan bayaran yang seringkali diperuntukkan 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.

- b. Insentif, merupakan tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya.
- c. Tunjangan, merupakan asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.
- d. Fasilitas, pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan, akses ke pesawat perusahaan, tempat parkir khusus dan kenikmatan (baca: perlakuan khusus) yang diperoleh karyawan.

3) Tujuan Kompensasi

Pemberian kompensasi kepada karyawan dalam suatu instansi harus diatur sedemikian rupa sehingga membentuk sistem yang baik. Tujuan kompensasi (balas jasa) menurut Hasibuan Malayu S.P (2002) adalah:

a. Ikatan Kerja Sama

Ikatan kerja sama antara karyawan dengan atasan akan terjalin dengan baik melalui pemberian kompensasi. Pengusaha/majikan diharuskan membayar kompensasi kepada karyawan yang telah memenuhi/mengerjakan tugas-tugas dengan baik.

b. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan dapat terwujud dengan diberikannya kompensasi atau balas jasa sehingga karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya.

c. Pengadaan efektif

Pengadaan karyawan yang *qualified* akan lebih mudah tercapai apabila program kompensasi ditetapkan cukup besar.

d. Motivasi Majikan

Majikan akan mudah memberikan motivasi kepada karyawannya, jika balas jasa (kompensasi) yang diberikan cukup besar.

e. Stabilitas Karyawan

Ketika kompensasi yang diberikan atas prinsip adil dan layak, maka stabilitas karyawan akan terjamin akibat *turn over* yang relatif kecil.

f. Disiplin Pemberian kompensasi

Tingkat kedisiplin pemberian kompensasi yang cukup besar diharapkan senada dengan membangun disiplin kerja karyawan yang semakin baik. Karyawan akan disiplin dan mentaati setiap peraturan-peraturan yang ditetapkan di perusahaan.

g. Pengaruh Serikat Buruh

Pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dengan program pemberian kompensasi yang baik, dan diharapkan karyawan dapat berkonsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh Pemerintah

Kompensasi harus sesuai dengan undang undang perburuhan yang berlaku seperti batas upah minimum. Dengan demikian pemerintah tidak akan memberikan pengaruh kepada perusahaan.

4) Asas – asas kompensasi

Menurut Hasibuan Malayu S.P. (2000 : 122), program pemberian kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan berdasarkan asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian agar proses balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

a. Asas Adil

Besaran kompensasi yang diberikan kepada setiap karyawan harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggungjawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Sehingga adil dalam hal ini bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil menjadi dasar penilaian, perlakuan dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

b. Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diberikan perusahaan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya

kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Manajer personalia diharapkan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang sedang berlaku. Hal ini penting agar semangat kerja dan karyawan yang *qualified* tidak menurun, tuntutan serikat buruh dikurangi dan lain-lainnya.

5) Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Besaran nilai kompensasi bisa dipengaruhi oleh banyak faktor, dan hal ini harus mendapat perhatian khusus agar prinsip pengupahan bisa adil dan layak sehingga kepuasan kerja karyawan akan tercapai. Menurut Rivai Vethzal (2004) faktor yang mempengaruhi kompensasi upah dan kebijakan kompensasi dipengaruhi oleh faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Diantara faktor-faktor yang mempengaruhi upah dan kebijakan kompensasi adalah sesuatu yang berada diluar (eksternal) perusahaan, seperti:

a. Pasar Tenaga Kerja

Pasar tenaga kerja akan mempengaruhi dalam dua cara. Cara pertama, tingkat persaingan tenaga kerja biasanya akan menentukan batas rendah atau *floor* tingkat pembayaran. Apabila perusahaan memberikan pembayaran yang rendah maka bersiko terhadap tenaga kerja yang memenuhi syarat tidak akan bersedia di perusahaan itu. Kedua, pada kondisi yang sama, para pengusaha akan merasa perlu untuk mencari solusi alternatif seperti penyediaan tenaga kerja asing yang mungkin lebih rendah bayarannya, atau teknologi canggih yang bisa mengurangi kebutuhan tenaga kerja manusia.

b. Kondisi Ekonomi

Aspek lain yang dapat juga mempengaruhi kompensasi sebagai salah satu faktor eksternal adalah kondisi-kondisi industri pada tingkat persaingan yang akan mempengaruhi kemampuan untuk membayar. Jadi semakin tinggi kompetisi maka kemampuan perusahaan membayar gaji yang lebih tinggi akan semakin rendah.

c. Peraturan Pemerintah

Kompensasi perusahaan juga terkadang dipengaruhi oleh pemerintah melalui pengendalian upah dan petunjuk lain dalam bidang kompensasi dan peraturan

hukum yang menetapkan tingkat tarif upah minimum, pengaturan jam kerja, gaji dan upaya untuk mencegah diskriminasi. Pemerintah juga melarang perusahaan untuk mempekerjakan anak-anak dibawah umur.

d. Serikat Pekerja

Persatuan buruh atau serikat pekerja pada perusahaan di sektor swasta telah menetapkan kenaikan tunjangan sekitar 20 % sampai 30 % dan meningkatkan upah 10 % sampai 15 %.

Sedangkan dari faktor internal ada beberapa yang mempengaruhi tingkat besaran upah, yaitu:

a. Ukuran Perusahaan

Pada dasarnya, perusahaan yang lebih besar pendapatannya cenderung memberikan upah yang lebih tinggi pada karyawannya.

b. Umur Pekerja

Sudah banyak diketahui tentang hubungan antara umur dan upah, walaupun beberapa peneliti menetapkan bahwa perusahaan yang lebih baru cenderung untuk membayar lebih tinggi dari yang lama.

c. Anggaran Tenaga Kerja

Anggaran tenaga kerja secara normal, adalah jumlah uang yang disediakan perusahaan untuk kompensasi karyawan tahunan. Setiap unit (divisi) perusahaan dipengaruhi oleh ukuran anggaran tenaga kerjanya, artinya, anggaran tidak secara normal untuk menggambarkan secara tetap jumlah uang yang dialokasikan kepada masing-masing karyawan namun hanya tersedia untuk divisi atau unit.

d. Siapa yang Membuat Keputusan Kompensasi

Keputusan atas besarnya gaji yang harus dibayar, sistem apa yang harus dipakai, manfaat yang ditawarkan dipengaruhi dari bagian atas hingga perusahaan. Pada kebanyakan kasus, keputusan kompensasi dipegang oleh pemegang saham.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

1) Pengertian gaya kepemimpinan

Pada dasarnya setiap pemimpin memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para bawahannya, perilaku pemimpin tersebut disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang terwujud dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Seorang pemimpin merupakan seseorang dengan suatu program dan berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan menggunakan cara dan gaya tertentu, sehingga kepemimpinannya memiliki peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan berbicara tentang bagaimana cara seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Robert, 1992). Sedangkan menurut (Thoha Miftah, 2010:49) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut berusaha mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Apabila menurut Tampubolon (2007) gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Berdasarkan pengertian - pengertian gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah keterampilan yang dimiliki seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan juga mengendalikan bawahan agar bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu yang telah disepakati bersama.

2) Indikator Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk memimpin para karyawannya. Yukl Gary (2013:121)

mengemukakan dua kategori gaya dasar ini, orientasi tugas dan orientasi karyawan. Dengan penjelasan sebagai berikut :

a. Orientasi tugas

Pemimpin yang berorientasi tugas menerapkan tiga jenis perilaku khusus yang sangat relevan untuk kepemimpinan yang efektif. Perilaku tersebut mencakup perencanaan jangka pendek, memperjelas peran dan tujuan, dan memantau operasi dan kinerja. Berikut penjelasannya :

1) Merencanakan Kegiatan Kerja

Perencanaan kegiatan kerja jangka pendek berarti memutuskan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, siapa yang akan melakukannya, dan kapan itu akan dilakukan. Tujuan perencanaan adalah untuk memastikan organisasi yang efisien dari unit kerja, koordinasi kegiatan, dan pemanfaatan sumber daya yang efektif. Perencanaan adalah perilaku yang didefinisikan secara luas yang mencakup pengambilan keputusan tentang tujuan, prioritas, strategi, organisasi pekerjaan, penugasan tanggung jawab, penjadwalan kegiatan, dan alokasi sumber daya di antara kegiatan yang berbeda sesuai dengan kepentingan relatifnya.

2) Memperjelas Peran dan Tujuan

Tujuan dari perilaku klarifikasi ini adalah untuk membimbing dan mengoordinasikan aktivitas kerja dan memastikan orang tahu apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Penting bagi setiap bawahan untuk memahami tugas, fungsi, dan kegiatan apa yang diperlukan dalam pekerjaan dan hasil apa yang diharapkan. Bahkan bawahan yang sangat kompeten dan termotivasi mungkin gagal mencapai tingkat kinerja yang tinggi jika bingung tentang tanggung jawab dan prioritas.

3) Pemantauan Kinerja

Pemantauan menyediakan banyak informasi yang diperlukan untuk perencanaan dan penyelesaian masalah, yang mengapa hal ini sangat penting untuk efektivitas manajerial. Informasi yang dikumpulkan dari pemantauan digunakan untuk mengidentifikasi masalah dan peluang, serta untuk merumuskan dan mengubah tujuan, strategi, rencana, kebijakan, dan

prosedur. Pemantauan menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk mengevaluasi kinerja bawahan, mengakui pencapaian, mengidentifikasi kekurangan kinerja, menilai kebutuhan pelatihan, memberikan pelatihan dan bantuan, dan mengalokasikan imbalan seperti kenaikan gaji atau promosi.

b. Orientasi hubungan

Pemimpin yang berorientasi kepada hubungan tiga jenis perilaku khusus yang sangat relevan untuk kepemimpinan yang efektif. Perilaku tersebut mencakup dukungan, pengakuan, dan pengembangan. Berikut penjelasannya:

1) Dukungan

Kepemimpinan yang mendukung membantu membangun dan mempertahankan hubungan interpersonal yang efektif. Seorang manajer yang perhatian dan ramah terhadap orang lebih cenderung memenangkan persahabatan dan kesetiaan mereka. Ikatan emosional yang terbentuk membuatnya lebih mudah untuk mendapatkan kerja sama dan dukungan dari orang-orang yang harus diandalkan oleh manajer untuk menyelesaikan pekerjaan. Lebih memuaskan untuk bekerja dengan seseorang yang ramah, kooperatif, dan mendukung daripada dengan seseorang yang dingin dan impersonal, atau lebih buruk, bermusuhan dan tidak kooperatif.

2) Pengakuan

Pengakuan termasuk memberikan pujian dan menunjukkan penghargaan kepada orang lain untuk kinerja yang efektif, prestasi yang signifikan, dan kontribusi penting untuk organisasi. Meskipun paling umum pengakuan diberikan oleh seorang manajer kepada bawahan, secara praktik manajerial juga dapat digunakan dengan rekan-rekan, atasan, dan orang-orang di luar unit kerja. Tujuan utama pengakuan, terutama ketika digunakan dengan bawahan, adalah untuk memperkuat perilaku yang diinginkan dan komitmen tugas. Tiga bentuk utama pengakuan pujian, penghargaan, dan upacara pengakuan.

3) Pengembangan

Pengembangan menawarkan berbagai manfaat potensial bagi manajer dan organisasi. Salah satu manfaatnya adalah untuk menumbuhkan hubungan yang saling menguntungkan. Potensi manfaat bagi bawahan mencakup penyesuaian pekerjaan yang lebih baik, pembelajaran keterampilan yang lebih, kepercayaan diri yang lebih besar, dan kemajuan karier yang lebih cepat. Pemimpin dapat memperoleh rasa puas dari membantu orang lain tumbuh dan berkembang. Manfaat potensial bagi organisasi termasuk komitmen karyawan yang lebih tinggi, kinerja yang lebih tinggi, dan persiapan yang lebih baik untuk orang-orang yang memiliki posisi tanggung jawab yang lebih besar dalam organisasi.

2) Peranan Gaya Kepemimpinan Situasional

Menurut (Hasibuan, 2002 : 170), bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas kerja karyawan agar dapat mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Berdasarkan pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang efektif ditentukan oleh kemampuannya membaca situasi yang dihadapi disekitarnya dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi tersebut. Gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard dalam Thoha (2010:317) adalah didasarkan pada saling berhubungannya di antara hal-hal berikut ini:

- a. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.
- b. Jumlah dukungan sosioemosional yang didapat oleh pimpinan.
- c. Tingkat kesiapan atau kematangan bawahan yang ditunjukkan dalam efektifitas melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

3) a. Macam – Macam Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi ada lima menurut Siagian (2002), yaitu:

1. Tipe pemimpin yang otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang pemimpin yang cenderung:

- a. Anggapan organisasi menjadi milik pribadi
- b. Cenderung menjadikan tujuan pribadi menjadi tujuan organisasi
- c. Menganggap karyawan sebagai alat semata-mata
- d. Anti menerima kritik, saran dan pendapat
- e. Terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya
- f. Dalam tindakannya penggerakannya sering menggunakan *approach* yang mengandung unsur paksaan dan puntif (bersifat menghukum)

2. Tipe pemimpin yang militeristik

Perlu digaris bawahi terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dengan seorang pemimpin tipe militeristik adalah berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik adalah seorang pemimpin dengan sifat-sifat:

- a. Dalam memimpin bawahannya sistem perintahlah yang sering dipergunakan
- b. Dalam memimpin bawahannya cenderung bergantung pada pangkat dan jabatan
- c. Berlebih - lebih terhadap formalitas
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dengan pembawaan kaku kepada bawahannya

3. Tipe pemimpin yang paternalistik

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa
- b. Bersikap terlalu melindungi
- c. Kesempatan yang jarang diberikan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan
- d. Tidak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif

e. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi

f. Sering bersikap ingin tahu

4. Tipe pemimpin yang kharismatik

Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.

5. Tipe pemimpin yang demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah menunjukkan bahwa tipe pemimpin yang demokratis lah yang paling tepat untuk organisasi modern karena:

b. Ia terbuka menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan

c. Selalu berusaha menjaga kerjasama tim dalam usaha mencapai tujuan

d. Selalu ingin menjadikan karyawannya lebih sukses dari dirinya

e. Selalu ingin meningkatkan kemampuan diri pribadinya sebagai pemimpin

4) b. Fungsi Gaya Kepemimpinan

Fungsi Gaya Kepemimpinan memiliki hubungan langsung yang erat kaitanya dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing - masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam situasi tersebut. Menurut Veithzal Rivai (2004: 53 56) terdapat lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu :

a. Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan

menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

4) Faktor – faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan

Setiap tujuan akan tercapai ketika keharmonisan dalam hubungan atau interaksi terjalin dengan baik antara atasan dengan bawahan. Kesuksesan pemimpin dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat menunjang untuk berhasilnya suatu kepemimpinan. Hasil studi Tannenbaum dan Schmid sebagaimana dikutip Kadarman, et.al.(1996) menunjukkan bahwa gaya dan efektifitas gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh :

a. Diri pemimpin

Kepribadian, pengalaman masa lampau, latar belakang dan harapan pemimpin sangat mempengaruhi efektifitas kepemimpinan disamping mempengaruhi gaya kepemimpinan yang dipilihnya.

b. Ciri atasan

Gaya kepemimpinan dari manajer sangat mempengaruhi orientasi kepemimpinan manajer itu sendiri.

c. Ciri bawahan

Respon yang diberikan oleh bawahan akan menentukan efektivitas kepemimpinan manajer. Latar belakang pendidikan bawahan sangat menentukan pula caramanager menentukan gaya kepemimpinannya.

d. Persyaratan tugas

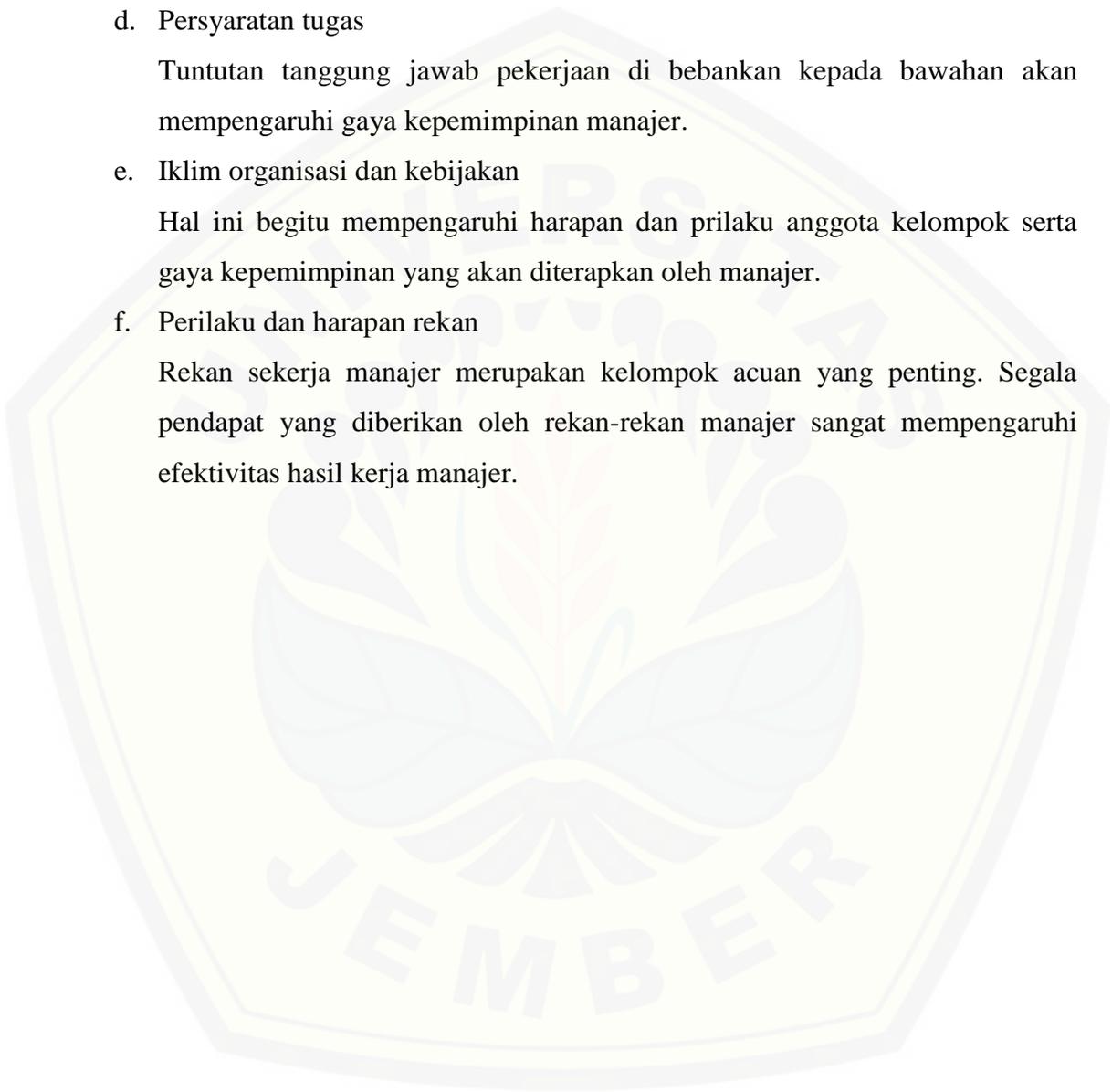
Tuntutan tanggung jawab pekerjaan di bebaskan kepada bawahan akan mempengaruhi gaya kepemimpinan manajer.

e. Iklim organisasi dan kebijakan

Hal ini begitu mempengaruhi harapan dan perilaku anggota kelompok serta gaya kepemimpinan yang akan diterapkan oleh manajer.

f. Perilaku dan harapan rekan

Rekan sekerja manajer merupakan kelompok acuan yang penting. Segala pendapat yang diberikan oleh rekan-rekan manajer sangat mempengaruhi efektivitas hasil kerja manajer.



2.1.4 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja dan Penilaian Kinerja

Mathis dan Jackson (2006:378) menyatakan bahwa kinerja merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Sedangkan menurut (Titisari, 2014: 74), kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur ketika seseorang atau kelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau skala keberhasilan yang ditetapkan oleh organisasi. Penilaian kinerja berperan sebagai penyedia informasi yang sangat membantu dalam membuat dan menerapkan keputusan-keputusan seperti promosi jabatan, peningkatan gaji, pemutusan hubungan kerja dan transfer (Flippo, 1999:84). Demikian dengan (Robbins, 2006:184) menyatakan bahwa kinerja adalah sebuah hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan, pengertian tersebut juga selaras dengan (Mangkunegara, 2006:67) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Berdasarkan pendapat para ahli, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

2) Unsur-unsur Kinerja

Unsur kinerja karyawan setiap organisasi atau perusahaan tidak selalu sama. Unsur-unsur kinerja menurut (Bangun, 2012:140) antara lain: Hasil kerja, adalah sebuah tingkat keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja (output) biasanya terukur, seberapa besar yang telah ia hasilkan, berapa total jumlahnya dan besar kenaikannya, misal dicontohkan, omset pemasaran, jumlah keuntungan, dan total perputaran aset dan lain – lain.

- a. Perilaku, ialah sebuah aspek tindakan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan pelayanannya, kesopanan, sikapnya, dan perilakunya terhadap karyawan lain atau kepada pelanggan.

- b. Kompetensi, merupakan kemahiran dan juga penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, ketrampilan dan keahliannya, seperti kepemimpinan, inisiatif, komitmen.
- c. Komparatif, yaitu membandingkan antara hasil kinerja karyawan satu dengan karyawan lain yang bersangkutan.

Robbins (2006:260) menyatakan bahwa terdapat kriteria yang dihasilkan dari pekerjaan untuk mengukur kinerja seorang karyawan antara lain:

- a. Kualitas

Kualitas adalah suatu tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam artian skala pekerjaan untuk mengukur kinerja seorang karyawan

- b. Kuantitas

Kuantitas yaitu jumlah yang dihasilkan yang didasarkan dalam istilah sejumlah unit kerja ataupun arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh perusahaan

- c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu adalah tingkat aktivitas yang diselesaikan tersebut pada waktu yang ditentukan

- d. Efektifitas

Efektifitas merupakan sebuah tingkat pengetahuan sumber daya organisasi yang dimaksudkan menaikkan keuntungan

- e. Kemandirian

Kemandirian adalah tingkat seorang karyawan yang pada akhirnya akan dapat menjalankan fungsi komitmen kerja. Kemandirian juga merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap instansi.

3) Tujuan Penilaian Kinerja

Rivai Veithzai (2008:313), mengemukakan bahwa pada dasarnya dari sisi praktiknya yang lazim dilakukan di setiap perusahaan tujuan penilaian kinerja dapat dibedakan menjadi dua hal sebagai berikut :

1. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa lalu

Pada praktiknya masih banyak ditemukan perusahaan yang menerapkan penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lampau. Hal ini dikarenakan kurangnya pengertian tentang manfaat penilaian kinerja sebagai saran untuk mengetahui potensi karyawan. Tujuan penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu ini ialah sebagai berikut :

- a. Mengontrol perilaku karyawan dengan cara memberikan ganjaran, hukuman, dan ancaman.
- b. Menetapkan suatu keputusan mengenai kenaikan gaji.
- c. Menempatkan karyawan sesuai kompetensi agar dapat melaksanakan pekerjaan tertentu dengan baik.

2. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa depan apabila dirancang secara tepat sistem penilaian ini dapat memberikan dampak sebagai berikut:

- a. Membantu masing- masing karyawan untuk semakin banyak mengerti tentang tugasnya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya.
- b. Merupakan cara dalam membantu masing - masing karyawan memahami kekuatan - kekuatan sendiri yang dikaitkan dengan peran dan fungsi dalam perusahaan.
- c. Menambah adanya kebersamaan antar masing-masing karyawan dengan penyelia sehingga tiap karyawan memiliki motivasi kerja dan merasa senang bekerja dan sekaligus mau memberikan kontribusi sebanyak - banyaknya pada perusahaan.
- d. Merupakan suatu cara untuk memberikan peluang bagi karyawan agar mawas diri dan evaluasi diri serta menetapkan sasaran pribadi sehingga terjadi pengembangan yang direncanakan dan diawasi diri sendiri.

- e. Membantu mempersiapkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi dengan cara terus - menerus meningkatkan perilaku dan kualitas kerja bagi posisi yang tingkatnya lebih tinggi.
- f. Membantu dalam berbagai keputusan SDM dengan memberikan data tiap karyawan secara berkala (Pemutusan hubungan kerja, menetapkan kompensasi pekerjaan, insentif uang, penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan, promosi/kanaikan jabatan, dan training atau latihan).

4) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi setiap kinerja karyawan satu dengan yang lain tidak akan sama. Menurut (Simamora, 1995:500), faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain:

- a. Faktor individual yang meliputi kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi
- b. Faktor psikologi yang meliputi persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi
- c. Faktor organisasi yang meliputi sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*

Faktor faktor ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi, sedangkan apabila menurut (Mangkunegara, 2006:13), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologi, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality (knowledge+skill)*, artinya pimpinan dan karyawan yang mempunyai *IQ* diatas rata-rata (*IQ* 110-120) atau *IQsuperior*, *very superior*, *gifted* dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi

Motivasi dapat diartikan sebagai sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkup organisasinya. Mereka yang memiliki sikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan juga sebaliknya ketika mereka bersikap negative terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah pula. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dijadikan acuan dalam penelitian ini adalah penelitian terdahulu yang merupakan salah satu bagian penting untuk menjadi landasan bagi penelitian ini. Berikut rangkuman kajian penelitian terdahulu di sajikan dalam bentuk table sebagai berikut:

Tabel 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1	Murty Windy Aprilia dan Hudiwinarsih Gunasti (2012)	Kompensasi (X1), Motivasi (X2), Komitmen Organisasional (X3), Kinerja Karyawan (Y)	Analisis regresi berganda	Kompensasi secara parsial berpengaruh kurang signifikan. Demikian dengan komitmen organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan motivasi adalah pengaruh utama untuk karyawan bekerja dengan baik.
2	Sari Rahmila, Muis Mahlia dan Hamid Nurjannah (2012)	Kepemimpinan (X1) Motivasi (X2) Stres Kerja (X3) Kinerja (Y)	Analisis regresi berganda	Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makasar.

No	Nama Peneliti (tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
3	Reza Regina Aditya (2010)	Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), Disiplin Kerja(X3), Kinerja Karyawan (Y)	Analisis regresi berganda	Motivasi, Gaya Kepemimpinan, dan Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Sentosa Perkasa
4	Potu Aurelia (2013)	Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), Lingkungan Kerja (X3), Kinerja Karyawan (Y)	Analisis regresi berganda	Kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Wilayah Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado

Sumber : Murty Windy Aprilia dan Hudiwinarsih Gunasti (2012), Sari Rahmila, Muis Mahlia dan Hamid Nurjannah (2012), Reza Regina Aditya (2010), Potu Aurelia (2013)

Dari beberapa penelitian terdahulu tersebut masing – masing memiliki kesamaan dengan penelitian yang akan dilakukan. Semua penelitian tersebut menggunakan metode analisis regresi berganda, demikian juga dengan penelitian yang akan dilaksanakan. Penulis memilih menggunakan analisis regresi berganda dimana masing – masing variabel memiliki hubungan langsung terhadap variabel Y.

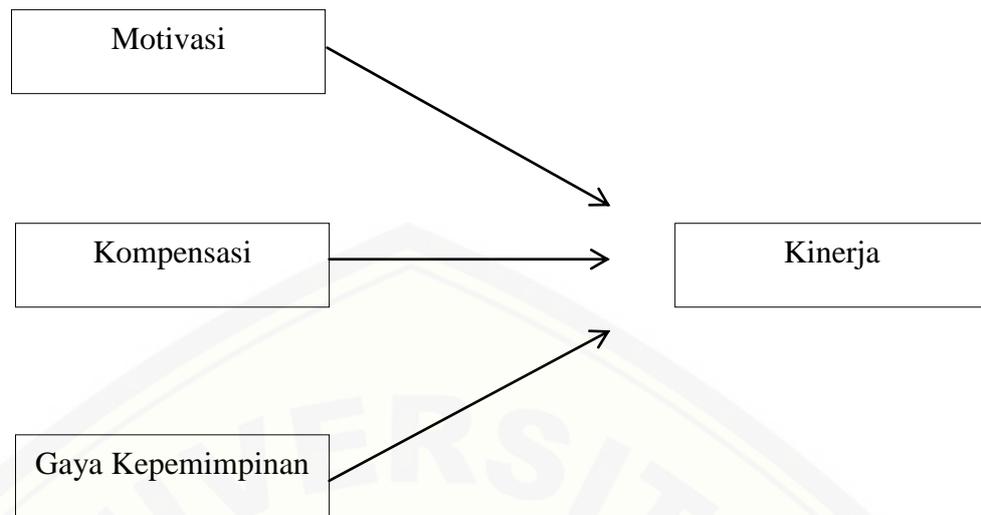
Variabel penelitian yang akan dilakukan adalah Motivasi, Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja. Variabel penelitian terdahulu kesemuanya memiliki kesamaan dengan penelitian yang akan dilakukan, yang dimana semua penelitian tersebut memiliki satu atau lebih variabel yang sama dengan penelitian yang akan dilakukan.

Penelitian terdahulu memiliki populasi penelitian yang berbeda antara satu dengan yang lain. Penelitian pertama oleh Murty Windy Aprilia dan Hudiwinarsih Gunasti (2012) memilih populasi karyawan bagian akuntansi pada perusahaan

Manufaktur di Jawa Timur, penelitian kedua oleh Sari Rahmila, Muis Mahlia dan Hamid Nurjannah (2012) memilih populasi seluruh karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Makasar, penelitian ketiga oleh Reza Regina Aditya (2010) memilih populasi seluruh karyawan yang ada di perusahaan PT. Sinar Sentosa Perkasa, penelitian keempat oleh Potu Aurelia (2013) memilih populasi seluruh staf karyawan pada Kantor Wilayah Ditjen Kekayaan Negara Suluttengo dan Maluku Utara di Manado. Sedangkan penelitian ini sendiri memilih populasi karyawan berstatus kontrak pada Bank Mandiri Area Jember.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dapat membantu peneliti untuk memahami dan menguraikan secara sistematis perusahaan yang akan diteliti. Berikut adalah beberapa teori pendukung penelitian ini. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara meningkatkan gairah kerja bawahan, yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan (Hasibuan 2007:92). Karena karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan lebih bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya. Seorang karyawan akan bersedia melakukan upaya yang lebih besar apabila diyakininya bahwa upaya itu akan berdampak pada penilaian kinerja yang baik, dan ketika penilaian kinerja yang baik akan berakibat pada kenaikan gaji serta promosi, dan kesemuanya itu memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan pribadinya (Robbins, 2006:238). Menurut pendapat Sudarmanto (2009) gaya kepemimpinan adalah suatu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Berangkat dari beberapa pendapat para ahli tersebut, maka terbentuklah kerangka konseptual ini yang menggambarkan pengaruh langsung Motivasi, Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, terhadap Kinerja:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis Penelitian

2.4.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. (Hasibuan 2007:92). Karena karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi akan lebih bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pernyataan tersebut diperkuat oleh penelitian Murty Windy Aprilia dan Hudiwinarsih Gunasti (2012) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja. Berdasarkan penjelasan tersebut terbentuklah hipotesis sebagai berikut :

H1: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.4.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja

Kompensasi merupakan salah satu alasan kenapa seseorang mau bekerja. Menurut Simamora (2004) kompensasi yang berbentuk finansial adalah penting bagi karyawan, karena dengan kompensasi tersebut mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung. Ada dua hal yang menjadi pedoman perusahaan dalam pemberian kompensasi. Pertama, kompensasi yang diberikan perusahaan harus dirasakan adil oleh karyawan, dan yang kedua adalah besarnya kompensasi tidak jauh berbeda dengan yang diharapkan karyawan. Ketika kedua hal ini

terpenuhi, maka karyawan akan merasa puas. Kepuasan tersebut yang akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Pernyataan tersebut bertentangan dengan hasil penelitian Murty Windy Aprilia dan Hudiwinarsih Gunasti (2012) yang menunjukkan bahwa kompensasi secara signifikan tidak mempengaruhi kinerja. Berdasarkan penjelasan tersebut terbentuklah hipotesis sebagai berikut :

H2: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.4.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

Manajer perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya, karena gaya kepemimpinan yang tepat akan mendorong karyawan untuk mempunyai kinerja yang baik. Sukses atau tidaknya karyawan dalam pekerjaannya dapat dipengaruhi gaya kepemimpinan atasannya Thoha (1995). Pernyataan tersebut diperkuat oleh penelitian Reza Regina Aditya (2010) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi kinerja. Berdasarkan penjelasan tersebut terbentuklah hipotesis sebagai berikut :

H3: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian adalah usulan guna memecahkan permasalahan dan merupakan perencanaan kegiatan yang dibuat oleh peneliti untuk memecahkan masalah, sehingga diperoleh data yang benar - benar valid berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada. Karakteristik permasalahan yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai penelitian *explanatory research* yaitu penelitian yang mencari hubungan kausal antara variabel-variabel melalui uji hipotesis atau penelitian penjelasan. Teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis data adalah menggunakan regresi linier berganda. Kemudian menginterpretasikan dan langkah terakhir menyimpulkan serta memberikan saran dari hasil analisis data.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah umum yang terdiri dari obyek atau subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti kemudian untuk dipelajari dan pada akhirnya ditarik kesimpulan (Sugiyono, 20016: 115). Jumlah karyawan Bank Mandiri Area Jember adalah 154 karyawan yang terdiri dari 71 karyawan tetap dan 83 karyawan berstatus kontrak. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan berstatus kontrak pada Bank Mandiri Area Jember yang terdiri dari 83 karyawan.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *non probability sampling* yaitu dengan *sampling* sensus, karena jumlah karyawan yang akan diteliti kurang dari 100. Penentuan jumlah sampel pada penelitian ini adalah karyawan berstatus kontrak yang bekerja di Bank Mandiri Area Jember yaitu sebanyak 86 karyawan, hal ini di karenakan permasalahan – permasalahan terkait variabel penelitian yaitu motivasi, kompensasi, gaya kepemimpinan erat kaitannya dengan karyawan yang berstatus kontrak pada Bank Mandiri Area Jember.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dipergunakan adalah data kualitatif yang di kuantitatifkan. Pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam kuesioner diterjemahkan kedalam angka dengan menggunakan pengukuran skala ordinal. Pengukuran data ordinal akan menunjukkan data sesuai dengan suatu orde atau urutan tertentu.

Penelitian ini menggunakan dua jenis sumberdata, data yang di peroleh berupa data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara dan jawaban kuesioner yang diberikan kepada karyawan pada Bank Mandiri Area Jember.

Teknik pengambilan atau pengumpulan data primer penelitian ini :

1) Kuesioner

Menurut Sugiyono (2013: 137), penyebaran kuesioner adalah suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberi sepasang pertanyaan atau pernyataan secara tertulis dari peneliti kepada responden untuk kemudian dijawab.

Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian mengajukan daftar pernyataan yang secara logis yang berhubungan dengan masalah penelitian dan setiap jawaban pernyataan memiliki makna dalam pengujian hipotesis. Data yang diharapkan dari metode ini adalah persepsi responden mengenai variabel penelitian yaitu motivasi, kompensasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan.

2) Wawancara

Wawancara adalah bertemunya dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu Esterberg dalam Sugiyono (2013:231).

Data yang diperlukan adalah informasi tentang motivasi, kompensasi, gaya kepemimpinan, dan data kinerja perusahaan, dimana peneliti berdialog secara langsung kepada karyawan untuk memperoleh informasi.

b. Data Sekunder

Data Sekunder merupakan data penelitian yang didapat oleh peneliti secara tidak langsung, tetapi melalui media perantara. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui studi kepustakaan seperti buku, jurnal, artikel yang terkait dengan penelitian ini. Data sekunder ini di gunakan untuk mendukung data primer.

3.4 Identifikasi Variabel

Berdasarkan pokok permasalahan dan model analisis yang dikemukakan maka variabel yang akan diteliti dan dianalisis dikelompokkan menjadi dua macam:

- a. Variabel Independen (X) adalah variabel yang mempengaruhi variabel lain, yang termasuk dalam variabel independen dalam penelitian ini adalah:
Variabel (X1) : Motivasi Kerja
Variabel (X2) : Kompensasi
Variabel (X3) : Gaya Kepemimpinan
- b. Variabel Dependen (Y) adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain, dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan berstatus kontrak di Bank MandiriAreaJember.

3.5 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah penjelasan yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau memspesifikasikan kegiatan atau memberi sebuah operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut (Nazir, 2008).

3.5.1 Motivasi Kerja

Peneliti mengukur perspektif karyawan terkait motivasinya dalam bekerja. Indikator – indikatornya mengacu pada teori Ekspektasi menurut Vroom Victor H. sebagai berikut:

a. Hubungan upaya-kinerja

Karyawan mengakui terdapat hubungan yang kuat antara usaha dengan kinerja

b. Hubungan kinerja-imbalan

Karyawan meyakini memperoleh penghargaan atas realisasi kinerja

c. Hubungan imbalan-tujuan pribadi

Karyawan meyakini penghargaan yang diberikan perusahaan memuaskan tujuan pribadi.

3.5.2 Kompensasi

Variabel penelitian ini mengukur perspektif karyawan berdasarkan keadilan pemberian kompensasi. Indikator - indikatornya mengacu pada teori Simamora (2004) sebagai berikut:

a. Upah dan gaji

Karyawan merasa gaji yang diterima sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan

b. Insentif

Karyawan merasa insentif yang diterima sesuai dengan jumlah nasabah yang dilayani

c. Tunjangan

Karyawan mengakui terlindungi dengan adanya jaminan asuransi yang diberikan perusahaan

3.5.3 Gaya Kepemimpinan

Peneliti mengukur perspektif karyawan atas orientasi dasar kepemimpinan. Indikator - indikatornya mengacu pada teori Yukl Gary A. (2013:121) sebagai berikut:

a. Klarifikasi peran dan tujuan

Karyawan dibimbing dan dikoordinasikan aktifitas kerjanya

b. Pemantauan

Karyawan selalu di evaluasi atas pekerjaannya

c. Dukungan

Karyawan merasa memiliki ikatan emosional dengan manajernya

d. Pengakuan

Karyawan mendapat pengakuan atas kinerjanya

3.5.4 Kinerja

Peneliti mengukur perspektif karyawan atas kinerja yang di hasilkan sesuai tugas dan tanggung jawabnya. Indikator – indikator kinerja mengacu teori Robbins (2006:260) sebagai berikut:

a. Kualitas

Karyawan berhasil menyelesaikan pekerjaan sesuai Standar Operasional Perusahaan (SOP)

b. Kuantitas

Karyawan berhasil melayani sejumlah nasabah sesuai harapan perusahaan

c. Ketepatan waktu

Karyawan berhasil menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang disepakati

3.6 Skala Pengukuran Variabel

Menurut Ghozali (2013:3), pengukuran adalah sebuah proses hal dimana suatu angka atau simbol diletakkan pada karakteristik atau properti suatu stimuli sesuai dengan peraturan atau prosedur yang telah ditetapkan. Teknik pengukuran yang dilakukan untuk penelitian adalah menggunakan skala likert. Skala likert adalah skala yang dipergunakan untuk pengukuran sikap, pendapat dan persepsi individu atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2013:132). Skala likert yang dipergunakan secara umum yang mengharuskan responden untuk menunjukkan derajat setuju atau tidak setuju kepada setiap statemen yang berhubungan dengan objek yang akan dinilai. Rentang skala pengukuran dalam penelitian ini terdiri dari:

- a. Sangat Setuju (SS) : Skor 5
- b. Setuju (S) : Skor 4
- c. Cukup Setuju (CS) : Skor 3
- d. Tidak Setuju (TS) : Skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas dipergunakan untuk pengukuran sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner disebut valid ketika pernyataan pada kuisisioner mampu untuk menjelaskan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Jadi validitas berbicara tentang mengukur apakah pernyataan dalam kuisisioner yang telah dibuat benar dapat mengukur apa yang hendak diukur (Ghozali, 2013:52). Uji validitas dapat dilaksanakan dengan menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan atau pernyataan dengan total skor pengamatan (Arikunto, 2006:255) :

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - \sum X \sum Y}{\{\sqrt{n} \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{\sqrt{n} \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}$$

Keterangan :

- r_{xy} = koefisien korelasi
- X = nilai indikator variabel
- Y = nilai total variabel
- n = jumlah data (responden sampel)

Jika r hitung $>$ r tabel dan bernilai positif maka butir pernyataan atau indikator tersebut dinyatakan valid. Suatu butir pernyataan dikatakan valid apabila nilai signifikansinya $>$ 0,05 dan sebaliknya jika nilai signifikansinya $<$ 0,05 maka butir pernyataan dikatakan tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas diperuntukkan mengetahui konsistensi alat ukur, berupa kuesioner, skala, atau angket. Apakah alat ukur tersebut akan mendapatkan pengukuran yang masih konsisten ketika pengukuran diulang kembali (Priyatno, 2012:177). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 (Ghozali, 2013:48).

Pada penelitian ini, untuk mengukur reliabilitas menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

Keterangan:

α = koefisien reliabilitas

k = jumlah variabel bebas (independen) dalam persamaan

r = koefisien rata-rata Suatu variabel dikatakan reliabel apabila variabel tersebut memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,60.

3.7.2 Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam metode regresi, variabel pengganggu atau residual terdistribusi normal atau tidak (Ghozali, 2013:160). Model regresi yang baik adalah data yang berdistribusi normal atau mendekati normal. Penelitian ini menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov dalam pengujian normalitas data penelitian. Uji Kolmogorov-Smirnov adalah pengujian normalitas data dengan cara membandingkan distribusi data yang akan diuji normalitasnya dengan distribusi normal baku. Pengambilan keputusan atas pengujian ini adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai signifikansi > 0,05 maka tidak terdapat adanya perbedaan yang signifikan atau dapat dikatakan populasi terdistribusi normal.
- b. Jika nilai signifikansi < 0,05 maka terdapat adanya perbedaan yang signifikan atau dapat dikatakan populasi tidak terdistribusi normal.

3.7.3 Analisis Regresi Linier berganda

Analisis Regresi Linier Berganda adalah salah satu analisis yang diperuntukkan guna mengetahui pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain. Dalam analisis regresi variabel yang mempengaruhi disebut independen variable (variabel bebas) dan variabel yang dipengaruhi disebut dependent variable (variabel terikat). Ketika dalam sebuah persamaan regresi hanya terdapat salah satu variabel bebas dan satu variabel terikat, maka disebut sebagai regresi sederhana. Sedangkan jika variabelnya bebas lebih dari satu, kemudian disebut sebagai persamaan regresi berganda (Priyatno, 2010:61).

Untuk mengetahui pengaruh motivasi, kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri Area Jember digunakan analisis regresi linier berganda sebagai berikut (Priyatno, 2010:61).

$$Y = \alpha = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

α = bilangan konstanta

b_1 = besarnya pengaruh motivasi

b_2 = besarnya pengaruh kompensasi

b_3 = besarnya pengaruh gaya kepemimpinan

Y = kinerja karyawan

e = faktor gangguan

3.7.4 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dipergunakan untuk menilai apakah di dalam sebuah model regresi linear *Ordinary Least Square* (OLS) terdapat masalah - masalah asumsi klasik. Uji asumsi klasik yang digunakan sebagai berikut:

a. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas adalah pengujian yang didapat asumsi guna membuktikan bahwa variabel – variabel bebas dalam suatu model tidak saling

berkolerasi satu dengan yang lainnya. Adanya multikolinearitas dapat menyebabkan model regresi yang diperoleh tidak valid untuk menaksir variabel besarnya VIF (*Variance Inflation Factor*). Latan (2013:61), mengemukakan bahwa indikasi multikolinearitas pada umumnya terjadi VIF lebih dari 10, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinearitas dengan variabel bebas lainnya.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk pengujian apakah dalam suatu model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residu dari satu penelitian ke penelitian yang lain. Cara memperediksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas pada sebuah model dapat dilihat dari pola gambar scatterplot model tersebut (Latan, 2013:66).

Dasar pengambilan keputusan antara lain :

- 1) Ketika ada pola tertentu. Seperti panah (point – point) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Ketika tidak ditemukan pola yang jelas serta titik - titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.7.5 Uji Hipotesis

Uji hipotesis diperuntukkan mengetahui signifikan pengaruh variabel bebas (*independent variable*) terhadap variabel terikat (*dependent variable*).

a. Uji t

Menurut Ghozali (2013: 98), uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh variabel bebas secara individu mempengaruhi variabel terikat. Pengujian ini dilakukan dengan cara membandingkan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} . Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan signifikan di bawah 0,05 (5%) maka secara parsial atau individu variabel bebas berpengaruh signifikansi terhadap variabel terikat.

Rumus yang di gunakan untuk menguji t_{hitung} adalah :

$$t = \frac{b_i}{S_{b_i}}$$

Keterangan:

t = besarnya t_{hitung}

b_i = Koefisien regresi

S_{b_i} = Standar eror koefisien regresi

Kriteria pengambilan keputusan :

- 1) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a di tolak, artinya variabel bebas secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.
- 2) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 di tolak dan H_a diterima, artinya variabel bebas secara parsial berpengaruh nyata terhadap variabel terikat.

b. Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Menurut Ghozali (2013:97) menyatakan bahwa koefisien determinasi berganda (R^2) pada dasarnya pengukuran seberapa jauh kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 atau 1. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel – variabel bebas dalam menerangkan variasi variabel bebas sangatlah terbatas. Nilai yang mendekati 1 berarti variabel – variabel bebas memberikan hampir keseluruhan informasi yang dibutuhkan guna memprediksi variasi variabel terikat. Rumus koefisien determinasi berganda adalah :

$$R^2 = \frac{b^1 X^1 Y + b^2 X^2 Y}{Y^2}$$

Keterangan :

R^2 = Koefisien penentu berganda

b = Koefisien regresi

Y = Kinerja

X1 = Motivasi

X2 = Kompensasi

Kriteria pengujian menurut Ghozali (2013) sebagai berikut :

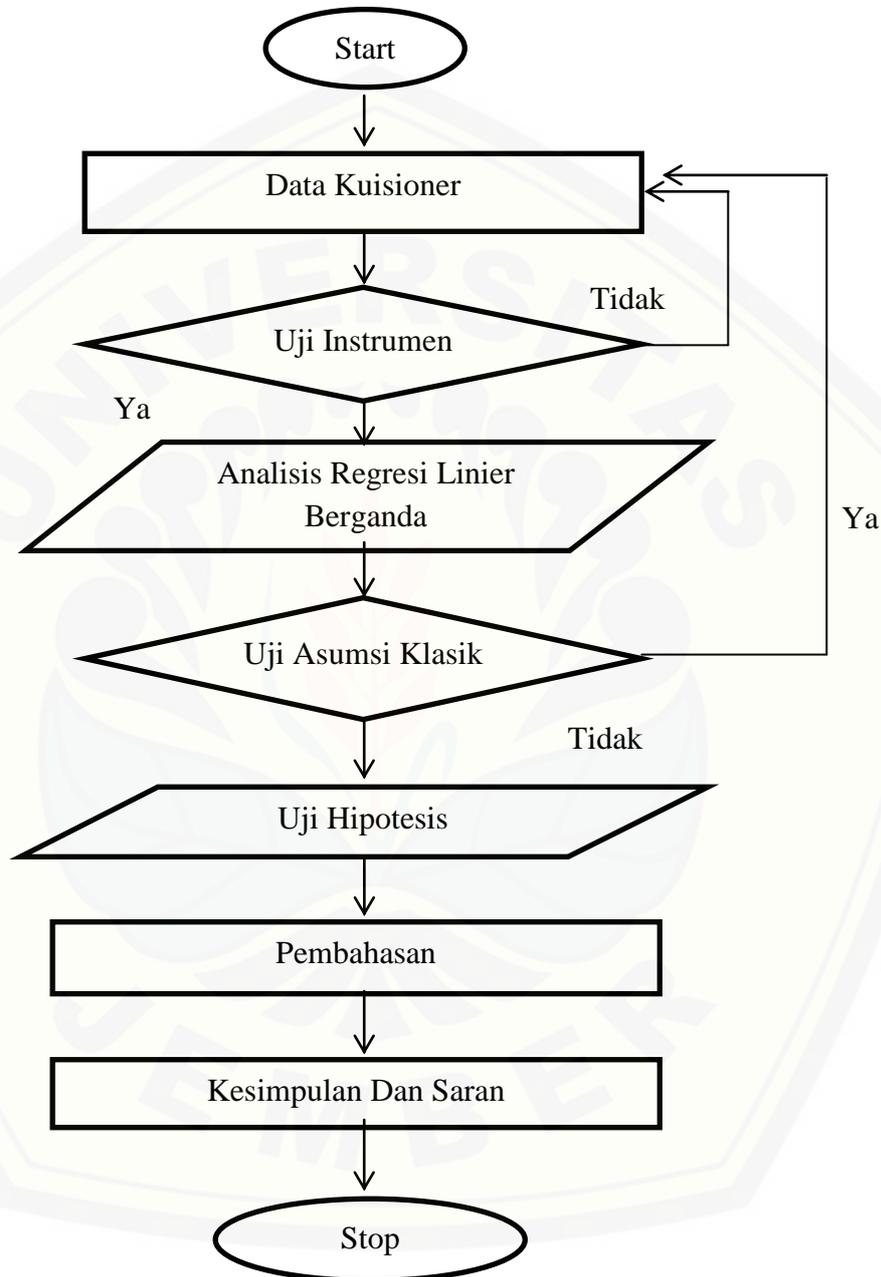
Jika nilai $R^2 = 1$, maka *adjusted* $R^2 = R^2 = 1$

Jika nilai $R^2 = 0$, maka *adjusted* $R^2 = (1 - k) / (n - k)$

Jika $k > 1$, maka *adjusted* R^2 akan bernilai negatif.

f. Kerangka Pemecahan Masalah

Secara singkat alur pemecahan masalah dalam penelitian ini, dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 3 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan:

- a. *Start*, merupakan awal dari persiapan penelitian terhadap masalah yang akan diteliti.
- b. Pengumpulan data yaitu pada tahap ini dilakukan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner pada responden yang telah diisi untuk mendapatkan data primer maupun sekunder.
- c. Uji instrumen yaitu uji yang digunakan untuk mengetahui validitas penyebaran kuisisioner dan untuk mengetahui konsisten hasil skala pengukuran. Jika tidak valid maka perlu dilakukan perbaikan ulang
- d. Analisis regresi linier berganda diperuntukkan mengetahui pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat yaitu masing – masing variabel Motivasi (X1), Kompensasi (X2), Gaya Kepemimpinan (X3) terhadap variabel Kinerja (Y)
- e. Uji asumsi klasik, uji asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi, uji normalitas data, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas. Jika terjadi multikoloniaritas dalam uji ini maka perlu dilakukan pengumpulan data ulang variabel terkait yaitu diganti atau dihapus
- f. Melakukan Uji Hipotesis, dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh disetiap variabel yang diukur. Uji penelitian meliputi uji t
- g. Pembahasan dan hasil, pada tahap ini peneliti melakukan pembahasan tentang hasil yang telah diperoleh dari penelitian yang dilakukan
- h. Kesimpulan dan memberikan saran, pada tahap ini peneliti memberikan kesimpulan dari hasil penelitian dan saran yang diperlukan terhadap pihak-pihak terkait
- i. *Stop* menunjukkan berakhirnya kegiatan penelitian.

BAB 5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan tentang pengaruh variabel Motivasi (X_1), Kompensasi (X_2), Gaya Kepemimpinan (X_3) terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y) maka dapat diambil beberapa kesimpulan seperti berikut ini:

- a. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan berstatus kontrak Bank Mandiri Area Jember, semakin baik motivasi karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan Bank Mandiri Area Jember.
- b. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan berstatus kontrak Bank Mandiri Area Jember, semakin baik kompensasi karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan Bank Mandiri Area Jember.
- c. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan berstatus kontrak Bank Mandiri Area Jember, semakin baik gaya kepemimpinan karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan Bank Mandiri Area Jember.

5.2 Saran

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut

- a. Bagi peneliti selanjutnya dapat menggunakan teori terbaru serta teori yang lebih lengkap penjelasan tentang variabel Motivasi, Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan sehingga hasil penelitian lebih detail.
- b. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan bagi perusahaan dalam pencapaian hasil yang maksimal. Pertimbangan untuk membangun kualitas perusahaan yaitu:
 - 1) Motivasi ditingkatkan dengan memberikan arahan secara berkala dan memberikan reward terhadap karyawan yang prestasi.

- 2) Kompensasi dapat ditingkatkan dengan cara memberikan fasilitas komunikasi kebutuhan karyawan sehingga perusahaan mengetahui kebutuhan karyawan.
- 3) Gaya Kepemimpinan dapat ditingkatkan dengan mengadakan evaluasi secara personal untuk mengetahui hambatan yang dialami serta memberikan pelatihan kepemimpinan.



DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Flippo, Edwin B. 1999. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Hasibuan, Melayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Kadarman, A.M. 1996. *Pengantar Ilmu Manajemen*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Latan, Hengky dan Temalagi, Selva. 2013. *Analisis Multivariate Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program IBM SPSS 20,0*. Bandung: Alfabeta.
- Mangkunegara, A.P. 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. Jakarta: Eresco.
- Mangkunegara, A.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung :Remaja Rosdakary.

- Mathis, L. Mathis dan Jackson H. John. 2006. *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Miftah, Thoha. 1995. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Murty, W.A. dan Hudiwinarsih, Gunasti. 2012. Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya). *The Indonesian Accounting Review*. 2 (2). 215-228.
- Nasution, Abdul Haris. 1994. *Kepemimpinan di Negara Negara Berkembang*. Jakarta : ICON Group Internasional
- Nazir, Moh. 2008. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nitisemito, A.S. 1996. *Manajemen Personalialia, Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Gholia Indonesia.
- Sari,R., Muis, M.dan Hamid,N. 2012.Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank SyariahMandiri Kantor Cabang Makassar.
- Siagian, P.S.2002.*Kepemimpinan Organisasi & Perilaku Administrasi*.Jakarta: Gunung Agung
- Priyatno, Duwi. 2010. *Teknik Mudah Dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian Dengan SPSS Dan Tanya Jawab Ujian Pendaran*.Yogyakarta: Gaya Media.
- Potu, Aurelia. 2013. Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado. *Jurnal EMBA*. 1 (4). 1208-1218
- Purwanto, M. Ngalim. 2000. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Reza, R.A. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Sentosa Perkasa Banjarnegara.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*.Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*.Jakarta : Raja Grafindo Persada.

- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Rivai, Veithzal. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Riyadi, Slamet. 2011. Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Manajemen dan Kewirausahaan*, 13 (1) : 40-45.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*. Jakarta: Arcan.
- Robbins, Stephen P. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sardiman, A.M. 2007. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Simamora, Hendry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE YPKN.
- Simamora, Hendry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE YPKN
- Siswanto. 2008. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. 2013. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Tampubolon, Biatna. D. 2007. Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001. *Standardisasi*. 9(1) : 106-115.
- Thoha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Yukl, Gary. 2013. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Kepada:

Yth. Bapak/Ibu/Saudara

Karyawan Bank Mandiri Cabang Jember

Di Jember

Dengan hormat,

Dalam rangka memenuhi syarat menyelesaikan program studi S1, saya selaku mahasiswa jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember bermaksud melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi, dengan judul **“Pengaruh Motivasi, Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Berstatus Kontrak Bank MANDIRI Area Jember”**

Berkaitan dengan hal tersebut, peneliti memohon dengan hormat kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk berpartisipasi dengan mengisi pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang terlampir. Saya akan sangat menghargai setiap jawaban yang diberikan dengan tetap menjamin kerahasiaannya, serta tidak akan berpengaruh terhadap kedudukan dan status. Hasil dari angket ini semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian.

Demikian surat permohonan ini saya buat atas ketersediaan dan partisipasinya telah berkenan meluangkan waktu untuk kuesioner ini saya ucapkan terimakasih.

Peneliti

Aang Rays Kunaivi

NIM 160810201335

IDENTITAS PRIBADI RESPONDEN

1. No. Responden : (diisi peneliti)
2. Umur :
3. Jenis Kelamin : Perempuan / Laki-laki (coret yang tidak perlu)
4. Lama bekerja :
5. Pendidikan terakhir :

I. Petunjuk Pengisian

1. Pernyataan ini mohon diisi dengan sejujur-jujurnya dan sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang ada.

2. Berikan tanda *Checklist* (✓) pada salah satu jawaban pernyataan yang sesuai dengan yang Anda alami dan rasakan. Terdapat 5 (lima) pilihan jawaban pernyataan, yaitu sebagai berikut.

- a. Sangat Setuju (SS)
- b. Setuju (S)
- c. Netral (N)
- d. Tidak Setuju (TS)
- e. Sangat Tidak Setuju (STS)

a. Kuesioner Motivasi

No	PERNYATAAN	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya meyakini ada hubungan yang kuat antara upaya yang saya lakukan dengan hasil kinerja					
2.	Saya meyakini memperoleh penghargaan sesuai dengan realisasi kinerja					
3.	Saya meyakini penghargaan dari perusahaan akan memenuhi kebutuhan pribadi(sesuai harapan)					

b. Kuesioner Kompensasi

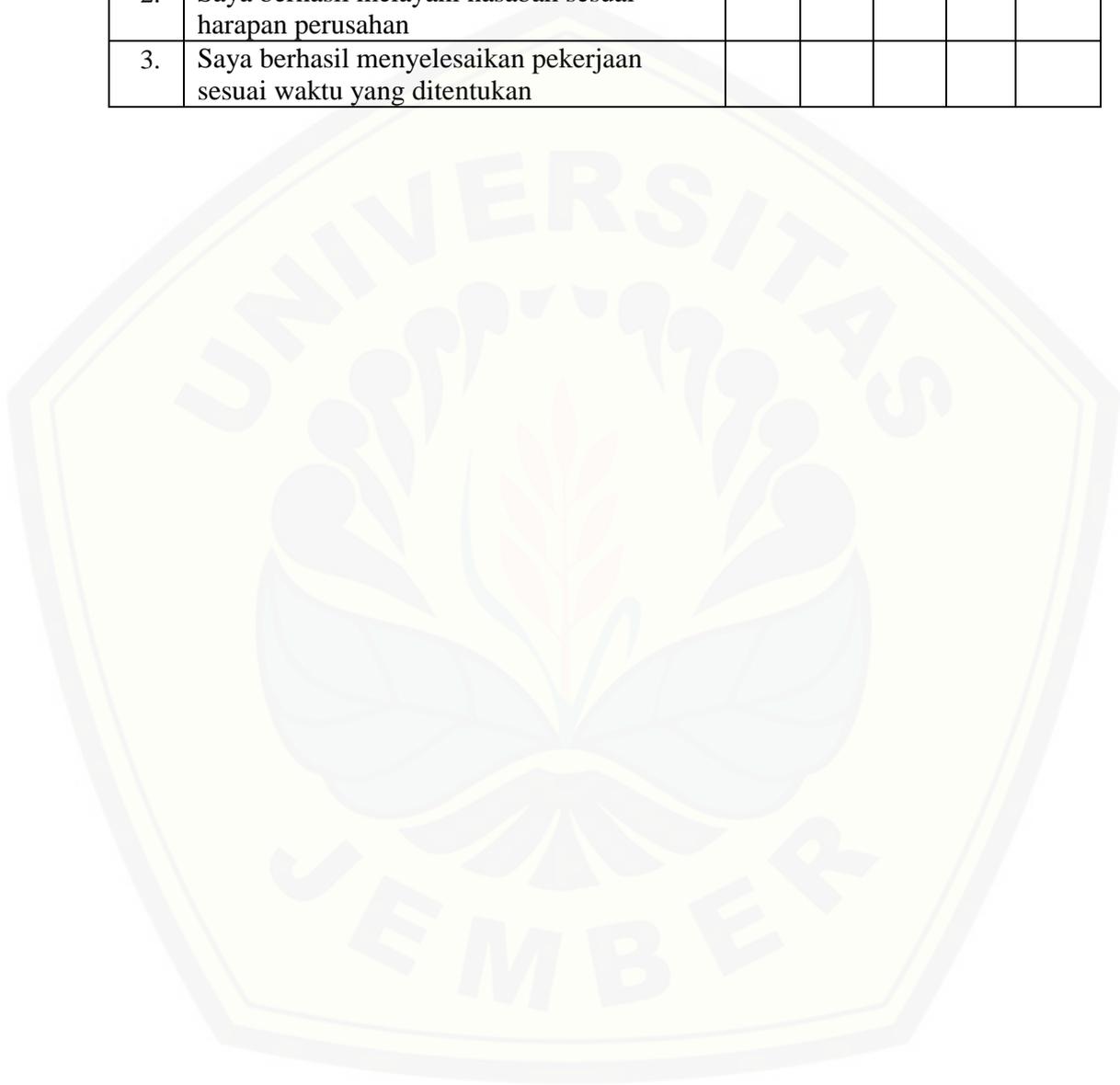
No	PERNYATAAN	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya menerima gaji sesuai dengan jabatan					
2.	Insentif yang saya terima sesuai dengan beban kerja					
3.	Saya merasa terlindungi dengan adanya jaminan asuransi dari perusahaan					

c. Kuesioner Gaya Kepemimpinan

No	PERNYATAAN	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya selalu mendiskusikan rencana kerja dengan manajer					
2.	Saya selalu di evaluasi oleh manajer setelah menyelesaikan pekerjaan					
3.	Saya memiliki ikatan emosional dengan manajer					
4.	Saya mendapat penghargaan formal dari manajer atas kinerja yang baik					

d. Kuesioner Kinerja Karyawan

No	PERNYATAAN	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya berhasil menyelesaikan pekerjaan sesuai SOP					
2.	Saya berhasil melayani nasabah sesuai harapan perusahaan					
3.	Saya berhasil menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan					



Lampiran 2. Jawaban Responden

No	X11	X12	X13	X21	X22	X23	X31	X32	X33	X34	Y11	Y12	Y13
1	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4
4	3	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4
5	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
6	5	5	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5
7	4	4	4	3	4	5	3	4	5	4	3	4	5
8	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
9	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
11	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
12	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
13	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
14	4	4	5	3	5	5	5	5	5	2	4	4	3
15	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5
16	4	4	4	5	4	5	5	4	5	2	5	4	5
17	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3
18	3	4	4	3	5	3	3	5	3	5	3	5	3
19	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	5	5	4	3	5	4	4	5	4	2	4	5	4
21	3	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
22	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4
24	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4
26	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
29	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
30	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4
31	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5
32	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4
33	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
34	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	3	3	4	3	4	2	4	2	2	5	4	2	2
37	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4

38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
39	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
40	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
41	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4
42	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5
43	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5
44	5	5	3	5	4	4	4	2	4	4	4	4	3
45	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4
46	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3
47	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	3	3	3
48	5	5	4	5	4	4	5	5	4	3	5	5	4
49	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	4	3	3	4	5	4	4	5	5	4	4
51	4	4	4	3	3	4	4	4	5	3	4	4	5
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4
54	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4
55	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
56	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
57	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4
58	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
59	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
60	4	4	5	2	2	3	4	4	5	4	4	4	5
61	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5
62	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
63	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
64	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4
65	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5
66	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
68	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	4	5	5	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4
71	5	5	5	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4
72	5	5	5	4	4	2	5	5	5	4	5	5	5
73	5	4	4	3	3	4	5	4	4	4	5	4	4
74	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5
75	5	4	5	4	4	2	5	4	5	5	5	4	5
76	4	4	5	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4

77	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4
78	4	5	5	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4
79	5	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
80	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
82	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5
83	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4



Lampiran 3.Deskriptif Variabel

X11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	9.6	9.6	9.6
	4	45	54.2	54.2	63.9
	5	30	36.1	36.1	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

X12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	6.0	6.0	6.0
	4	48	57.8	57.8	63.9
	5	30	36.1	36.1	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

X13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	4.8	4.8	4.8
	4	48	57.8	57.8	62.7
	5	31	37.3	37.3	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

X21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	4.8	4.8	4.8
	3	15	18.1	18.1	22.9
	4	47	56.6	56.6	79.5
	5	17	20.5	20.5	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

X22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	2	1	1.2	1.2	1.2
	3	12	14.5	14.5	15.7
	4	50	60.2	60.2	75.9
	5	20	24.1	24.1	100.0
Total		83	100.0	100.0	

X23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	6.0	6.0	6.0
	3	9	10.8	10.8	16.9
	4	48	57.8	57.8	74.7
	5	21	25.3	25.3	100.0
Total		83	100.0	100.0	

X31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.2	1.2	1.2
	3	6	7.2	7.2	8.4
	4	48	57.8	57.8	66.3
	5	28	33.7	33.7	100.0
Total		83	100.0	100.0	

X32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.4	2.4	2.4
	3	7	8.4	8.4	10.8
	4	46	55.4	55.4	66.3
	5	28	33.7	33.7	100.0
Total		83	100.0	100.0	

X33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.2	1.2	1.2
	3	8	9.6	9.6	10.8

4	46	55.4	55.4	66.3
5	28	33.7	33.7	100.0
Total	83	100.0	100.0	

X34

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	6	7.2	7.2	7.2
3	13	15.7	15.7	22.9
4	43	51.8	51.8	74.7
5	21	25.3	25.3	100.0
Total	83	100.0	100.0	

Y11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.2	1.2	1.2
3	6	7.2	7.2	8.4
4	52	62.7	62.7	71.1
5	24	28.9	28.9	100.0
Total	83	100.0	100.0	

Y12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	2.4	2.4	2.4
3	7	8.4	8.4	10.8
4	48	57.8	57.8	68.7
5	26	31.3	31.3	100.0
Total	83	100.0	100.0	

Y13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.2	1.2	1.2
3	9	10.8	10.8	12.0
4	48	57.8	57.8	69.9
5	25	30.1	30.1	100.0

Y13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.2	1.2	1.2
3	9	10.8	10.8	12.0
4	48	57.8	57.8	69.9
5	25	30.1	30.1	100.0
Total	83	100.0	100.0	

Lampiran 4. Uji Validitas

Correlations

		X11	X12	X13	X1
X11	Pearson Correlation	1	.450	.270	.779
	Sig. (2-tailed)		.000	.014	.000
	N	83	83	83	83
X12	Pearson Correlation	.450	1	.330	.785
	Sig. (2-tailed)	.000		.002	.000
	N	83	83	83	83
X13	Pearson Correlation	.270	.330	1	.694
	Sig. (2-tailed)	.014	.002		.000
	N	83	83	83	83
X1	Pearson Correlation	.779	.785	.694	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	83	83	83	83

Correlations

		X21	X22	X23	X2
X21	Pearson Correlation	1	.448	.352	.782
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.000
	N	83	83	83	83
X22	Pearson Correlation	.448	1	.400	.770
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	83	83	83	83
X23	Pearson Correlation	.352	.400	1	.770
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.000
	N	83	83	83	83

X2	Pearson Correlation	.782	.770	.770	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	83	83	83	83

Correlations

		X31	X32	X33	X34	X3
X31	Pearson Correlation	1	.356	.597	.182	.735
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.100	.000
	N	83	83	83	83	83
X32	Pearson Correlation	.356	1	.485	.080	.672
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.473	.000
	N	83	83	83	83	83
X33	Pearson Correlation	.597	.485	1	.194	.791
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.079	.000
	N	83	83	83	83	83
X34	Pearson Correlation	.182	.080	.194	1	.585
	Sig. (2-tailed)	.100	.473	.079		.000
	N	83	83	83	83	83
X3	Pearson Correlation	.735	.672	.791	.585	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	83	83	83	83	83

Correlations

		Y11	Y12	Y13	Y1
Y11	Pearson Correlation	1	.352	.581	.788
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000
	N	83	83	83	83
Y12	Pearson Correlation	.352	1	.473	.771
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000
	N	83	83	83	83
Y13	Pearson Correlation	.581	.473	1	.852
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	83	83	83	83
Y1	Pearson Correlation	.788	.771	.852	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	83	83	83	83

Lampiran 5.Uji Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.618	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.661	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.665	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.724	3

Lampiran 6.Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		83
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.77429209
Most Extreme Differences	Absolute	.061
	Positive	.061
	Negative	-.040
Kolmogorov-Smirnov Z		.553
Asymp. Sig. (2-tailed)		.919

a. Test distribution is Normal.

Lampiran 7. Uji Hipotesis

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2 ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y1

a. Uji Rsquare

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.870 ^a	.757	.748	.789

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y1

b. Uji F

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	153.441	3	51.147	82.191	.000 ^a
	Residual	49.161	79	.622		
	Total	202.602	82			

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y1

c. Uji t

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	-1.563	.967		-1.617	.110
	X1	.288	.074	.245	3.895	.000
	X2	.184	.059	.199	3.133	.002
	X3	.492	.055	.611	8.873	.000

a. Dependent Variable: Y1

Lmpiran 8. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
X1	.778	1.286
X2	.761	1.314
X3	.648	1.542

a. Dependent Variable: Y1

b. Uji Heteroskedisitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.856	.566		3.282	.002
	X1	-.076	.043	-.216	-1.756	.083
	X2	.004	.034	.015	.120	.905
	X3	-.019	.032	-.078	-.581	.563

a. Dependent Variable: RES_2

Scatterplot

Dependent Variable: RES_2

