



**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA
KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XI
(PERSERO) PABRIK GULA SEMBORO KABUPATEN JEMBER**

*EFFECT OF LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE AND
COMPENSATION TO PERFORMANCE THROUGH EMPLOYEES
'SATISFACTION PART PRODUCTION PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XI
(PERSERO) SUGAR FACTORY SEMBORO REGENCY JEMBER*

SKRIPSI

Oleh :

Alfan Fadli

NIM 120810201100

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2018

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia saat ini berada pada situasi yang sangat kompetitif, sehingga hal tersebut menuntut perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas melalui sumberdaya yang dimiliki sebagai daya saingnya. Salah satu sumber daya yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan adalah Sumber Daya Manusia (SDM). Sumber daya manusia/karyawan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam perusahaan (Hariandja, 2002:2). Perusahaan dapat berjalan efektif apabila SDM menjalankan fungsi utama manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Untuk mempermudah dalam menjalankan fungsi utama manajemen tersebut, perusahaan memerlukan kinerja SDM yang berkualitas. Kinerja menjadi salah satu hal yang banyak diperhatikan diberbagai organisasi atau perusahaan.

PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Kabupaten Jember adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) agribisnis perkebunan dengan core business gula. Perusahaan ini bahkan satu-satunya BUMN yang mengusahakan komoditas tunggal, yakni gula, dengan kontribusi sekitar 16-18% terhadap produksi nasional. Tujuan tersebut tidak akan tercapai jika tidak ada sinergi internal (hubungan antara pimpinan dengan karyawan) dan sinergi eksternal (hubungan antara perusahaan dengan masyarakat selaku konsumen). Melihat dari segi kebutuhan terhadap komoditi gula yang harus tetap dipertahankan. Maka dari itu PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Kabupaten Jember harus menjaga produksi gula tetap stabil, serta terus ditingkatkan untuk kontribusi terhadap produksi nasional, dengan cara menghadirkan karyawan yang memiliki kinerja terampil dan professional dalam produksi. PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Kabupaten Jember yang bergerak di bidang produksi gula memiliki tujuan untuk penyediaan komoditi gula yang sehat, bersih dan halal.

Dalam kurun waktu 5 tahun terkahir ini PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro sulit untuk mencapai target produksi. Hal tersebut

di sebabkan adanya pemekaran kapasitas produksi dari 24.000 kwintal tebu per hari menjadi 48.000 kwintal perhari. Ini merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh perusahaan. Perusahaan harus menyempurnakan strategi agar target secara kuantitas tersebut dapat tercapai. Selain itu target secara kualitas juga tidak bisa dikesampingkan. Produk gula jadi harus putih dan dikemas secara higienis.

Mangkunegara (2002 : 67) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai merupakan tujuan akhir dan merupakan cara bagi manajer untuk memastikan bahwa aktivitas pegawai dan output yang dihasilkan sinergi dengan tujuan organisasi. Kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Melihat permintaan gula yang cenderung semakin meningkat, sedangkan tanaman tebu sebagai bahan mentah untuk membuat gula tidak dapat diprediksi kualitas dan kuantitasnya karena faktor cuaca, maka perusahaan harus tetap menjaga pasokan produksi gula. Jadi, sesuai target yang direncanakan, membutuhkan karyawan yang memiliki kinerja berkualitas. Untuk mengoptimalkan kinerja karyawan, PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Kabupaten Jember memperhatikan hal-hal yang mempengaruhi kinerja karyawan. Yakni, kepuasan kerja karyawan yang dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan. Kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka. Suranta (2002) dan Tampubolon (2007) menyatakan bahwa faktor kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu sangat penting bagi manajer untuk melakukan upaya meningkatkan kinerja karyawannya dengan harapan karyawan yang memiliki keyakinan dan kepercayaan yang tinggi akan memberikan kontribusi yang besar terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kepemimpinan yang diterapkan oleh PT Perkebunan Nusantara XI (Persero)

Pabrik Gula Semboro Kabupaten Jember misalnya, menjaga komunikasi yang efektif terhadap karyawan agar karyawan lebih dapat diarahkan. General Manajer juga memberikan kesempatan pada karyawan pada posisi kepala divisi untuk ikut bersuara dalam menentukan strategi disaat rapat yang dilakukan minimal seminggu sekali sebagai fungsi evaluasi dan controlling.

Selain kepemimpinan, budaya organisasi juga berpengaruh pada Kinerja Karyawan. Budaya Organisasi yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik dapat menentukan kekuatan menyeluruh organisasi, kinerja dan daya saing dalam jangka panjang. Pendapat Robbins (2001:265) , dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2005:28) mengatakan bahwa pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya organisasi yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan. Salah satu budaya organisasi pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Kabupaten Jember yaitu, *attention to detail* atau memperhatikan hal-hal detail, serta menjaga komunikasi yang baik antar karyawan maupun atasan. Karyawan bagian produksi terbiasa bekerja dengan penuh ketelitian, terutama dalam hal perawatan mesin dan proses produksi gula. Karena hal tersebut sangat berpengaruh terhadap target secara kuantitas maupun kualitas gula

Faktor lainnya yang berpengaruh pada kinerja karyawan adalah kompensasi Menurut Sofyandi (2008:159) kompensasi adalah suatu bentuk biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan dengan harapan bahwa perusahaan akan memperoleh imbalan dalam bentuk prestasi kerja dari karyawannya. Sedangkan menurut Hasibuan (2009:118) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang maupun barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Handoko (2001:155) menjelaskan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka Diharapkan dengan adanya kompensasi yang memuaskan, kinerja karyawan mampu ditingkatkan

dalam mengurus perusahaan, serta dapat memberikan ide atau gagasan dan tanggung jawab dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemberian gaji yang merata sesuai jabatan karyawan merupakan bentuk upaya penerapan kompensasi yang efektif pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Kabupaten Jember. Bahkan ada bonus tersendiri bagi karyawan yang berprestasi. Tunjangan lainnya seperti jaminan kesehatan dan keselamatan kerja merupakan bentuk kompensasi yang diperoleh oleh karyawan.

Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Luthans (2001 : 431) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat diukur dengan pembayaran seperti gaji atau upah, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi pekerjaan dan penyelia. Sedangkan menurut pendapat Gilmer dalam As'ad (2003 : 114) kepuasan kerja dapat diukur melalui kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan, faktor instrinsik pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas. PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Kabupaten Jember memperlihatkan adanya kepuasan kerja dengan menunjukkan hubungan yang harmonis antar karyawan pabrik, baik antara sesama bawahan maupun atasan dengan bawahan. Selain itu, setiap sehabis musim giling, general manager mengadakan rekreasi bersama seluruh karyawan beserta keluarganya. Kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh karyawan PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Kabupaten Jember diduga dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya adalah gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi. Dengan itu, maka kepuasan kerja juga menunjukkan pengaruh pada peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan permasalahan yang ada pada perusahaan maka penelitian ini diberi judul “Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan bagian produksi PT. Perkebunan Nusantara XI (PERSERO) Pabrik Gula Semboro Kabupaten Jember”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka perumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Kabupaten Jember?
- b. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Kabupaten Jember?
- c. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Kabupaten Jember?
- d. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan bagian produksi pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Kabupaten Jember?
- e. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan bagian produksi pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Kabupaten Jember?
- f. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan karyawan bagian produksi pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Kabupaten Jember?
- g. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Kabupaten Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, tujuan dalam penelitian ini adalah:

- a. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Kabupaten Jember.

- b. Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Kabupaten Jember.
- c. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Kabupaten Jember.
- d. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Kabupaten Jember.
- e. Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Kabupaten Jember.
- f. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Kabupaten Jember
- g. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Kabupaten Jember.

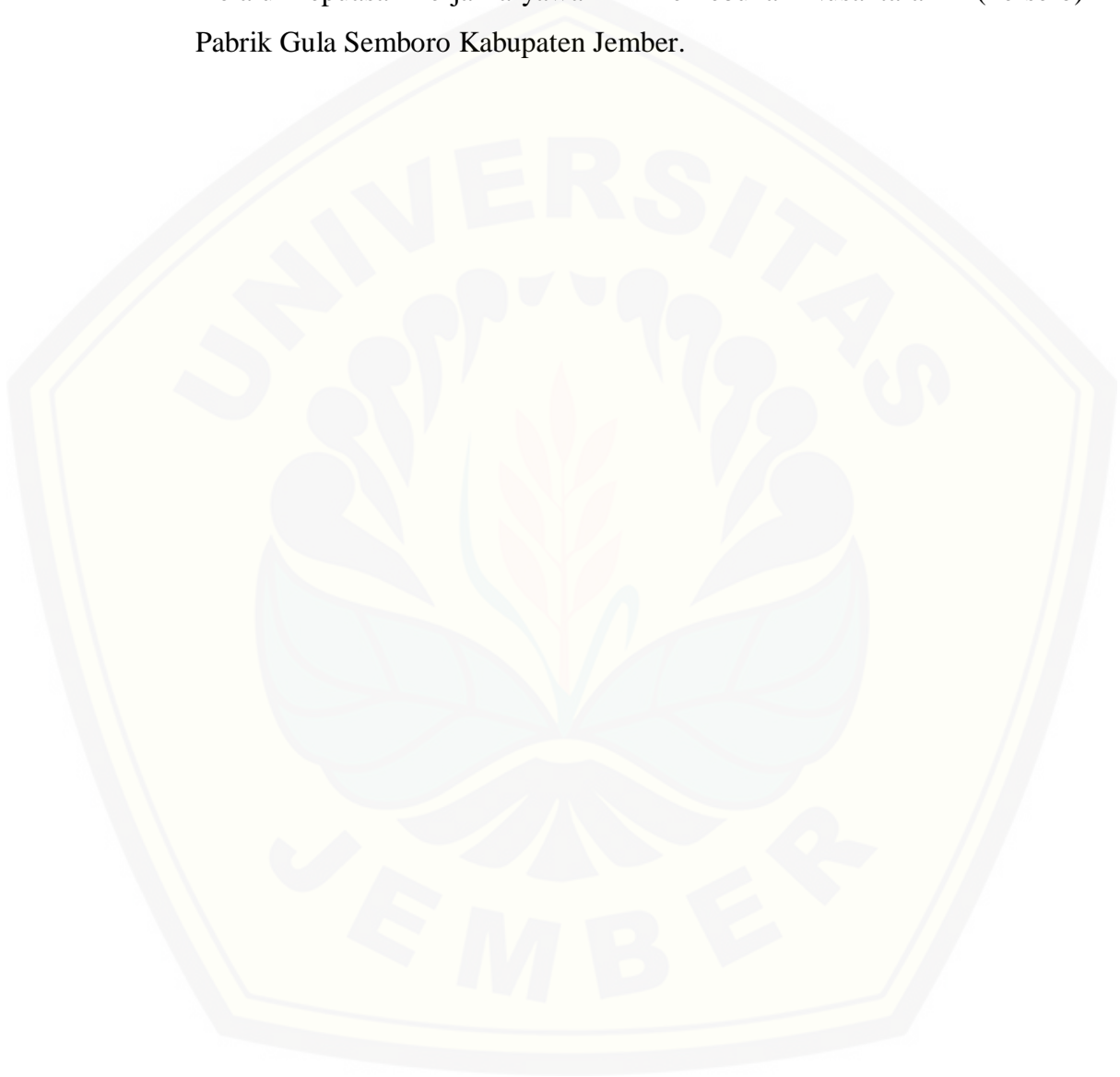
1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi semua pihak, antara lain :

- a. Bagi penulis
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan nilai tambah berupa pengetahuan tentang kompleksitas permasalahan yang terjadi di dunia kerja, serta mampu mengaplikasikan teori yang diterima selama perkuliahan pada permasalahan praktik dunia kerja.
- b. Bagi akademisi
Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang kinerja karyawan, serta dapat dijadikan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.

c. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran kepada pihak pimpinan perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Kabupaten Jember.



BAB 2. Tinjauan Pustaka

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi. Menurut Stogdi dalam Dr. M. Sobry Sutikno (2014:15), “Terdapat hampir sama banyaknya definisi tentang kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mencoba mendefinisikannya.” Stogdill menyatakan bahwa, “Kepemimpinan sebagai konsep manajemen dapat dirumuskan dalam berbagai macam definisi tergantung dari mana titik tolak pemikirannya”. Beberapa pengertian kepemimpinan menurut pendapat para ahli, menurut Achmad Sanusi dan M. Sobry Sutikno (2014:15) adalah berikut ini:

- 1) “Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktivitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama” (Rauch & Behling).
- 2) “Kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok” (George P. Terry).
- 3) “Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum” (H. Koontz dan C. Donnell).
- 4) “Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan” (Ordway Tead).

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang – orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang yang memimpinya.

b. Teori – Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan membicarakan bagaimana seorang menjadi pemimpin, atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Dari sejumlah literatur tentang kepemimpinan, ada sejumlah teori kepemimpinan, diantaranya (Sopiah,2008:120) :

1. Teori Sifat

Teori ini penekanannya lebih pada sifat – sifat umum yang dimiliki pemimpin, yaitu sifat – sifat yang dibawa sejak lahir. Menurut teori sifat, hanya individu yang memiliki sifat – sifat tertentu yang bisa menjadi pemimpin. Teori ini menegaskan ide bahwa beberapa individu dilahirkan memiliki sifat – sifat tertentu yang secara alamiah menjadikan mereka seorang pemimpin. Menurut Stogdill dalam Sutikno (2014:26), sifat – sifat tertentu efektif di dalam situasi tertentu, dan ada pula sifat – sifat tertentu yang berkembang akibat pengaruh situasi organisasi. Sebagai contoh, sifat kreativitas akan berkembang jika seorang pemimpin berada di dalam organisasi yang *flexible* dan mendorong kebebasan berekspresi, dibandingkan di dalam organisasi yang birokratis. Menurut Darf dalam Sutikno (2014:26), menjelaskan tiga sifat penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu kepercayaan diri, kejujuran, dan integritas, serta motivasi.

2. Teori Perilaku

Teori ini lebih terfokus pada tindakan – tindakan yang dilakukan pemimpin daripada memperhatikan atribut yang melekat pada diri seorang pemimpin. Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seseorang ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok kearah pencapaian tujuan.

3. Teori Situasional

Teori ini mengatakan bahwa pembawaan yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah berbeda – beda, tergantung dari situasi yang sedang dihadapi. Hersey dan Blanchard dalam Sutikno (2014:27), terfokus pada karakteristik kematangan bawahan sebagai kunci pokok situasi yang menentukan keefektifan perilaku seorang pemimpin. Menurut mereka, bawahan memiliki

tingkat kesiapan dan kematangan yang berbeda – beda sehingga pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya, agar sesuai dengan situasi kesiapan dan kematangan bawahan. Faktor situasional yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan tertentu adalah:

- 1) Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas
- 2) Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan
- 3) Norma yang dianut kelompok
- 4) Ancaman dari luar organisasi
- 5) Tingkat stress
- 6) Iklim yang terdapat dalam organisasi

Menurut Fred Fiedler dalam Sutikno (2014:27), “Kepemimpinan yang berhasil bergantung kepada penerapan gaya kepemimpinan terhadap situasi tertentu. Sehingga suatu gaya kepemimpinan akan efektif apabila gaya kepemimpinan tersebut digunakan dalam situasi yang tepat.”

4. Teori Jalan – Tujuan

Menurut teori ini, nilai strategis dan keefektifan seorang pemimpin didasarkan pada kemampuannya dalam menimbulkan kepuasan dan motivasi anggotanya dengan penerapan hadiah. Tugas pemimpin menurut teori ini adalah bagaimana bawahan bisa mendapatkan hadiah atas kinerjanya, dan bagaimana seorang pemimpin menjelaskan dan mempermudah jalan menuju hadiah tersebut. Pemimpin berusaha memperjelas jalur menuju tujuan yang diinginkan oleh organisasi sehingga bawahan tahu ke mana harus mengarahkan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, pemimpin juga memberikan hadiah yang jelas bagi prestasi bawahan yang telah memenuhi tujuan organisasi sehingga bawahan termotivasi.

5. Teori Kelebihan

Teori ini beranggapan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila ia memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup 3 hal yaitu:

- a) Kelebihan rasio, ialah kelebihan menggunakan pikiran, kelebihan dalam pengetahuan tentang hakikat tujuan dari organisasi, dan kelebihan dalam memiliki pengetahuan tentang cara – cara menggerakkan organisasi, dan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.
- b) Kelebihan Rohaniah, artinya seorang pemimpin harus mampu menunjukkan keluhuran budi pekertinya kepada bawahannya. Seorang pemimpin harus mempunyai moral yang tinggi karena pada dasarnya pemimpin merupakan panutan para pengikutnya. Segala tindakan, perbuatan, sikap dan ucapan hendaknya menjadi suri teladan bagi para pengikutnya.
- c) Kelebihan Badaniah, seorang pemimpin hendaknya memiliki kesehatan badaniah yang lebih dari para pengikutnya sehingga memungkinkannya untuk bertindak dengan cepat (Wursanto dalam Sutikno 2014).

6. Teori Kharismatik

Menyatakan bahwa, “Seseorang menjadi pemimpin karena mempunyai charisma (pengaruh) yang sangat besar. Kharisma diperoleh dari kekuatan yang luar biasa. Pemimpin yang bertipe kharismatik biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar. Pengaruh yang luar biasa ini dapat dilihat dari pengorbanan yang diberikan oleh para pengikut untuk pribadi sang pemimpin, sampai – sampai mereka rela untuk menebus nyawanya untuk sang pemimpin. Konsep kepemimpinan yang kharismatik ini banyak bersumber dari ajaran agama dan sejarah Yunani Kuno. Namun secara konseptual kepemimpinan kharismatik ini dalam pandangan ilmiah dipelopori oleh Robert House, yang meneliti pemimpin politik dan religius di dunia (Sutikno, 2014:29)

c. Tipe –Tipe Kepemimpinan

Dalam upaya menggerakkan dan memotivasi orang lain agar melakukan tindakan – tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan, seorang pemimpin memiliki beberapa tipe (bentuk) kepemimpinan. Tipe kepemimpinan sering disebut perilaku kepemimpinan atau gaya kepemimpinan. Berikut adalah tipe –

tipe kepemimpinan menurut Siagian (2009:75-81) yang luas dan dikenal dan diakui keberadaannya:

1. Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Menurut Hadari Nawawi dalam Sutikno (2014:36), “Pemimpin otoriter senang mempergunakan ungkapan dalam kehidupan sehari – hari dengan mengatakan: “kantor saya” atau “pegawai saya” dan lain – lain seolah – olah organisasi atau anggota merupakan miliknya.” Ungkapan yang menyatakan milik itu merupakan manifestasi dari sikap berkuasa. Jadi, seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang:

- 1) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
- 2) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- 3) Menganggap bawahan sebagai alat semata – mata
- 4) Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat
- 5) Terlalu tergantung kepada kekuasaan formilnya
- 6) Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum

2. Tipe Kendali Bebas (*Laissez-Faire*)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Sifat kepemimpinan pada tipe kendali bebas seolah – olah tidak tampak. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil

keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing – masing, baik perseorangan maupun kelompok – kelompok kecil. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bahwa dengan memberikan kebebasan yang seluas – luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

3. Tipe Demokratik

Yang dimaksud dengan tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan di mana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Untuk mencapai keefektifan organisasi, penerapan beberapa tipe kepemimpinan di atas perlu disesuaikan dengan tuntutan keadaan. Inilah yang dimaksud dengan kepemimpinan situasional. Untuk dapat mengembangkan tipe kepemimpinan situasional ini, seseorang perlu memiliki tiga kemampuan khusus yakni,

- 1) Kemampuan analitis, kemampuan untuk menilai tingkat pengalaman dan motivasi bawahan dalam melaksanakan tugas
- 2) Kemampuan untuk fleksibel, kemampuan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang paling tepat berdasarkan analisa terhadap situasi
- 3) Kemampuan berkomunikasi, kemampuan untuk menjelaskan kepada bawahan tentang perubahan gaya kepemimpinan yang diterapkan.

d. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan ialah : memandu, menuntun, membimbing, membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik: memberikan supervise/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan (Kartono,2008:81). Fungsi kepemimpinan itu berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi

masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu.

Pemimpin yang membuat keputusan dengan memperhatikan situasi sosial kelompok organisasinya, akan dirasakan sebagai keputusan bersama yang menjadi tanggung jawab bersama pula dalam melaksanakannya. Dengan demikian akan terbuka peluang bagi pemimpin untuk mewujudkan fungsi-fungsi kepemimpinan sejalan dengan situasi sosial yang dikembangkannya. Menurut Rivai, 2003 : 53, fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi sebagai berikut :

1. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (direction) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya.
2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (support) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijaksanaan pemimpin.

Berdasarkan kedua dimensi itu, selanjutnya secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan. Kelima fungsi kepemimpinan itu adalah:

1. Fungsi Instruktif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpinnya.

Fungsi ini berarti juga keputusan yang ditetapkan tidak akan ada artinya tanpa kemampuan mewujudkan atau menterjemahkannya menjadi instruksi/perintah. Selanjutnya perintah tidak akan ada artinya jika tidak dilaksanakan. Oleh karena itu sejalan dengan pengertian kepemimpinan, artinya adalah kemampuan pimpinan menggerakkan orang lain agar melaksanakan perintah, yang bersumber dari keputusan yang telah ditetapkan.

2. Fungsi Konsultatif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, meliputi pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pimpinan. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya. Konsultasi itu dapat dilakukan secara terbatas hanya dengan orang-orang tertentu saja, yang dinilainya mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukannya dalam menetapkan keputusan.

Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa impan balik (feed Back) yang dapat dipergunakan untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan pimpinan, akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif. Fungsi konsultatif ini mengharuskan pimpinan belajar menjadi pendengar yang baik, yang biasanya tidak mudah melaksanakannya, mengingat pemimpin lebih banyak menjalankan peranan sebagai pihak yang didengarkan. Untuk itu pemimpin harus meyakinkan dirinya bahwa dari siapa pun juga selalu mungkin diperoleh gagasan, aspirasi, saran yang konstruktif bagi pengembangan kepemimpinannya.

3. Fungsi Partisipasi

Fungsi ini tidak sekedar berlangsung dan bersifat dua arah, tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif, antara pemimpin dengan sesama orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

Fungsi partisipasi hanya akan terwujud jika pemimpin mengembangkan komunikasi yang memungkinkan terjadinya pertukaran pendapat, gagasan dan pandangan dalam memecahkan masalah-masalah, yang bagi pimpinan akan dapat dimanfaatkan untuk mengambil keputusan-keputusan. sehubungan

dengan itu musyawarah menjadi penting, baik yang dilakukan melalui rapat-rapat maupun saling mengunjungi pada setiap kesempatan yang ada. Musyawarah sebagai kesempatan berpartisipasi, harus dilanjutkan berupa partisipasi dalam berbagai kegiatan melaksanakan program organisasi.

4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan limpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilah-milah tugas pokok organisasi dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan pada orang-orang yang dipercayainya. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan, pemimpin harus bersedia dapat mempercayai orang-orang lain, sesuai dengan posisi/jabatannya, apabila diberi pelimpahan wewenang. Sedangkan penerima delegasi harus mampu memelihara kepercayaan itu, dengan melaksanakannya secara bertanggung jawab.

Fungsi pendelegasian harus diwujudkan seorang pemimpin karena kemajuan dan perkembangan kelompoknya tidak mungkin diwujudkannya sendiri. Pemimpin seorang diri tidak akan dapat berbuat banyak dan bahkan mungkin tidak ada artinya sama sekali. Oleh karena itu sebagian wewenangnya perlu didelegasikan pada para pembantunya, agar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian merupakan fungsi kontrol. Fungsi ini cenderung bersifat satu arah, meskipun tidak mustahil untuk dilakukan dengan cara komunikasi secara dua arah. 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. Sehubungan dengan itu berarti fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan. Dalam kegiatan tersebut pemimpin harus aktif, namun tidak mustahil untuk dilakukan dengan mengikutsertakan anggota kelompok/organisasinya.

e. Indikator Kepemimpinan

Menurut Wahjosumidjo (1991:154) secara garis besar indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Bersifat adil

Dalam kegiatan suatu organisasi, rasa kebersamaan diantara para anggota adalah mutlak, sebab rasa kebersamaan pada hakikatnya merupakan pencerminan dari pada kesepakatan antara para bawahan maupun antara pemimpin dengan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi

2. Memberi sugesti

Sugesti biasanya disebut sebagai saran atau anjuran. Dalam rangka kepemimpinan, sugesti merupakan pengaruh dan sebagainya, yang mampu menggerakkan hati orang lain dan sugesti mempunyai peranan yang sangat penting di dalam memelihara dan membina harga diri serta rasa pengabdian, partisipasi, dan rasa kebersamaan diantara para bawahan.

3. Mendukung tujuan

Tercapainya tujuan organisasi tidak secara otomatis terbentuk, melainkan harus didukung oleh adanya kepemimpinan. Oleh karena itu, agar setiap organisasi dapat efektif dalam arti mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka setiap tujuan yang ingin dicapai perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi serta memungkinkan para bawahan untuk bekerja sama.

4. Katalisator

Seorang pemimpin dikatakan berperan sebagai katalisator, apabila pemimpin itu selalu dapat meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada, berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin.

5. Menciptakan rasa aman

Setiap pemimpin berkewajiban menciptakan rasa aman bagi para bawahannya. Dan ini hanya dapat dilaksanakan apabila setiap pemimpin mampu memelihara hal-hal yang positif, sikap optimisme di dalam

menghadapi segala permasalahan, sehingga dalam melaksanakan tugas-tugasnya, bawahan merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, merasa memperoleh jaminan keamanan dari pimpinan.

6. Sebagai wakil organisasi

Setiap bawahan yang bekerja pada unit organisasi apapun, selalu memandang atasan atau pimpinannya mempunyai peranan dalam segala bidang kegiatan, lebih-lebih yang menganut prinsip-prinsip keteladanan atau panutan-panutan. Seorang pemimpin adalah segala-segalanya, oleh karena itu segala perilaku, perbuatan, dan kata-katanya akan selalu memberikan kesan-kesan tertentu terhadap organisasinya.

7. Sumber inspirasi

Seorang pemimpin pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para bawahannya. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus selalu dapat membangkitkan semangat para bawahan sehingga bawahan menerima dan memahami tujuan organisasi dengan antusias dan bekerja secara efektif ke arah tercapainya tujuan organisasi.

8. Bersikap menghargai

Setiap orang pada dasarnya menghendaki adanya pengakuan dan penghargaan diri pada orang lain. Demikian pula setiap bawahan dalam organisasi memerlukan adanya pengakuan dan penghargaan dari atasan. Oleh karena itu, menjadi suatu kewajiban bagi pemimpin untuk mau memberikan penghargaan atau pengakuan dalam bentuk apapun kepada bawahannya.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, mendorong, dan mengajak orang lain untuk bekerja sama dan mau bekerja secara produktif guna pencapaian tujuan tertentu, sehingga indikator yang digunakan dalam variabel kepemimpinan adalah menggunakan teori dari Wahjosumidjo yaitu: bersifat adil, memberi sugesti, mendukung tercapainya tujuan, sebagai

katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan bersikap menghargai.

2.1.2 Budaya Organisasi

a. Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagai perangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah eksternal dan integrasi internal (Mangkunegara, 2009:113). Menurut Robbins (2006:289) budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi tersebut. Berdasarkan definisi dari beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi sebenarnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu yang bekerja dalam suatu organisasi dan dipertahankan sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru.

b. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2006:294) budaya organisasi memiliki fungsi sebagai berikut:

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain
2. Budaya membawa satu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

c. Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (2006) mengemukakan tujuh karakteristik primer yang digunakan secara bersama untuk memahami hakikat dari suatu budaya organisasi. Ketujuh karakteristik tersebut adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko yaitu sejauh mana karyawan diharapkan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko
2. Perhatian terhadap detail yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis dan perhatian pada hal-hal detail
3. Berorientasi pada hasil yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut
4. Berorientasi pada manusia yaitu sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi
5. Berorientasi pada tim yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang individu-individu
6. Agresivitas yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai
7. Stabilitas yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *statusquo* dalam perbandingannya dengan pertumbuhan

d. Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi menurut Robbins (2006:248) adalah sebagai berikut:

1. Toleransi terhadap resiko

Karyawan diberikan motivasi dan toleransi terhadap resiko yang harus diambil dalam suatu pekerjaan.

2. Pola Komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hirarki kewenangan dapat menghalangi terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antara bawahan itu sendiri.

3. Pengawasan

Manajer melakukan pengawasan langsung untuk melihat serta menilai perilaku karyawan atau bawahannya

4. Identitas

Identitas merupakan hal yang membedakan organisasi atau perusahaan satu dengan organisasi yang lain. Seperti halnya budaya organisasi berbentuk kerjasama di dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

2.1.3 Kompensasi

a. Definisi Kompensasi

Menurut Sofyandi (2008:159) kompensasi adalah suatu bentuk biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan dengan harapan bahwa perusahaan akan memperoleh imbalan dalam bentuk prestasi kerja dari karyawannya. Sedangkan menurut Hasibuan (2009:118) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang maupun barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Handoko (2001:155) menjelaskan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Berdasarkan beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi yaitu balas jasa yang diterima oleh karyawan atau pegawai dan bisa berupa uang maupun penghargaan karena sudah berkontribusi dengan baik terhadap organisasi ataupun perusahaan.

b. Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2009:121) ada beberapa tujuan dari kompensasi yaitu sebagai berikut:

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalin ikatan kerja sama formal antara pengusaha dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi yang sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan sesuai dengan prestasi, manajer akan mudah memotivasi *bawahannya*.

5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan kompensasi yang sesuai dengan prestasi maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

c. Faktor-faktor yang Memengaruhi Besarnya Kompensasi

Menurut Retnowati & Widia (2012:12) Tinggi rendahnya kompensasi dipengaruhi oleh banyak faktor, Secara garis besar faktor-faktor tersebut terbagi 3 (tiga), yaitu faktor intern organisasi, faktor pribadi karyawan yang bersangkutan, dan faktor ekstern pegawai dan organisasi.

1. Faktor Intern Organisasi

Faktor intern organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah kemampuan membayar organisasi, dan serikat pekerja.

a) Kemampuan untuk membayar

Kemampuan organisasi untuk melaksanakan kompensasi tergantung pada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Terhimpunnya dana tentunya sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan. Makin besarnya prestasi kerja maka makin besar pula keuntungan organisasi. Besarnya keuntungan perusahaan akan memperbesar himpunan dana untuk kompensasi, maka pelaksanaan kompensasi akan makin baik, begitu pula sebaliknya.

b) Serikat Pekerja

Para pekerja yang tergabung dalam serikat pekerja juga dapat mempengaruhi pelaksanaan atau penetapan kompensasi dalam suatu perusahaan. Serikat pekerja dapat menjadi simbol kekuatan pekerja dalam menuntut perbaikan nasib. Jika kedudukan serikat pekerja kuat maka kedudukan pihak karyawan juga akan kuat dalam menentukan kebijaksanaan kompensasi, begitu juga sebaliknya.

2. Faktor Pribadi Karyawan

Faktor pribadi karyawan yang mempengaruhi besarnya pemberian kompensasi adalah produktivitas kerja, posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman serta jenis dan sifat pekerjaan.

1) Produktivitas Kerja

Jika gaji yang diberikan berdasarkan produktivitas, maka bagi karyawan yang prestasi semakin meningkat maka semakin tinggi pula upah atau gaji yang diberikan oleh organisasi. Produktivitas kerja dipengaruhi oleh

prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi.

2) Posisi dan Jabatan

Posisi dan jabatan berimplikasi pada perbedaan besarnya kompensasi. Posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi menunjukkan keberadaan dan tanggung jawabnya dalam hierarki organisasi. Semakin tinggi posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi, semakin besar tanggung jawabnya, maka semakin besar pula kompensasi yang diterimanya. Hal tersebut berlaku sebaliknya.

3) Pendidikan dan Pengalaman

Pegawai yang lebih berpengalaman dan berpendidikan lebih tinggi akan mendapatkan kompensasi yang lebih besar dari pegawai yang kurang berpengalaman dan atau lebih rendah tingkat pendidikannya. Pertimbangan faktor ini merupakan wujud penghargaan organisasi pada keprofesionalan seseorang. Pertimbangan ini juga dapat memacu karyawan untuk meningkatkan pengetahuannya.

4) Jenis dan Sifat Pekerjaan

Besarnya kompensasi pegawai yang bekerja di lapangan berbeda dengan pekerjaan yang bekerja dalam ruangan. Begitu pula halnya pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis. Pemberian kompensasi yang berbeda ini selain karena pertimbangan profesionalisme pegawai juga karena besarnya resiko dan tanggung jawab yang dibebankan oleh pegawai yang bersangkutan.

3. Faktor Ekstern

Faktor ekstern pegawai dan organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah sebagai berikut:

1) Penawaran dan Permintaan Terhadap Tenaga Kerja

Berprinsip pada hukum ekonomi pasar bebas, kondisi dimana penawaran tenaga kerja lebih dari permintaan akan menyebabkan rendahnya kompensasi yang diberikan. Begitu pula sebaliknya, besarnya nilai kompensasi yang ditawarkan suatu organisasi merupakan daya tarik calon

pegawai untuk memasuki organisasi tersebut. Namun dalam keadaan dimana jumlah tenaga kerja lebih besar dari lapangan kerja yang tersedia, besarnya kompensasi sedikit banyak menjadi terabaikan.

2) Biaya Hidup

Besarnya kompensasi terutama upah atau gaji harus disesuaikan dengan besarnya biaya hidup. Yang dimaksud biaya hidup disini adalah biaya hidup minimal. Paling tidak kompensasi yang diberikan harus sama dengan atau diatas biaya hidup minimal.

3) Pemerintah

Peran pemerintah dalam kaitannya dengan kompensasi adalah pemerintah menetapkan tingkat upah minimum untuk setiap daerah kerja yang telah disesuaikan dengan biaya hidup yang ada dan organisasi harus mematuhi program dari pemerintah tersebut.

4) Kondisi Perekonomian Nasional

Kompensasi yang diterima oleh pegawai di negara-negara maju jauh lebih besar dari yang diterima negara-negara berkembang dan atau negara miskin. Besarnya rata-rata kompensasi yang diberikan oleh organisasi-organisasi dalam suatu negara mencerminkan kondisi perekonomian negara tersebut dan penghargaan negara terhadap sumber daya manusianya.

d. Indikator - indikator kompensasi

Indikator - indikator kompensasi menurut Simamora (2004:445) diantaranya adalah :

1. Upah dan gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

2. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

3. Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pension, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4. Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

2.1.4. Kepuasan Kerja

a. Definisi Kepuasan Kerja

Pierce and Gardner (2002 : 192) menyatakan orang yang percaya bahwa pekerjaan memberikan peluang untuk mencapai nilai-nilai yang berharga baik secara langsung (misalnya prestasi kerja) maupun secara tidak langsung (misalnya upah yang diterima setiap bulan), orang tersebut mengembangkan sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seorang individu terhadap pekerjaan. Williams (2004 : 1) menyatakan bahwa “*job satisfaction is the feeling(s) which an employee has about the total job situation, including other job alternatives available besides the present job.*” Definisi ini menyarankan kepuasan kerja adalah reaksi individu tentang kerjanya.

George and Jones (2005 : 80) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sekumpulan perasaan dan kepercayaan yang dimiliki seseorang tentang pekerjaan yang sedang dijalani. Kepuasan kerja mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi secara meluas dari perilaku dalam organisasi dan berkontribusi pada level kepuasan pekerja. Merhorn *et al*, (2004 : 10) mendefinisikan kepuasan kerja adalah bagaimana orang merasakan tentang pekerjaan mereka dan keadaan pekerjaan yang dimiliki.

Pierce and Gardner (2002 : 192) menyatakan “Kepuasan kerja adalah refleksi dari gap antara apa yang diinginkan dari kerja (berharga) dan apa yang diterima dari pekerjaan. Kepuasan kerja secara keseluruhan (kadang disebut

kepuasan kerja umum) menerangkan reaksi yang mempengaruhi seseorang secara keseluruhan ke dalam serangkaian kerja dan faktor yang berhubungan dengan kerja. Kepuasan kerja keseluruhan adalah kombinasi dari faktor kepuasan. Robbins (2001 : 148) kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa kriteria diantaranya sifat dasar pekerjaan, penyeliaan, upah, kesempatan promosi, dan hubungan dengan rekan kerja. Sementara Luthans (2001 : 431) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat diukur dengan pembayaran seperti gaji atau upah, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi pekerjaan dan penyelia.

Berbeda dengan pendapat Gilmer dalam As'ad (2003 : 114) kepuasan kerja dapat diukur melalui kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan, faktor instrinsik pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas.

b. Faktor Kepuasan Kerja

Ada sejumlah faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Fricko dan Boehr (1992) dalam Luthans (1998 : 45) melakukan sebuah studi dan berhasil merangkum pengaruh utama dari kepuasan kerja menjadi lima dimensi, yaitu :

1) *The Work Itself*

Pekerjaan itu sendiri, sejauh mana karyawan memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan belajar, menggunakan kemampuan dan keterampilan, peluang untuk menerima tanggung jawab dan umpan balik betapa baik mereka bekerja

2) *Pay*

Gaji atau upah merupakan jumlah balas jasa finansial yang diterima karyawan dan tingkat dimana hal ini dipandang sebagai sesuatu hal yang adil dalam organisasi. Apabila penggajian dirasa adil berdasar pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar karyawan akan menjadi puas.

3) *Promotion*

Peluang promosi terlihat mempunyai pengaruh yang berubah-ubah pada kepuasan kerja karena promosi membawa sejumlah bentuk yang berbeda dan

mempunyai variasi dari yang mengiringi promosi tersebut. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak dan status sosial yang meningkat. Oleh karena itu seseorang yang dipersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dengan cara yang adil kemungkinan besar akan merasakan kepuasan.

4) *Supervision*

Dampak dari *skill* kepemimpinan tampak dua dimensi dari gaya kepemimpinan pengawasan yang lebih mempengaruhi daripada kepuasan kerja. Pertama adalah ketidakpuasan pekerja, yang diukur oleh tingkat dimana seseorang pengawas yang membawa ketertarikan pribadi dalam mensejahterakan pekerja yang dimanifestasikan dalam cara seperti mengecek untuk melihat bagaimana baiknya bawahan melakukan, memberikan saran dan membantu individu, serta mengkomunikasikan dengan pekerja secara perorangan.

5) *Work Group*

Sifat dari kelompok kerja atau tim mempunyai pengaruh pada kepuasan kerja. Umumnya, rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif adalah sumber sederhana dari kepuasan kerja pada pekerja secara individu. Kelompok kerja, khususnya tim yang erat sebagai sumber dari dukungan, kenyamanan, saran dan membantu pekerja secara individu.

6) *Working Condition*

Kondisi tempat kerja mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Jika kondisi kerja bagus, (bersih, sekitarnya menarik, dan lingkungan kerja yang menyenangkan,) pegawai akan lebih mudah melaksanakan pekerjaan. Jika kondisi kerja kurang mendukung (panas, lingkungan ribut), pegawai akan sulit melaksanakan pekerjaan.

c. Indikator-indikator kepuasan kerja

Tolak ukur kepuasan kerja yang mutlak sulit untuk dicari, karena setiap individu karyawan berbeda standart kepuasannya. Adapun indikator-indikator kepuasan kerja menurut Hasibuan (2001) antara lain :

1. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesetiaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari ancaman orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Kemampuan

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

3. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya maupun terhadap orang lain.

4. Kreatifitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam pengembangan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga akan dapat bekeja lebih baik.

5. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

2.1.5 Kinerja

a. Definisi Kinerja

Menurut Moehariono (2010:61), kinerja atau *performance* merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok dalam organisasi baik secara kualitatif maupun kuantitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing – masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Mangkunegara (2016:67), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Moehariono (2010), jenis – jenis kinerja dibedakan menjadi 3, yaitu:

1. Kinerja operasional (*operational performance*)

Kinerja ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan seperti modal, teknologi, dan lain sebagainya. Sejauh mana penggunaan tersebut secara maksimal untuk mencapai keuntungan atau mencapai visi dan misinya.

2. Kinerja administratif (*administrative performance*)

Kinerja ini berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi. Termasuk di dalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari individu yang menduduki jabatan. Selain ini berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi.

3. Kinerja strategik (*strategic performance*)

Kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan yang dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya.

Menurut Mangkunegara (2016), tujuan penilain kinerja adalah sebagai berikut:

- a) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat baik, minimal berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya serta meningkatkan kepedulian terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal yang perlu diubah.

b. Indikator Kinerja

Menurut Moehariono (2010), indikator kinerja adalah sebagai berikut:

1. Efektif, indikator ini mengukur derajat kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan
2. Efisien, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin
3. Kualitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan pelanggan
4. Ketepatan waktu, indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu
5. Produktivitas, indikator ini mengukur tingkat efektivitas suatu organisasi
6. Keselamatan, indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek kesehatan.

Menurut Mangkunegara (2016), indikator penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

a) Kualitas kerja

Menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

b) Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu, sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

c) Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

d) Kerjasama

Menunjukkan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal, baik di dalam maupun di luar pekerjaan, sehingga pekerjaan akan semakin baik

e) Menunjukkan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal, baik di dalam maupun di luar pekerjaan, sehingga pekerjaan akan semakin baik.

f) Inisiatif

Adanya inisiatif dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan merupakan cara karyawan yang memiliki kinerja baik, sehingga tanpa menunggu perintah dari atasan, karyawan mampu mengatasi masalah dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

2.1.6 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan pengertian kepemimpinan menurut para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi aktivitas sekumpulan orang maupun individu demi mencapai tujuan tertentu. Penelitian yang dilakukan oleh Yahdi Anhar Markhus (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang baik harus mengerti kondisi karyawan yang dipimpinnya. Dengan demikian pemimpin akan dapat menerapkan kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan situasi perusahaan dan karyawannya. Karyawan akan merasakan kepuasan kerja apabila memiliki rasa aman dalam bekerja, dan memiliki kepercayaan yang tinggi pada pemimpinnya. Dengan demikian karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan semangat dan tanpa tekanan.

2.1.7 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan definisi – definisi budaya organisasi yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang dijadikan sebagai sistem keyakinan yang terdapat nilai-nilai

dalam organisasi dan hal itu menjadi pembeda dengan organisasi yang lainnya. Penelitian yang dilakukan oleh Yahdi Anhar Markhus (2014) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Apabila budaya organisasi suatu perusahaan sangat kuat, hal tersebut akan membuat para karyawan senang terhadap apa yang di kerjakannya karena mereka tidak merasa ada tekanan dalam bekerja. Hal tersebut mengartikan bahwa budaya organisasi yang baik adalah yang dapat di terima oleh para karyawannya. Sehingga karyawan merasakan kepuasan kerja dan perudahaan akan lebih mudah dalam mencapai tujuannya.

2.1.8 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan definisi – definisi kompensasi yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah suatu balas jasa atas kerja mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Tri Agung Normanita K (2012) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Karyawan akan mengharapkan suatu balas jasa yang adil dan setimpal terhadap apa yang sudah dikorbankannya selama bekerja. Semakin besar kompensasi yang diterima oleh karyawan akan semakin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Setiap karyawan akan mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya. Karyawan biasanya lebih tertarik pada kompensasi berbentuk finansial, karena balas jasa tersebut dapat langsung dirasakan oleh karyawan dalam proses pemenuhan kebutuhannya maupun karirnya.

2.1.9 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

Berdasarkan pengertian kepemimpinan menurut para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi aktivitas sekumpulan orang maupun individu demi mencapai tujuan tertentu.

Menurut hasil penelitian Marundut Marpaung (2014) kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan yang baik adalah yang relevan digunakan oleh pemimpin dalam kondisi dan situasi tertentu. Karyawan akan mengikuti memberikan kinerja yang baik jika seorang pemimpin tersebut mengerti kondisi para karyawan pada situasi tertentu. Pengaruh dan arahan dari seorang pemimpin sangat menentukan kinerja karyawan.. Dengan demikian karyawan akan memiliki keyakinan yang tinggi terhadap apa yang akan dilakukannya. Serta tujuan perusahaan akan cenderung tercapai dengan adanya hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan.

2.1.10 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Berdasarkan definisi – definisi budaya organisasi yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang dijadikan sebagai sistem keyakinan yang terdapat nilai-nilai dalam organisasi dan hal itu menjadi pembeda dengan organisasi yang lainnya. Penelitian yang dilakukan oleh Yuniar Arirismaya (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang baik dan dapat diterima oleh karyawan akan mengakibatkan karyawan merasa puas dan bersungguh-sungguh saat melakukan pekerjaannya.

Budaya organisasi yang kuat akan membuat karyawan cenderung mematuhi peraturan yang terdapat dalam perusahaan dan karyawan akan mengikuti arah tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Semakin kuat budaya organisasinya, maka akan semakin besar komitmen karyawan terhadap perusahaan, sehingga karyawan akan senantiasa menjalankan pekerjaannya dengan baik dan akan selalu berusaha untuk memberikan yang terbaik untuk perusahaan.

2.1.11 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja

Berdasarkan definisi – definisi kompensasi yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa bahwa kompensasi adalah

suatu balas jasa atas kerja mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Dini Setyawati (2016) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara manusiawi kompensasi yang tinggi atau minimal sesuai dengan pengorbanan karyawan akan membuat kinerja karyawan akan meningkat. Meskipun kompensasi dalam bentuk finansial adalah penting bagi karyawan, kompensasi dalam bentuk nonfinansial juga sangat penting bagi karyawan terutama untuk pengembangan karir mereka

2.1.12 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Berdasarkan definisi – definisi kepuasan kerja yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa bahwa kepuasan kerja adalah kepercayaan diri seorang karyawan terhadap apa yang sedang dilakukannya sekarang pasti akan membuahkan hasil yang memuaskan sesuai dengan nilai-nilai yang ingin dicapai oleh karyawan, misalkan prestasi kerja maupun upah atau gaji. Penelitian yang dilakukan oleh Tri Agung Normanita K (2012) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Manajer yang baik akan selalu memperhatikan aspek kepuasan kerja pada karyawannya, karena manajer bertanggung jawab atas kenyamanan yang dirasakan oleh karyawan dalam berkerja. Karyawan yang merasakan kepuasan kerja biasanya akan memiliki integritas yang tinggi terhadap pekerjaannya dan karyawan yang seperti itu adalah asset perusahaan yang sangat berharga. Manajer tidak perlu meragukan kinerja seorang karyawan yang telah dianggap telah merasakan kepuasan kerja.

2.1.13 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas sekumpulan orang maupun individu demi mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan yang ada di perusahaan otomatis akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya dan dapat berpengaruh pada kinerja karyawan. Hal tersebut otomatis membuat karyawan senantiasa selalu bekerja sesuai target standart dari perusahaan selama kepuasan kerja mereka terpenuhi. Kepemimpinan erat hubungannya dengan

kepuasan kerja karyawan, karena tindakan pemimpin dapat menghilangkan kekecewaan karyawan terhadap pekerjaannya, menurut Locke yang dikutip oleh Munandar (2011). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Yahdi Anhar Markhus (2014) variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja dan penelitian yang telah dilakukan oleh Marundut Marpaung (2014) yang menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga secara tidak langsung kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

2.1.14 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Budaya Organisasi adalah suatu perangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah eksternal dan integrasi internal (Mangkunegara, 2009:113). Budaya organisasi yang ada di perusahaan otomatis akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya dan dapat berpengaruh pada kinerja karyawan. Hal tersebut otomatis membuat karyawan senantiasa selalu bekerja sesuai target standart dari perusahaan selama kepuasan kerja mereka terpenuhi dan budaya organisasi dalam perusahaan sangat kuat dan baik. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Yahdi Anhar Markhus (2014) variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja dan penelitian yang telah dilakukan oleh Sutrisno (2009) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga secara tidak langsung budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

2.1.15 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Kompensasi adalah salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi, dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan dalam melalui kompensasi (Mathis dan Jackson, 2000:113). Kompensasi yang ada di perusahaan otomatis akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya dan dapat berpengaruh pada kinerja karyawan. Hal tersebut membuat karyawan merasa

nyaman dalam menjalankan segala tanggung jawab di pekerjaannya. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Dini Setyawati (2016) variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, dan menurut penelitian yang dilakukan oleh Vivtien (2012) menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh terhadap variabel kinerja. Sehingga secara tidak langsung kompensasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Kajian-kajian yang terkandung dalam penelitian terdahulu ini dapat dijadikan landasan untuk penelitian selanjutnya. Berikut adalah kajian penelitian terdahulu yang disajikan dalam bentuk tabel.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-variabel Penelitian	Obyek	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1.	Yahdi Anhar Markhus (2014)	Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), Lingkungan Kerja Fisik (X3), dan Beban Kerja (X4), Kepuasan Kerja (Y)	Kantor Kecamatan Kencong Kabupaten Jember	Analisis Regresi Linier berganda	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja fisik dan beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai kantor kecamatan kencong.
2.	Dini Setyawati (2016)	Kompensasi (X1), Lingkungan Kerja (X2), Kinerja (Y),	PT Bumi Sukses Indoe Banyuwangi	Path Analysis	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-variabel Penelitian	Obyek	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
		Kepuasan (Z)			berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompensasi juga berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
3.	Yuniar Arirismaya (2017)	Gaya Kepemimpinan transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2), Lingkungan Kerja (X3), Disiplin Kerja (Z), Kinerja Karyawan (Y)	PT Pos Indonesia Cabang Jember	Analisis Regresi Sederhana	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap disiplin
4	Satrio Basuki (2011)	Kompensasi (X ₁), Lingkungan Kerja (X ₂), Kepuasan Kerja (Z), Kinerja (Y)	PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Jember	Path Analysis	Kompensasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan
5	Tri Agung Normanita K. (2012)	Kompensasi (X ₁), Motivasi (X ₂), Kepuasan kerja (Z), Kinerja karyawan (Y)	KFC Kabupaten Jember	Analisis Jalur (Path Analysis)	Kompensasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, selain itu variabel kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-variabel penelitian	Obyek	Metode Analisis	Hasil (kesimpulan)
6	Normanita (2012)	Kompensasi (X1), Motivasi (X2), Kepuasan Kerja (Z), Kinerja Karyawan (Y)	KFC Kabupaten Jember	Analisis Jalur (Path Analysis)	a. Kompensasi (X1) dan Motivasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z) dan Kinerja Karyawan (Y) Variabel Kepuasan Kerja (X2) juga berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)
7	Sutrisno (2009)	Budaya Organisasi (X1), Stres Kerja (X2), Komitmen (X3), Kinerja (Y)	CV. Bintang Karya Putra Surabaya	Regresi Linear Berganda	Hasil dari penelitian ini Budaya organisasi (X1), Stres Kerja (X2), dan Komitmen (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).
8	Vivtien (2012)	Kompensasi (X1), Motivasi (X2), Kepuasan (Z), dan Kinerja (Y)	PT. Hotel Sinar Express Surabaya	Analisis jalur (path analysis)	Kompensasi (X1) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Z) di PT. Hotel Sinar Express Surabaya, sedangkan Kompensasi dan Kepuasan Kerja (Z) tidak berpengaruh

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-variabel penelitian	Obyek	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
					Terhadap Kinerja Karyawan
9	Marundut Marpaung (2014)		Di koperasi Sekjen Kemdikbud Senayan Jakarta	Regresi Linear Berganda	Terdapat pengaruh kepemimpinan yang kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai koperasi

Sumber : Data diolah 2018

Penelitian yang dilakukan oleh Yahdi Anhar Markhus (2014) memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, menganalisis pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja, menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja. Hasil dari penelitian tersebut adalah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, beban kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel yang sama, yaitu kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja. Perbedaannya adalah pada penelitian tersebut menggunakan analisis regresi linier berganda, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan analisis jalur (*path analysis*)

Penelitian yang dilakukan oleh Dini Setyawati (2016) memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja, menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja, menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja, menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Hasil dari penelitian tersebut adalah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel yang sama, yaitu

kompensasi, kinerja, dan kepuasan karyawan. Metode yang digunakan penelitian tersebut juga sama dengan metode penelitian yang akan dilakukan, yaitu metode analisis jalur (*path analysis*)

Penelitian yang dilakukan oleh Yuniar Arirismaya (2017) memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional terhadap disiplin kerja, menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja, menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap disiplin kerja, menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, serta menganalisis lingkungan kerja terhadap kinerja. Hasil dari penelitian tersebut adalah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, serta lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan metode analisis yang sama, yaitu metode analisis jalur (*path analysis*), serta variabel yang sama, yaitu budaya organisasi dan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Satrio Basuki (2011) memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja, menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja, serta menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja, menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Hasil dari penelitian tersebut adalah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, serta kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel yang sama, yaitu kompensasi,

kepuasan kerja, dan kinerja. Metode analisis yang digunakan juga sama, yaitu metode analisis jalur (*path analysis*)

Penelitian yang dilakukan oleh Tri Agung Normanita K. (2012) memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja, menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja, menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja, menganalisis motivasi terhadap kinerja, serta menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Hasil dari penelitian tersebut adalah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, serta kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel yang sama, yaitu kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja. Metode analisis yang digunakan juga sama, yaitu metode analisis jalur (*path analysis*).

Penelitian yang dilakukan oleh Normanita (2012) memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja, menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja, menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja, menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja, menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Hasil dari penelitian tersebut adalah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh terhadap kinerja, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil dari penelitian tersebut adalah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel yang sama, yaitu kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja. Metode analisis yang digunakan juga sama, yaitu metode analisis jalur (*path analysis*)

Penelitian yang dilakukan oleh Sutrisno (2009) memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, menganalisis pengaruh stress kerja terhadap kinerja, menganalisis pengaruh komitmen terhadap kinerja. Hasil dari penelitian tersebut adalah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel yang sama, yaitu budaya organisasi dan kinerja. Perbedaannya adalah pada penelitian tersebut menggunakan analisis regresi linear berganda, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*).

Penelitian yang dilakukan oleh Vivtien (2012) memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja, menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja, menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja, menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja, serta menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Hasil dari penelitian tersebut adalah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, serta kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel yang sama, yaitu kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja. Metode analisis yang digunakan juga sama, yaitu metode analisis jalur (*path analysis*).

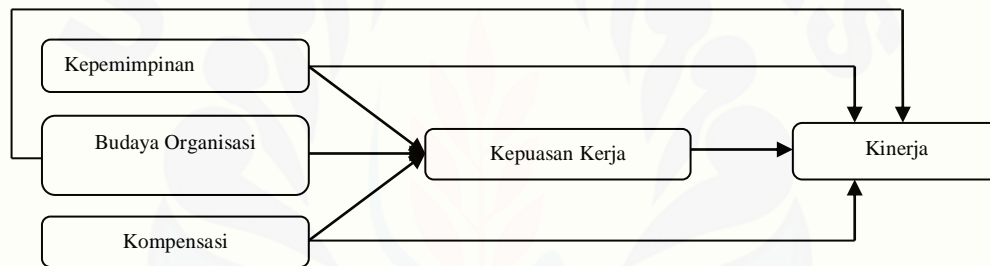
Penelitian yang dilakukan oleh Marpaung (2014) memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja, dan menganalisis pengaruh team work terhadap kinerja. Hasil dari penelitian tersebut adalah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan team work berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Perasamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel yang sama, yaitu kepemimpinan dan kinerja. Perbedaannya adalah pada penelitian tersebut

menggunakan metode analisis regresi linear berganda, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*).

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini bertujuan untuk mempermudah dalam menganalisis pengaruh dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel intervening. Penelitian ini menjadikan kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi sebagai variabel bebas dan ketiga variabel tersebut diasumsikan memiliki pengaruh terhadap kinerja sebagai variabel terikat melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Karyawan Bagian Produksi PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Kabupaten Jember.

Kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konsep

2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu penjelasan sementara tentang perilaku, fenomena, atau keadaan tertentu yang telah terjadi (Kuncoro, 2011:47). Dengan kata lain hipotesis muncul karena adanya penelitian terdahulu dan teori-teori berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan (Nawawi, 2003). Sedangkan menurut Pierce and Gardner (2002:192) menyatakan orang yang percaya bahwa

pekerjaan memberikan peluang untuk mencapai nilai-nilai yang berharga baik secara langsung maupun secara tidak langsung, orang tersebut mengembangkan sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi. Kepemimpinan dalam suatu perusahaan otomatis akan mempengaruhi kepuasan kerja para karyawannya. Hal tersebut di dukung peneliti terdahulu yang dilakukan oleh Yahdi Anhar Markhus (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H₁ : Diduga kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bagian Produksi PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Kabupaten Jember.

2.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi sebagai perangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah eksternal dan integrasi internal (Mangkunegara, 2009;113). Sedangkan menurut Robbins (2001:148) menyatakan bahwa seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi cenderung bertingkah laku positif terhadap pekerjaannya, begitupun sebaliknya seseorang yang tidak puas cenderung bersikap negatif terhadap pekerjaannya. Hal tersebut di dukung oleh peneliti yang dilakukan oleh Yahdi Anhar Markhus (2014) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H₂ : Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bagian Produksi PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Kabupaten Jember.

2.4.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Hubungan kompensasi dengan kepuasan kerja berdasarkan teori yang telah dikemukakan Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Rivai, 2005). Setiap individu akan mempunyai tingkat kepuasan yang

berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya dan apabila semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakannya. Karyawan cenderung menginginkan sistem kompensasi yang adil sesuai harapan dan kontribusi pegawai pada perusahaan. Kompensasi yang diterima bila dipersepsikan adil sesuai dengan harapan, tingkat penggajian, dan ketrampilan karyawan akan menimbulkan kepuasan kerja (Yuwono dan Khajar,2005). Penelitian yang dilakukan oleh Dini Setyawati (2016) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Satrio Basuki (2011) dan Tri Agung Normanita K. (2012) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

H₃ : Diduga kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bagian Produksi PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Kabupaten Jember.

2.4.4 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

Kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka. Suranta (2002) dan Tampubolon (2007) menyatakan bahwa faktor kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2016:67) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat dan pengaruh antara faktor kepemimpinan dan faktor kinerja karyawan. Hal tersebut di dukung oleh peneliti yang dilakukan oleh Marundut Marpaung (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₄ : Diduga kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian Produksi PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Kabupaten Jember.

2.4.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Budaya Organisasi yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik dapat menentukan kekuatan menyeluruh organisasi, kinerja dan daya saing dalam jangka panjang. Pendapat Robbins (2001:265) , dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2005:28) mengatakan bahwa pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya organisasi yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan. Hal tersebut diperkuat oleh peneliti yang dilakukan oleh Sutrisno (2009) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₅ : Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian Produksi PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Kabupaten Jember

2.4.6 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja

Secara sederhana kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan untuk balas jasa kerja mereka. Simamora (2004:450) mengatakan bahwa kompensasi dalam bentuk finansial adalah penting bagi karyawan, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Sedangkan menurut Moeheriono (2010;61) kinerja atau performance merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok dalam organisasi baik secara kualitatif maupun kuantitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Hal ini menjelaskan keterkaitan

kompensasi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut didukung oleh peneliti yang dilakukan oleh Dini Setyawati (2016) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Normanita (2012) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₆ : Diduga kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian Produksi PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Kabupaten Jember

2.4.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Koesmono (2005 : 28) menyatakan bahwa seorang manajer akan sangat peduli pada aspek kepuasan kerja, karena mempunyai tanggung jawab moral apakah dapat memberikan lingkungan yang memuaskan kepada karyawannya dan percaya bahwa perilaku pekerja yang puas akan membuat kontribusi yang positif terhadap organisasi. Sehingga para manajer mempunyai tanggung jawab untuk meningkatkan kepuasan kerja para bawahannya agar dapat memberikan kontribusi yang positif pada organisasinya (Jansen, 2001 : 246). Dengan demikian kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh peneliti yang dilakukan oleh Normanita (2012) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Tri Agung Normanita K. (2012) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₇ : Diduga kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian Produksi PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Kabupaten Jember.

BAB 3. Metode Penelitian

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan rencana kegiatan yang dibuat peneliti untuk memecahkan masalah, Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dipaparkan, jenis penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) yang menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang diajukan dalam penelitian serta pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, pengaruh variabel bebas terhadap variabel perantara dan menguji hipotesis yang diujikan.

Penelitian ini menggunakan alat analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan SPSS sebagai alat penelitian untuk mengukur pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap Bagian Produksi PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro, yang berjumlah sebanyak 77 orang karyawan. Karyawan tetap merupakan

3.2.2 Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik sampel jenuh atau sensus. Dimana subjek populasi kurang dari 100 maka semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 77 responden, yang terdiri dari keseluruhan karyawan tetap bagian produksi di masing-masing divisi, diantaranya : Gilingan (5), St Ketel (28), Pemurnian (13), St Masakan (9), Karbonatasi (11), St Puteran (7), Listrik (4).

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan. Pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam kuesioner

diterjemahkan ke dalam angka dengan menggunakan pengukuran skala likert. Angka-angka hasil dari penerjemahan ini kemudian diolah menggunakan perhitungan statistik.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara) yang didapat dari penyebaran kuesioner dan wawancara terhadap karyawan bagian produksi PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro.

3.3.2 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Data primer

Data primer adalah data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli. Data primer dapat berupa opini subyek (orang) secara individual/kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian dan hasil pengujian. Sumber data primer dalam penelitian ini didapat dari penyebaran kuesioner kepada responden yaitu karyawan Bagian Produksi PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro.

b. Data sekunder

Sumber data sekunder dari penelitian ini yaitu informasi yang berasal dari studi pustaka sumber artikel, serta literatur yang berhubungan dengan penelitian ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data bertujuan untuk mendapatkan data-data yang diperlukan dalam penelitian. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode survei, yang terdiri dari:

a. Wawancara (*Interview*)

Pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan tanya jawab langsung kepada karyawan PG. Semboro Jember guna memperoleh data tentang pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompensasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Karyawan.

b. Kuesioner (*Questionnaires*)

Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara peneliti memberi pengarahan kepada responden dalam mengisi daftar pertanyaan, kemudian responden diminta untuk mengisi daftar pertanyaan yang telah disediakan.

c. Metode Studi Pustaka

Metode dalam penelitian ini menggunakan metode dokumentasi, yaitu digunakan untuk mengetahui struktur organisasi, jumlah karyawan, serta tugas dan tanggung jawab karyawan bagian produksi.

3.5 Identifikasi Variabel

Variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Variabel Bebas

Variabel bebas adalah variabel yang tidak tergantung variabel lain, pada penelitian ini adalah kepemimpinan (X_1), budaya organisasi (X_2), dan kompensasi (X_3).

b. Variabel Terikat

Variabel Terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas yang sifatnya tidak dapat berdiri sendiri, dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y).

d. Variabel Perantara (*Intervening Variable*)

Variabel perantara dari penelitian ini adalah kepuasan (Z).

3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah penentuan *construct* sehingga menjadi variabel yang dapat diukur, menjelaskan cara tertentu yang digunakan oleh peneliti dalam mengoperasionalkan *construct*, sehingga memungkinkan bagi peneliti yang lain melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkan cara pengukuran *construct* yang lebih baik (Indriantoro & Supomo, 1999:69). Adapun variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan (X₁)

Kepemimpinan pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Jember merupakan suatu gaya atau sikap yang dipersepsikan oleh karyawan terhadap pimpinan masing-masing divisi di bagian produksi. Secara garis besar indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut :

a. Bersifat adil

Pemimpin menekankan nilai kebersamaan dan professional dalam memimpin organisasinya.

b. Memberi sugesti

Pemimpin memelihara dan membina harga diri serta rasa pengabdian, partisipasi, dan rasa kebersamaan diantara para bawahan.

c. Mendukung tujuan

Pemimpin memberi dukungan pada setiap proses pencapaian tujuan organisasi.

d. Katalisator

Pemimpin memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin.

e. Menciptakan rasa aman

Pemimpin senantiasa menciptakan rasa aman bagi para bawahannya.

f. Sebagai wakil organisasi

Pimpinan mempunyai peranan dalam segala bidang kegiatan, lebih-lebih yang menganut prinsip-prinsip keteladanan atau panutan-panutan.

g. Sumber inspirasi

Pemimpin harus selalu dapat membangkitkan semangat para karyawan, sehingga karyawan menerima dan memahami tujuan organisasi dengan antusias.

h. Bersikap menghargai

Pemimpin memberikan penghargaan atau pengakuan dalam bentuk apapun kepada bawahannya atas pekerjaannya.

2. Budaya Organisasi (X₂)

Budaya organisasi pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Jember merupakan suatu kebiasaan yang dilakukan oleh karyawan PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Jember yang telah disepakati oleh karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya yang dapat membedakan PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Jember dengan perusahaan yang lainnya. Secara garis besar indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

a. Toleransi terhadap resiko

Karyawan diberikan motivasi dan toleransi terhadap resiko yang harus diambil dalam suatu pekerjaan

b. Pola Komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hirarki kewenangan dapat menghalangi terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antara bawahan itu sendiri.

c. Pengawasan

Manajer melakukan pengawasan langsung untuk melihat serta menilai perilaku karyawan atau bawahannya

d. Identitas

Identitas merupakan hal yang membedakan organisasi atau perusahaan satu dengan organisasi yang lain. Seperti halnya budaya organisasi berbentuk kerjasama di dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

3. Kompensasi (X₃)

Kompensasi pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Jember merupakan balas jasa yang dipersepsikan oleh karyawan PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Jember berupa gaji dan upah, serta fasilitas-fasilitas organisasi. Secara garis besar indikator kompensasi adalah sebagai berikut :

a. Upah dan gaji

Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tariff bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

b. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

c. Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pension, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

d. Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan.

4. kepuasan kerja (Z)

Kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Jember merupakan perasaan tenang dan senang yang dipersepsikan oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Semakin tinggi perasaan tenang dalam melakukan kegiatan, maka semakin tinggi kepuasan yang dirasakan oleh karyawan. Secara garis besar indikator kepuasan kerja yaitu :

a. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesetiaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari ancaman orang yang tidak bertanggung jawab.

b. Kemampuan

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

c. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya maupun terhadap orang lain.

d. Kreatifitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam pengembangan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga akan dapat bekerja lebih baik.

e. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

5. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai oleh karyawan PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Semboro Jember dalam bentuk kuantitas maupun kualitas. Serta suatu kemampuan melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan. Berikut indikator kinerja dalam penelitian ini:

a. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

b. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu, sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

c. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

d. Kerjasama

Menunjukkan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal, baik di dalam maupun di luar pekerjaan, sehingga pekerjaan akan semakin baik.

e. Inisiatif

Adanya inisiatif dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan merupakan cara karyawan yang memiliki kinerja baik, sehingga tanpa menunggu perintah dari atasan, karyawan mampu mengatasi masalah dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

3.7 Skala Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel penelitian pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan sebagai variabel intervening pada menggunakan skala *modified likert* dengan 5 pilihan gradasi tingkatan:

- a. Jawaban Sangat Setuju (SS), dengan bobot nilai 5.
- b. Jawaban Setuju (S), dengan bobot nilai 4.
- c. Jawaban Cukup Setuju (CS), dengan bobot nilai 3.
- d. Jawaban Tidak Setuju (TS), dengan bobot nilai 2.
- e. Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS), dengan bobot nilai 1.

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Uji Instrumen

a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak (Santoso, 2002:212). Uji normalitas yang dilakukan dengan menggunakan *Kolmogrov-Smirnov Test* dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas maka secara simultan variabel-variabel

tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *Kolmogrov-Smirnov Test* adalah sebagai berikut :

- Jika signifikansi >0,05 maka data tersebut berdistribusi normal
- Jika signifikansi <0,05 maka data tersebut berdistribusi tidak normal

b. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan. Uji validitas adalah suatu data yang dapat dipercaya kebenarannya sesuai dengan kenyataan. Menurut Arikunto (2011:135) menyatakan bahwa sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu menggali apa yang diinginkan dan mampu mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Valid menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dapat dikumpulkan oleh peneliti. Uji validitas dalam penelitian ini adalah menggunakan metode *Pearson Product Moment*, adapun kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut:

Apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka instrumen tidak valid sedangkan apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ instrumen valid (Ghozali, 2013:47). Nilai r_{hitung} diperoleh dengan rumus sebagai berikut:

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Dimana :

- r : koefisi
- X : nilai indikator variabel
- Y : nilai total variabel
- n : jumlah data (responden sampel)

Pengujian validitas tiap butir digunakan analisis item, yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor dengan skor total yang merupakan skor tiap butir. Butir pertanyaan dikatakan valid jika signifikasinya < 0,05 (Sugiono, 2007:115).

c. Uji Realibilitas

Setelah alat ukur dinyatakan valid, selanjutnya alat ukur tersebut harus diukur realibilitasnya. Realibilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran dilakukan dua kali atau lebih (Umar, 2003:176). Uji realibitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Instrumen dikatakan realibel apabila alat ukur tersebut memperoleh hasil-hasil yang konsisten atau stabil. Uji reliabilitas berguna untuk menetapkan apakah instrumen yang dalam hal ini kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang sama. Sesuai yang diisyaratkan oleh Nunnaly (dalam Imam 2013:48) bahwa suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* lebih dari 0,07. Dalam penelitian ini uji realibilitas dilakukan dengan melihat koefisien *Cronbach Alpha* yang dirumuskan sebagai berikut :

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

Keterangan:

α = koefisien *Cronbach Alpha*

X = jumlah pernyataan di skala

r = rata-rata kondisi diantara butir-butir pernyataan

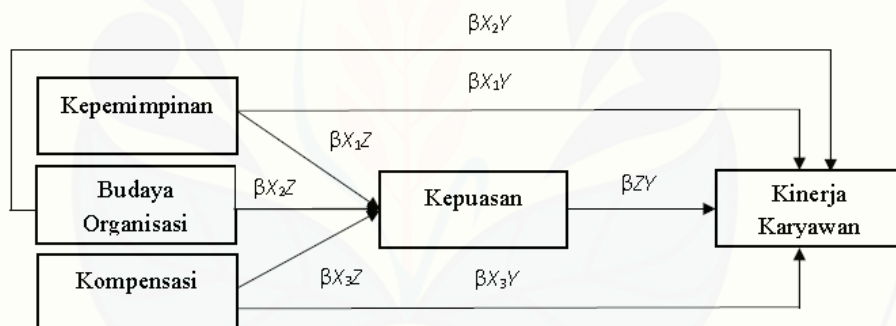
3.8.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur (*path analysis*) adalah bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antara variabel, dimana variabel-variabel bebas memengaruhi variabel terikat, baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Sarwono (2006:147) bahwa analisis jalur adalah bagian analisis regresi yang digunakan dalam menganalisis hubungan antar variabel

terikat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara. Analisis jalur bertujuan untuk memperluas analisis regresi berganda. Signifikansi model tampak berdasarkan koefisien beta (β) yang signifikan terhadap jalur. Selanjutnya untuk analisis faktor untuk tiap variabel dengan menggunakan SPSS 20 for windows. Menurut Sarwono (2006:150) analisis jalur sebaiknya digunakan untuk kondisi yang memenuhi syarat sebagai berikut:

- Semua variabel berskala interval
- Pola hubungan antar variabel bersifat linier
- Variabel residualnya tidak berkorelasi dengan variabel sebelumnya dan tidak berkorelasi dengan variabel satu sama lain
- Model hanya bersifat seadanya

Signifikan model tampak pada koefisien beta (β) yang signifikan terhadap jalur. Maka analisis jalur disajikan pada gambar berikut :



Gambar 3.1 Analisi Jalur

Keterangan:

β_{X1Z} : Koefisien jalur pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepuasan

β_{X2Z} : Koefisien jalur pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan

β_{X3Z} : Koefisien jalur pengaruh langsung kompensasi terhadap kepuasan

β_{X1Y} : Koefisien jalur pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

β_{X2Y} : Koefisien jalur pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

β_{X2Z} : Koefisien jalur pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan

β_{ZY} : Koefisien jalur pengaruh langsung kepuasan terhadap kinerja karyawan

Model analisis jalur dalam penelitian ini dapat diuraikan persamaannya sebagai berikut:

$$Z = \beta_{X1Z} + \beta_{X2Z} + \beta_{X3Z} + \epsilon_1 \dots \dots \dots (\text{persamaan 1})$$

$$Y = \beta_{X1Y} + \beta_{X2Y} + \beta_{X3Y} + \beta_{ZY} + \epsilon_2 \dots \dots \dots (\text{persamaan 2})$$

Dimana:

X_1 = Kepemimpinan

X_2 = Budaya Organisasi

X_3 = Kompensasi

Z = Kepuasan

Y = Kinerja

β = Koefisien variabel bebas

ϵ_1, ϵ_2 = Variabel pengganggu

3.8.3 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinearitas

Pengujian ini dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independent. Apabila koefisien korelasi variabel yang bersangkutan nilainya terletak diluar batas-batas penerimaan (*critical value*) maka koefisien korelasi bermakna dan terjadi masalah multikolinearitas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel *independent*. Menurut Imam (2013:105) untuk mengukur ada tidaknya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *Tolerance* (TOL) dan *variance inflationfactors* (VIF) dari masing-masing variabel. Jika

nilai $TOL < 0,01$ atau $TOL > 10$ dan nilai $VIF > 10$ maka terjadi multikolinearitas dan sebaliknya.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas ini digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas yaitu adanya ketidaksamaan *variance* dan residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian satu dari residual satu pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Namun jika varian satu pengamatan lain berbeda, disebut heteroskedastisitas (Imam, 2013:105). Salah satu cara untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah dengan melakukan uji glesjer (*glesjer test*) atau uji park (*part test*). Dalam penelitian ini uji yang digunakan untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah uji park. Metode uji park yaitu dengan meregresikan nilai residual ($Lnei^2$) dengan masing-masing variabel dependen ($LnX2$). Kriteria pengujian adalah:

H_0 : tidak ada gejala heteroskedastisitas bila t hitung $< t$ table

H_a : ada gejala heteroskedastisitas bila t hitung $> t$ table

3.8.4 Menghitung Jalur

Perhitungan jalur ini menjelaskan tentang pengaruh kepemimpinan ($X1$), budaya organisasi ($X2$) dan kompensasi ($X3$) baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja (Y) melalui variabel perantara kepuasan (Z). Untuk menguji pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total masing-masing jalur harus di uji signifikan terlebih dahulu. Jalur yang tidak signifikan maka akan diberlakukan *trimming theory* (teori trimming) atau menghilangkan jalur yang tidak signifikan.

Trimming Theory Metode yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan dari model, variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan (Riduwan, 2008). Model trimming terjadi ketika koefisien jalur diuji secara keseluruhan ternyata ada

variabel yang tidak signifikan. Langkah-langkah pengujian analisis jalur dengan model *trimming theory* adalah sebagai berikut (Riduwan, 2007:128) :

- a. Merumuskan persamaan structural.
- b. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi.
- c. Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan).
- d. Menghitung secara individual.
- e. Menguji kesesuaian antara model analisis jalur 3.
- f. Merangkum kedalam tabel.
- g. Memakai dan menyimpulkannya.

Apabila semua jalur sudah signifikan maka dilakukan perhitungan pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total. Proses perhitungannya adalah sebagai berikut :

1) Menghitung pengaruh langsung (*direct effect* atau DE)

- a) Pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

$$DE_{zx1} = X1 \rightarrow Z$$

- b) Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

$$DE_{zx2} = X2 \rightarrow Z$$

- c) Pengaruh variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja.

$$DE_{zx3} = X3 \rightarrow Z$$

- d) Pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja.

$$DE_{yx1} = X1 \rightarrow Y$$

- e) Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja.

$$DE_{yx2} = X2 \rightarrow Y$$

- f) Pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja.

$$DE_{yx3} = X3 \rightarrow Y$$

- g) Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja.

$$DE_{yz} = Z \rightarrow Y$$

2) Menghitung pengaruh tidak langsung (*indirect effect* atau IE)

- a) Pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

$$IE_{y zx1} = X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

- b) Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

$$IE_{yzx2} = X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

- c) Pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

$$IE_{yzx3} = X3 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

3.8.5 Uji hipotesis (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (X) secara parsial. Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau *dependent* secara individual dalam menerangkan variasi variabel independen (Imam, 2011:84). Kriteria pengujian dengan tingkat signifikansi (α) = 0,05%. Untuk menguji signifikansi pengaruh yaitu apakah yang ditemukan itu berlaku untuk keseluruhan populasi maka perlu dilakukan uji signifikansi koefisien korelasi (uji t-student) (Sugiyono, 2012:184) dengan rumus:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Dimana :

t = nilai hitung

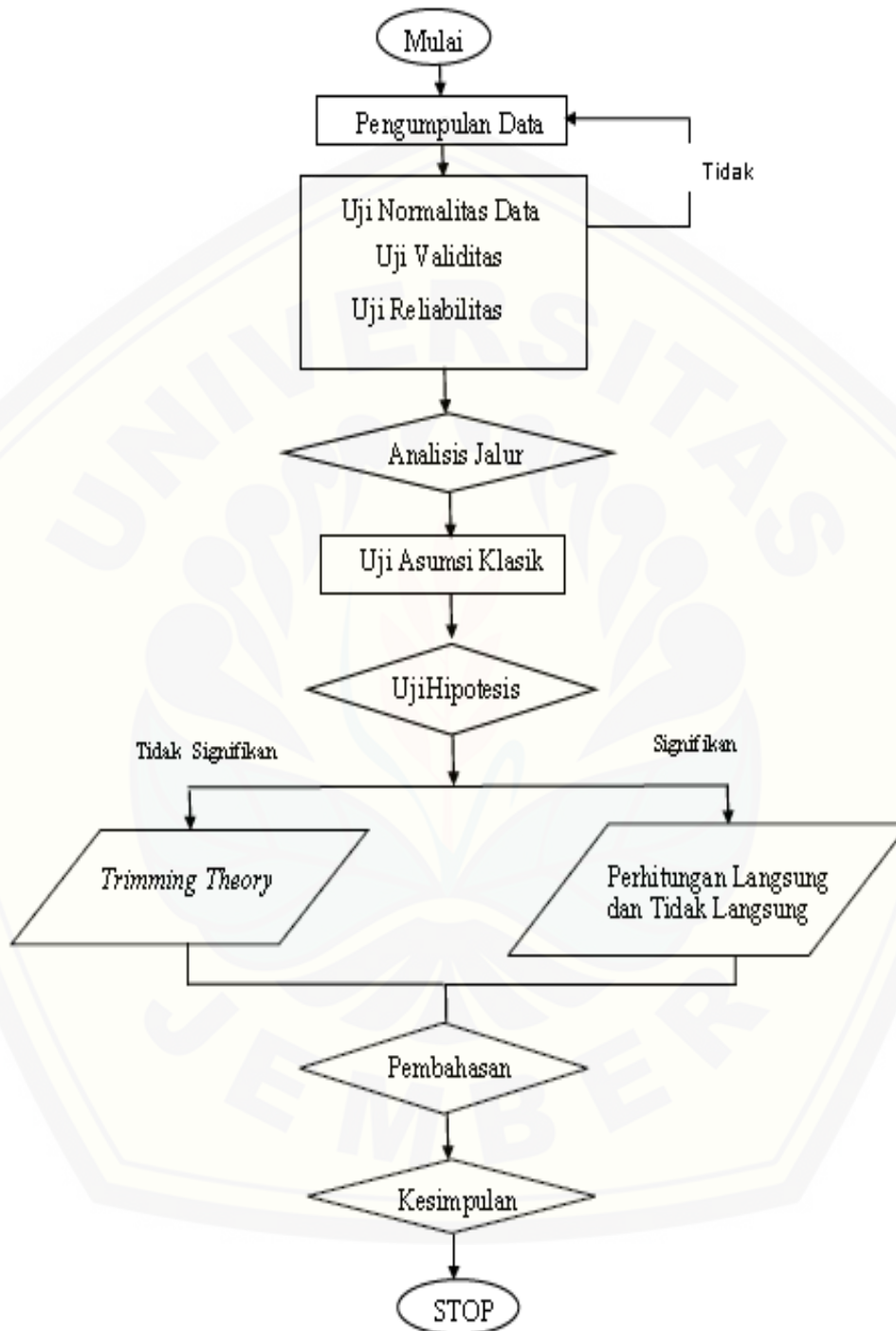
n = jumlah responden uji coba

r = koefisien korelasi hasil r hitung

Berdasarkan pengujian hipotesis dengan uji t dapat dijelaskan berikut:

- a) Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
- b) Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak

3.8.6 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan.

- a. Mulai, yaitu tahap awal atau persiapan untuk melakukan penelitian.
- b. Pengumpulan Data, pengumpulan data-data yang dibutuhkan untuk penelitian melalui penyebaran kuesioner.
- c. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian valid dan reabel atau tidak dan Uji Normalitas Data untuk mengetahui data berdistribusi normal atau tidak.
- d. Analisis Jalur untuk menentukan model persamaan struktural dan untuk mengetahui pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total dari variabel yang diteliti.
- e. Uji Asumsi Klasik merupakan tahap dilakukannya dugaan adanya multikolinearitas dan heteroskedastisitas karena hal-hal tersebut tidak boleh ada dalam penelitian.
- f. Uji Hipotesis dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
 - 1) Jika tidak signifikan maka akan dilakukan *Trimming theory*.
 - 2) Jika signifikan maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total.
- g. Pembahasan, peneliti menjelaskan hasil dari penelitian yang telah dilakukan.
- h. Kesimpulan, menyimpulkan hasil penelitian
- i. Stop, yaitu berakhirnya penelitian yang dilakukan

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Kinerja merupakan suatu hasil kerja atau suatu bentuk pencapaian perusahaan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja berkaitan erat dengan kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, serta kepuasan kerja yang ada dalam perusahaan. Hal tersebut harus diperhatikan oleh perusahaan dalam proses pencapaian tujuan-tujuan perusahaan. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z) pada karyawan bagian produksi PT. Perkebunan Nusantara XI (PERSERO) PG Semboro, Jember.
- b. Budaya Organisasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z) pada karyawan bagian produksi PT. Perkebunan Nusantara XI (PERSERO) PG Semboro, Jember
- c. Kompensasi (X_3) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y) pada karyawan bagian produksi PT. Perkebunan Nusantara XI (PERSERO) PG Semboro, Jember.
- d. Kepemimpinan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) pada karyawan bagian produksi PT. Perkebunan Nusantara XI (PERSERO) PG Semboro, Jember.
- e. Budaya Organisasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) pada karyawan bagian produksi PT. Perkebunan Nusantara XI (PERSERO) PG Semboro, Jember.
- f. Kompensasi (X_3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) pada karyawan bagian produksi PT. Perkebunan Nusantara XI (PERSERO) PG Semboro, Jember

g. Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) pada karyawan bagian produksi PT. Perkebunan Nusantara XI (PERSERO) PG Semboro, Jember.

5.2 Saran

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka terdapat beberapa saran sebagai berikut:

a. Bagi Pihak PT. Perkebunan Nusantara XI (PERSERO) PG Semboro, Jember.

Kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja, begitu pula dengan kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja. Oleh karena itu, pihak perusahaan harus mampu memperhatikan pola kepemimpinan, kondisi budaya organisasi, serta kompensasi dalam bentuk uang maupun fasilitas-fasilitas yang ada di perusahaan. Hal ini perlu dilakukan perusahaan sebagai upaya mempertahankan kinerja karyawan dalam proses pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel-variabel lainnya untuk mengetahui faktor-faktor yang lebih mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja. Hal tersebut bertujuan untuk mengetahui permasalahan yang lebih kompleks yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja demi menyempurnakan hasil penelitian. Selain itu, peneliti selanjutnya juga dapat menambah sampel dengan melakukan penelitian di instansi lainnya. Hal tersebut untuk memperoleh hasil yang berbeda sebagai bahan perbandingan yang nantinya dapat digeneralisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto. 2011. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Harnoto. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta; PT. Bumi Aksara.
- Hersey, Paul dan Blanchard, Kenneth H. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Imam Ghozali. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS* . Edisi kelima. Semarang : Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.
- Imam Ghozali. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program*. Edisi Ketujuh. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remja Rosda Karya: Bandung.
- Mathis, R. L., dan J. H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mondy, Wayne R 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga Jakarta
- Retnowati, Nova dan Widia, Muslichah Erma. 2012. *Manajemen Kompensasi*. Bandung: Karya Putra Darwati.
- Ridwan, 2007. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur Path Analysis*. Alfabeta. Bandung.

- Ridwan, 2008. *Anaylisis Jalur (Path Analysis)*. Edisi Kedua. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Robbins, Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Salemba Empat: Jakarta
- Sarwono, J.. 2006. *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS 13*. Yogyakarta: Penerbit Anda
- Santoso, S. 2002. *Latihan SPSS Statistik Parametrik*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Sarwono,J. 2006a. *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*. Andi. Yogyakarta.
- Sarwono, J. 2007b. *Analisis Jalur untuk Riset Bisnis*. Andi. Yogyakarta.
- Sofyandi, Herman. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Thoha, Miftah. 2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi pertama. Cetakan Ke-14. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Umar, Husein. 2003. *Metodologi Peneltian Untuk Sample & Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Lampiran 1. Kuisoner Penelitian

KUISIONER PENELITIAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN
KOMPENSASITERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA
BAGIAN PRODUKSI PTPN XI PG SEMBORO JEMBER.

Kepada,

Yth. Bapak/ Ibu/ Saudara/ i

Karyawan PT. Perkebunan Nusantara XI PG Semboro Jember

Di Tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka memenuhi syarat menyelesaikan program studi S1, saya selaku mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember bermaksud melakukan penelitian ilmiah untuk penyusunan skripsi. Adapun judul skripsi yang saya ambil adalah *“Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi Ptpn Xi Pg Semboro Jember”*.

Berkaitan dengan hal tersebut, peneliti mohon dengan hormat agar Bapak/Ibu/Saudara dapat berpartisipasi dalam pengisian daftar pernyataan berdasarkan keadaan yang sebenar-benarnya. Peneliti tidak akan mempublikasikan jawaban yang diberikan dan menjamin kerahasiaan jawaban sesuai dengan kode etik penelitian ilmiah, karena data tersebut hanya digunakan dalam penelitian ini.

Terima kasih atas kesediaan dan kerja sama Bapak/Ibu/Saudara yang telah berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuisioner ini.

Hormat Saya,

Alfan Fadli

Lembar Kuisioner**a. Identitas Peneliti**

- 1) Nama : Alfian Fadli
- 2) NIM : 120810201100
- 3) Status : Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas
Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

b. Karakteristik Responden

- 1) Nomor Responden : (diisi peneliti)
- 2) Umur : thn
- 3) Jenis kelamin : a) Laki-laki b) Perempuan
- 4) Pendidikan : a) SMA b)D3 c)S1
d)S2/S3
- 5) Jabatan :
- 6) Masa kerja : a) 2-3 thn b) 3-4 thn c) 4-5
thn d) >5 thn

c. Petunjuk Pengisian Kuesioner

- 1) Daftar pertanyaan atau pernyataan ini semata-mata untuk data penelitian dalam rangka menyelesaikan studi S-1 di Universitas Jember Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen (MSDM).
- 2) Pertanyaan-pertanyaan berikut ini mohon diisi dengan jujur dan sesuai dengan keadaan serta kenyataan yang ada.
- 3) Berilah tanda centang (✓) pada jawaban yang telah disediakan dan dianggap paling sesuai. Terdapat lima (5) pilihan jawaban, yaitu :

Sangat setuju (SS)	= 5
Setuju (S)	= 4
Ragu (R)	= 3
Tidak setuju (TS)	= 2
Sangat tidak setuju (STS)	= 1

d. Daftar Pernyataan**a. Kepemimpinan (X₁)**

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1.	Saya diperlakukan dengan adil oleh pemimpin saya					
2.	Pemimpin memberikan pengembangan pada kualitas diri saya					
3.	Pemimpin selalu memberi dukungan atas pekerjaan saya					
4.	Tindakan pemimpin selalu membuat saya selalu bersemangat dalam bekerja					
5.	Sikap pemimpin membuat saya merasa aman dalam bekerja					
6.	Pemimpin selalu memberi keteladanan kepada saya.					
7.	Saya selalu bersemangat dalam bekerja dan antusias untuk mewujudkan tujuan PTPN XI PG Sembo					
8.	Pemimpin menghargai saya di lingkungan kerja saya.					

b. Budaya Organisasi (X₂)

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1.	Pemimpin selalu memberi motivasi dan toleransi disaat saya bekerja					
2.	Komunikasi saya dengan pemimpin berjalan efektif dan tidak ada hambatan					
3.	Sikap dan perilaku saya saat bekerja selalu di awasi oleh pemimpin					
4.	Saya dan rekan saya dapat memahami posisi masing-masing dalam melaksanakan pekerjaan.					

c. Kompensasi (X3)

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1.	Saya mendapatkan upah atau gaji yang sesuai atas pekerjaan saya.					
2.	Saya mendapatkan tambahan kompensasi di luar gaji atau upah yang memadai sesuai kinerja lebih saya					
3.	Saya mendapatkan tunjangan yang berhubungan dengan kepegawaian dari PTPN XI PG Semboro. Seperti asuransi kesehatan, liburan maupun tunjangan lainnya yang di tanggung oleh PTPN XI PG Semboro.					
4.	Saya mendapatakaan fasilitas yang memadai dari PTPN XI PG Semboro. Misalkan mobil perusahaan, tempat parkir khusus atau fasilitas lainnya.					

d. Kepuasan Kerja (Z)

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1.	Saya bersungguh-sungguh dalam bekerja sebagai tugas seorang karyawan, demi tercapainya tujuan PTPN XI PG Semboro.					
2.	Saya mampu bekerja sesuai target yang diberikan PTPN XI PG Semboro					
3.	Saya mengutamakan kejujuran dalam bekerja.					
4.	Saya merasa memiliki kreatifitas dalam melaksanakan pekerjaan saya					
5.	Saya merasa mampu memotivasi dan bekerja sama dengan rekan kerja saya.					

e. Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1.	Saya selalu bekerja dengan kualitas hasil yang sesuai standart kualitas perusahaan.					
2.	Saya selalu dapat menyelesaikan seluruh beban pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya sesuai target yang ditetapkan perusahaan.					
3.	Saya selalu bertanggung jawab atas pekerjaan yang dibebankan kepada saya.					
4.	Saya selalu mampu bekerja sama dalam team work dengan hasil yang optimal.					
5.	Saya termasuk orang yang memiliki inisiatif dalam bekerja, sehingga tidak perlu menunggu perintah saat mengatasi masalah dalam pekerjaan.					

Responden	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	Jumlah
75	4	4	4	4	4	4	4	4	32
76	4	4	4	4	4	4	4	4	32
77	5	4	4	4	4	4	4	4	33



2. Hasil Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi (X2)

Responden	Budaya Organisasi (X2)				Jumlah
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	
1	4	4	4	5	17
2	5	5	5	5	20
3	4	4	5	4	17
4	5	5	4	4	18
5	5	5	4	4	18
6	5	4	4	4	17
7	4	4	4	4	16
8	5	5	5	4	19
9	4	4	5	4	17
10	5	4	5	4	18
11	5	4	4	4	17
12	5	5	4	3	17
13	4	5	5	4	18
14	3	5	4	5	17
15	5	4	4	4	17
16	4	5	5	4	18
17	4	4	4	4	16
18	5	5	5	5	20
19	5	5	5	5	20
20	5	4	4	4	17
21	5	4	4	4	17
22	5	5	5	5	20
23	4	4	4	4	16
24	5	4	4	4	17
25	5	4	4	4	17
26	3	5	4	5	17
27	5	4	5	5	19
28	5	4	4	5	18
29	5	3	5	5	18
30	5	4	4	5	18
31	5	4	5	5	19
32	5	5	5	5	20
33	3	4	4	5	16
34	5	5	4	3	17
35	4	4	5	4	17
36	5	4	5	4	18
37	5	4	5	4	18
38	4	4	4	4	16

Responden	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	Jumlah
39	4	4	4	4	16
40	4	4	5	4	17
41	4	4	5	4	17
42	5	5	5	5	20
43	4	4	5	5	18
44	4	4	4	4	16
45	4	4	4	4	16
46	4	4	5	4	17
47	5	4	5	5	19
48	4	4	4	4	16
49	4	3	2	2	11
50	4	4	4	5	17
51	5	4	4	5	18
52	4	4	4	4	16
53	5	4	5	5	19
54	5	5	5	5	20
55	4	4	4	4	16
56	4	4	4	4	16
57	4	4	4	4	16
58	4	4	4	4	16
59	4	4	4	5	17
60	4	4	4	4	16
61	5	5	5	5	20
62	4	4	4	5	17
63	5	5	5	5	20
64	4	4	5	4	17
65	5	5	4	4	18
66	5	5	4	4	18
67	5	4	4	4	17
68	4	4	4	4	16
69	3	3	3	4	13
70	4	4	5	4	17
71	4	4	4	5	17
72	5	5	5	5	20
73	4	4	5	4	17
74	5	5	4	4	18
75	5	5	4	4	18
76	5	4	4	4	17
77	4	4	4	4	16

3. Hasil Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Kompensasi (X3)

Responden	Kompensasi (X3)				Jumlah
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	
1	4	4	4	5	17
2	5	5	3	5	18
3	4	4	5	4	17
4	5	5	4	4	18
5	5	4	4	4	17
6	4	4	4	4	16
7	4	4	4	4	16
8	5	5	5	4	19
9	4	4	5	4	17
10	5	4	5	4	18
11	5	4	4	4	17
12	5	5	4	3	17
13	4	3	3	4	14
14	5	5	5	5	20
15	5	4	4	4	17
16	4	5	5	4	18
17	4	4	4	4	16
18	5	5	5	5	20
19	5	5	5	5	20
20	5	4	4	4	17
21	5	4	4	4	17
22	5	5	5	5	20
23	4	4	4	4	16
24	5	4	4	4	17
25	5	4	4	4	17
26	5	5	4	5	19
27	5	4	5	5	19
28	5	4	4	5	18
29	5	3	5	3	16
30	5	4	4	5	18
31	5	4	5	5	19
32	3	3	2	2	10
33	5	4	4	5	18
34	5	5	4	3	17
35	4	4	5	4	17
36	5	4	5	4	18
37	5	4	5	4	18
38	4	4	4	4	16

Responden	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	Jumlah
39	4	4	4	4	16
40	4	4	5	4	17
41	4	4	5	4	17
42	5	5	5	5	20
43	4	4	5	5	18
44	4	4	4	4	16
45	4	4	4	4	16
46	4	4	5	4	17
47	5	4	5	4	18
48	4	4	4	4	16
49	4	5	4	4	17
50	4	4	4	5	17
51	5	4	4	5	18
52	4	4	4	4	16
53	5	4	5	5	19
54	5	5	5	5	20
55	4	4	4	4	16
56	4	4	4	4	16
57	4	5	4	5	18
58	4	4	4	4	16
59	4	4	4	5	17
60	4	4	4	4	16
61	5	5	5	5	20
62	5	4	4	4	17
63	5	5	4	5	19
64	4	5	5	4	18
65	5	5	4	5	19
66	5	4	4	4	17
67	4	5	5	4	18
68	4	4	4	4	16
69	5	5	5	5	20
70	5	5	3	5	18
71	5	4	4	4	17
72	5	4	4	4	17
73	5	5	5	5	20
74	4	4	4	4	16
75	5	4	4	4	17
76	5	4	4	4	17
77	5	5	4	5	19

4. Hasil Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Responden	Kepuasan Kerja (Z)					Jumlah
	Z.1	Z.1	Z.3	Z.4	Z.5	
1	5	5	5	4	4	23
2	5	5	5	5	4	24
3	3	5	3	5	5	21
4	5	5	5	2	4	21
5	5	5	3	5	4	22
6	4	4	5	5	5	23
7	4	4	4	4	4	20
8	4	4	4	4	4	20
9	4	4	4	4	4	20
10	4	4	4	4	4	20
11	4	4	4	4	4	20
12	3	5	5	4	5	22
13	3	4	3	5	5	20
14	4	5	4	5	5	23
15	4	4	5	5	4	22
16	5	4	4	4	4	21
17	5	4	4	4	4	21
18	5	5	5	5	5	25
19	5	5	5	5	5	25
20	4	4	5	2	5	20
21	4	4	5	2	5	20
22	5	5	4	5	3	22
23	4	4	5	5	4	22
24	4	4	5	5	5	23
25	4	4	5	5	5	23
26	4	4	4	4	5	21
27	4	5	4	4	5	22
28	4	4	4	4	4	20
29	3	4	4	4	3	18
30	4	4	4	4	5	21
31	5	5	4	4	4	22
32	4	4	4	4	4	20
33	4	5	5	3	5	22
34	4	4	4	4	5	21
35	4	4	4	4	4	20
36	4	4	4	4	4	20
37	4	4	4	4	4	20
38	4	4	4	4	4	20

Responden	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Jumlah
39	4	4	4	4	4	20
40	4	4	4	3	4	19
41	4	4	4	3	4	19
42	5	5	4	5	5	24
43	5	5	5	5	5	25
44	3	3	4	4	4	18
45	4	4	4	4	4	20
46	4	4	4	4	4	20
47	4	4	4	5	4	21
48	5	5	5	5	4	24
49	4	4	4	4	4	20
50	4	4	4	4	4	20
51	4	4	4	4	4	20
52	5	4	4	4	4	21
53	4	5	4	5	5	23
54	5	5	5	5	5	25
55	4	4	4	4	4	20
56	4	4	4	4	4	20
57	5	4	4	4	4	21
58	4	4	4	4	4	20
59	4	4	4	4	4	20
60	5	4	4	4	5	22
61	5	5	5	5	5	25
62	5	5	5	4	4	23
63	5	5	5	5	4	24
64	5	5	5	5	5	25
65	5	3	5	5	4	22
66	5	5	5	5	4	24
67	4	4	5	5	5	23
68	4	4	4	4	4	20
69	4	4	4	4	4	20
70	4	4	4	4	4	20
71	4	4	4	5	4	21
72	5	5	4	5	5	24
73	5	5	3	5	5	23
74	3	5	4	4	4	20
75	4	4	4	4	4	20
76	4	4	4	4	4	20
77	4	4	4	5	4	21

5. Hasil Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Kinerja (Y)

Responden	Kinerja (Y)					Jumlah
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	
1	5	4	5	4	4	22
2	5	5	5	5	5	25
3	4	3	4	4	4	19
4	4	4	5	4	4	21
5	4	4	5	4	4	21
6	4	4	4	4	3	19
7	4	4	4	4	4	20
8	4	4	4	4	4	20
9	4	4	3	4	4	19
10	4	4	4	4	4	20
11	4	4	4	4	3	19
12	4	4	5	4	3	20
13	4	4	4	5	3	20
14	4	4	4	4	3	19
15	4	5	4	4	4	21
16	5	4	4	4	3	20
17	4	5	5	4	5	23
18	5	5	5	5	5	25
19	5	5	5	5	5	25
20	4	5	4	4	5	22
21	4	4	4	4	3	19
22	3	3	4	4	3	17
23	4	3	4	4	3	18
24	5	4	4	4	3	20
25	4	4	4	4	3	19
26	4	3	4	3	4	18
27	4	5	4	4	5	22
28	4	3	4	4	4	19
29	3	5	5	5	3	21
30	3	3	4	5	3	18
31	3	3	5	5	4	20
32	4	4	4	4	4	20
33	4	5	5	4	4	22
34	4	3	4	3	4	18
35	4	3	4	4	4	19
36	4	3	4	4	4	19
37	5	4	5	5	4	23
38	4	4	4	4	4	20

Responden	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Jumlah
39	3	3	4	3	3	16
40	3	3	4	3	3	16
41	4	3	4	3	3	17
42	4	5	5	4	4	22
43	4	4	5	5	4	22
44	4	3	4	4	3	18
45	4	4	4	4	4	20
46	4	4	4	4	4	20
47	4	4	4	4	4	20
48	4	4	4	4	4	20
49	3	3	4	3	3	16
50	3	4	5	5	4	21
51	4	4	4	4	4	20
52	4	5	5	4	5	23
53	5	3	5	4	4	21
54	5	5	5	4	3	22
55	4	4	4	4	4	20
56	4	4	4	4	4	20
57	5	5	5	4	5	24
58	3	4	4	4	4	19
59	5	4	5	4	4	22
60	4	5	4	4	4	21
61	4	4	4	4	4	20
62	3	3	4	4	3	17
63	4	3	4	4	3	18
64	5	4	4	4	3	20
65	4	4	4	4	3	19
66	4	5	4	5	4	22
67	4	5	4	4	5	22
68	4	3	4	4	4	19
69	3	2	3	3	3	14
70	3	3	2	2	3	13
71	3	3	5	5	4	20
72	4	4	4	4	4	20
73	4	5	5	4	4	22
74	4	3	4	3	4	18
75	4	3	4	4	4	19
76	4	3	4	4	4	19
77	5	4	5	5	4	23

Lampiran 3. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

a. Variabel Kepemimpinan (X1)

Correlations

	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	x1	
x1.1	Pearson Correlation	1	,243 [*]	,239 [*]	,480 ^{**}	,238 [*]	,333 ^{**}	,304 ^{**}	,333 ^{**}	,596 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		,033	,036	,000	,037	,003	,007	,003	,000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77
x1.2	Pearson Correlation	,243 [*]	1	,384 ^{**}	,558 ^{**}	,215	,577 ^{**}	,232 [*]	,577 ^{**}	,702 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,033		,001	,000	,061	,000	,042	,000	,000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77
x1.3	Pearson Correlation	,239 [*]	,384 ^{**}	1	,287 [*]	,387 ^{**}	,376 ^{**}	,398 ^{**}	,376 ^{**}	,591 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,036	,001		,011	,001	,001	,000	,001	,000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77
x1.4	Pearson Correlation	,480 ^{**}	,558 ^{**}	,287 [*]	1	,425 ^{**}	,489 ^{**}	,460 ^{**}	,489 ^{**}	,783 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,011		,000	,000	,000	,000	,000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77
x1.5	Pearson Correlation	,238 [*]	,215	,387 ^{**}	,425 ^{**}	1	,185	,861 ^{**}	,185	,623 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,037	,061	,001	,000		,107	,000	,107	,000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77
x1.6	Pearson Correlation	,333 ^{**}	,577 ^{**}	,376 ^{**}	,489 ^{**}	,185	1	,218	1,000 ^{**}	,763 ^{**}

	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,001	,000	,107		,057	,000	,000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77
	Pearson Correlation	,304**	,232*	,398**	,460**	,861**	,218	1	,218	,660**
x1.7	Sig. (2-tailed)	,007	,042	,000	,000	,000	,057		,057	,000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77
	Pearson Correlation	,333**	,577**	,376**	,489**	,185	1,000**	,218	1	,763**
x1.8	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,001	,000	,107	,000	,057		,000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77
	Pearson Correlation	,596**	,702**	,591**	,783**	,623**	,763**	,660**	,763**	1
x1	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4) Variabel Budaya Organisasi (X2)

Correlations

	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2
Pearson Correlation	1	,333**	,275*	,096	,635**
x2.1 Sig. (2-tailed)		,003	,016	,408	,000
N	77	77	77	77	77
Pearson Correlation	,333**	1	,333**	,216	,670**
x2.2 Sig. (2-tailed)	,003		,003	,060	,000
N	77	77	77	77	77
Pearson Correlation	,275*	,333**	1	,448**	,761**
x2.3 Sig. (2-tailed)	,016	,003		,000	,000
N	77	77	77	77	77
Pearson Correlation	,096	,216	,448**	1	,654**
x2.4 Sig. (2-tailed)	,408	,060	,000		,000
N	77	77	77	77	77
Pearson Correlation	,635**	,670**	,761**	,654**	1
x2 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
N	77	77	77	77	77

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

c. Variabel Kompensasi (X3)

Correlations

	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3	
x3.1	Pearson Correlation	1	,344**	,212	,361**	,666**
	Sig. (2-tailed)		,002	,064	,001	,000
	N	77	77	77	77	77
x3.2	Pearson Correlation	,344**	1	,275*	,453**	,727**
	Sig. (2-tailed)	,002		,015	,000	,000
	N	77	77	77	77	77
x3.3	Pearson Correlation	,212	,275*	1	,266*	,648**
	Sig. (2-tailed)	,064	,015		,019	,000
	N	77	77	77	77	77
x3.4	Pearson Correlation	,361**	,453**	,266*	1	,755**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,019		,000
	N	77	77	77	77	77
x3	Pearson Correlation	,666**	,727**	,648**	,755**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	77	77	77	77	77

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

d. Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Correlations

		z1	z2	z3	z4	z5	z
z1	Pearson Correlation	1	,434**	,329**	,221	,046	,661**
	Sig. (2-tailed)		,000	,003	,053	,689	,000
	N	77	77	77	77	77	77
z2	Pearson Correlation	,434**	1	,220	,275*	,318**	,707**
	Sig. (2-tailed)	,000		,054	,015	,005	,000
	N	77	77	77	77	77	77
z3	Pearson Correlation	,329**	,220	1	,027	,220	,557**
	Sig. (2-tailed)	,003	,054		,815	,054	,000
	N	77	77	77	77	77	77
z4	Pearson Correlation	,221	,275*	,027	1	,169	,613**
	Sig. (2-tailed)	,053	,015	,815		,142	,000
	N	77	77	77	77	77	77
z5	Pearson Correlation	,046	,318**	,220	,169	1	,536**
	Sig. (2-tailed)	,689	,005	,054	,142		,000
	N	77	77	77	77	77	77
Z	Pearson Correlation	,661**	,707**	,557**	,613**	,536**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	77	77	77	77	77	77

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

e. Variabel Kinerja (Y)

Correlations

		y1	y2	y3	y4	y5	y
y1	Pearson Correlation	1	,414**	,358**	,236*	,319**	,643**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,039	,005	,000
	N	77	77	77	77	77	77
y2	Pearson Correlation	,414**	1	,435**	,404**	,494**	,801**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	77	77	77	77	77	77
y3	Pearson Correlation	,358**	,435**	1	,580**	,364**	,746**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000	,001	,000
	N	77	77	77	77	77	77
y4	Pearson Correlation	,236*	,404**	,580**	1	,276*	,679**
	Sig. (2-tailed)	,039	,000	,000		,015	,000
	N	77	77	77	77	77	77
y5	Pearson Correlation	,319**	,494**	,364**	,276*	1	,697**
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,001	,015		,000
	N	77	77	77	77	77	77
Y	Pearson Correlation	,643**	,801**	,746**	,679**	,697**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	77	77	77	77	77	77

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 4. Uji Reliabilitas

a. Variabel Kepemimpinan (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	77	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	77	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,838	8

b. Variabel Budaya Organisasi (X2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	77	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	77	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,610	4

c. Variabel Kompensasi (X3)**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	77	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	77	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,647	4

d. Variabel Kepuasan Kerja (Z)**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	77	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	77	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,679	5

e. Variabel Kinerja (Y)**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	77	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	77	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,758	5

Lampiran 5. Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		x1	x2	x3	z	y
N		77	77	77	77	77
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	33,90	17,38	17,42	21,39	19,96
	Std. Deviation	2,463	1,556	1,584	1,778	2,239
	Absolute	,213	,193	,175	,224	,155
Most Extreme Differences	Positive	,213	,193	,175	,224	,155
	Negative	-,182	-,162	-,160	-,165	-,139
Kolmogorov-Smirnov Z		1,873	1,694	1,535	1,968	1,364
Asymp. Sig. (2-tailed)		,052	,056	,068	,071	,089

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Lampiran 6. Analisis Jalur

Jalur 1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,725 ^a	,591	,566	1,416

a. Predictors: (Constant), x3, x1, x2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,038	3,093		,335	,738
	x1	,212	,067	,293	3,156	,002
	x2	,323	,110	,282	2,922	,005
	x3	,435	,107	,387	4,054	,000

a. Dependent Variable: z

Jalur 2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,859 ^a	,711	,667	2,044

a. Predictors: (Constant), z, x1, x2, x3

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.		
	B	Std. Error	Beta				
	(Constant)	6,642	4,468			1,486	,142
1	x1	,020	,103	,022	3,196	,005	
	x2	,321	,168	,223	2,908	,010	
	x3	,125	,171	,088	2,727	,019	
	Z	,431	,169	,342	3,551	,003	

a. Dependent Variable: y

Lampiran 7. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinieritas

Jalur 1

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x3, x1, x2 ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: z
- b. All requested variables entered.

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	x1	,966	1,036
	x2	,894	1,119
	x3	,914	1,094

- a. Dependent Variable: z

Jalur 2

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	z, x1, x2, x3 ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: y
- b. All requested variables entered.

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1		
x1	,850	1,177
x2	,800	1,250
x3	,746	1,340
Z	,609	1,643

a. Dependent Variable: y

b. Uji Heteroskedastisitas

Jalur 1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1					
(Constant)	-1,203	1,905		-,631	,530
x1	,021	,041	,060	,512	,610
x2	,055	,068	,099	,810	,420
x3	,035	,066	,064	,528	,599

a. Dependent Variable: RES2

Jalur 2**Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.		
	B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	-2,938	2,809			-1,046	,299
	x1	,103	,065			,194	,118
	x2	-,109	,106			-,131	,305
	x3	,210	,108			,255	,055
	Z	-,037	,106			-,051	,726

a. Dependent Variable: RES2

Lampiran 8. Uji Hipotesis

a. Uji t

Jalur 1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,038	3,093		,335	,738
x1	,212	,067	,293	3,156	,002
x2	,323	,110	,282	2,922	,005
x3	,435	,107	,387	4,054	,000

a. Dependent Variable: z

Jalur 2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6,642	4,468		1,486	,142
x1	,020	,103	,022	3,196	,005
x2	,321	,168	,223	2,908	,010
x3	,125	,171	,088	2,727	,019
Z	,431	,169	,342	3,551	,003

a. Dependent Variable: y

