

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI, DAN KOMITMEN**  
**ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN**  
**(STUDI KASUS KARYAWAN SALES DAN MARKETING PT. XYZ)**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :**  
**DENNYS ALPHA YUNUS**  
**NIM. 017986004**

**PROGRAM PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**2013**

## ABSTRACT

### **The Effect Of Leadership Model, Compensation, and Organizational Commitment on Employment Performance (Case Studies Sales and Marketing Employee PT. XYZ)**

**Dennys Alpha Yunus  
Indonesia Open University  
dennys.yunus@yahoo.com**

**Key Words: Leadership Model, Compensation, Employment Commitment, Employment Performance**

Human resource is an invaluable asset for any organization and make a major contribution to the organization. PT. XYZ as one of the ICT (Information, Communication, and Technology) in Indonesia are aware of the main roles of sales and marketing employees to win the competition with other companies in the same field. For that PT.XYZ feel the need to know the factors that cause the most of effect to the performance of employees Sales and Marketing.

The theory used is human resource management related to leadership model, compensation, organizational commitment and employee performance. The method used in this study is a survey method, this kind of research is quantitative and descriptive nature of this research is explanatory. Method of data collection by questionnaire and study documentation. Data analysis method used is multiple linear regression analysis. Population is the entire sales and marketing employees of PT. XYZ Jakarta.

The results obtained by testing hypothesis that the variables of leadership model and organizational commitment are very positive influential and significant to the variable performance of employees of PT. XYZ Jakarta. In partial dominant leadership style is more influential than the variable employee commitment. Partial results of hypothesis testing on the variable compensation showed no significant effect on employee performance.

## ABSTRAK

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Sales dan Marketing PT. XYZ)**

**Dennys Alpha Yunus**  
**Universitas Terbuka**  
**dennys.yunus@yahoo.com**

**Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Komitmen Karyawan, Kinerja Karyawan**

Sumber daya manusia adalah asset yang sangat berharga bagi setiap organisasi dan memberikan kontribusi besar kepada organisasi. PT. XYZ sebagai salah satu perusahaan ICT (*Information, Communication, and Technology*) di Indonesia menyadari akan peran utama karyawan sales dan marketing untuk memenangkan persaingan kompetisi dengan perusahaan lain di bidang yang sama. Untuk itu PT. XYZ merasa perlu untuk mengetahui faktor-faktor yang paling mempengaruhi kinerja karyawan *Sales dan Marketing*.

Teori yang digunakan adalah manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, kompensasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey, jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dan sifat penelitian ini adalah *eksplanatory* (penjelasan). Metode pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner dan studi dokumentasi. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Populasi adalah seluruh karyawan sales dan marketing PT. XYZ Jakarta.

Hasil penelitian uji Hipotesis diperoleh bahwa variabel gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh sangat positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan PT. XYZ Jakarta. Secara parsial variabel gaya kepemimpinan berpengaruh lebih dominan daripada variabel komitmen karyawan. Hasil uji hipotesis parsial terhadap variabel kompensasi memperlihatkan pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI: MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Sales dan Marketing PT.XYZ)** adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 24 Juni 2013  
Yang Menyatakan



(Dennys Alpha Yunus)  
NIM 017986004

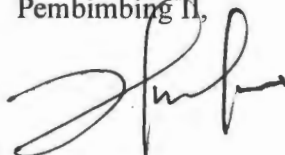
## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan  
Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi  
Kasus Karyawan Sales dan Marketing PT. XYZ)

Penyusun TAPM : Dennys Alpha Yunus  
NIM : 017986004  
Program Studi : Magister Manajemen  
Hari/Tanggal : Senin/24 Juni 2013

Menyetujui :

Pembimbing II,



Dr. Murnaria Manalu, MM

Pembimbing I,



Dr. Wilfredus B Elu, M.Si

Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana



Suclati, M.Sc, Ph.D  
NIP.195202131985032001

Ketua Bidang Ilmu  
Ekonomi dan Manajemen



Maya Maria, SE, MM  
NIP.197205011999032003

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI: MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Dennys Alpha Yunus  
NIM : 017986004  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan  
Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi  
Kasus Karyawan Sales dan Marketing PT. XYZ)

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Minggu / 7 Juli 2013  
W a k t u : 11.00 - 13.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

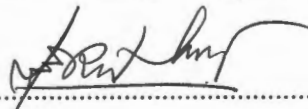
Ketua Komisi Penguji : Drs. Moh. Muzammil, M.M



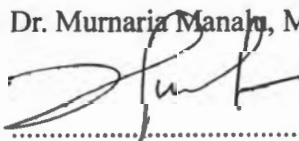
Penguji Ahli : Dr. Dewi Hanggraeni, MBA



Pembimbing I : Dr. Wilfredus B Elu, M.Si



Pembimbing II : Dr. Murnaria Manah, MM



## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-NYA, saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai penulisan dan penyusunan TAPM, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

- (1) Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
- (2) Kepala UPBJJ-UT selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
- (3) Pembimbing I : Bapak Dr. Wilfredus B. Elu dan Pembimbing II : Dr. Murnaria Manalu, MM, yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
- (4) Maya Maria, SE, MM Ketua Bidang Program Magister Manajemen selaku penanggung jawab program;
- (5) Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan materil dan moral;
- (6) Sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 5 Juli 2013

Penulis

Dennys Alpha Yunus

Universitas Terbuka



## DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak .....	i
Lembar Persetujuan .....	iii
Lembar Pengesahan .....	iv
Lembar Pernyataan .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Isi .....	viii
Daftar Gambar .....	xiii
Daftar Tabel .....	xiv
Daftar Lampiran .....	xvii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Kegunaan Penelitian .....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	8
A. Kajian Teori .....	8
I. Kinerja .....	8
I.1. Pengertian Kinerja .....	8

I.2. Faktor – faktor yang memengaruhi kinerja pegawai .....	9
I.3. Indikator Kinerja .....	11
I.4. Penilaian Kinerja .....	12
I.5. Elemen dan Proses Penilaian Kinerja .....	15
II. Kepemimpinan .....	19
II.1. Pengertian Kepemimpinan .....	19
II.2. Gaya Kepemimpinan .....	21
II.3. Karakteristik <i>Servant Leadership</i> .....	23
III. Kompensasi .....	29
III.1. Pengertian Kompensasi .....	29
III.2. Tujuan dan Manfaat Kompensasi .....	30
III.3. Jenis-jenis Kompensasi .....	34
III.4. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kompensasi .....	36
IV. Komitmen .....	39
IV.1. Pengertian Komitmen Organisasi .....	39
B. Penelitian Terdahulu .....	41
C. Kerangka Berpikir .....	43
D. Hipotesis Penelitian .....	47
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....	 49
A. Desain Penelitian .....	49
B. Populasi dan Sampel .....	49
1. Populasi .....	49

2. Sampel .....	50
C. Metode Pengumpulan Data .....	51
D. Instrumen Penelitian .....	51
E. Definisi Operasional Variabel .....	52
F. Uji Validitas dan Realibilitas .....	55
F.1. Uji Validitas .....	55
F.1.1. Gaya Kepemimpinan .....	56
F.1.2. Kompensasi .....	57
F.1.3. Komitmen Karyawan .....	58
F.1.4. Kinerja .....	59
F.2. Uji Reliabilitas .....	60
F.2.1. Gaya Kepemimpinan .....	61
F.2.2. Kompensasi .....	62
F.2.3. Komitmen Karyawan .....	63
F.2.4. Kinerja .....	64
G. Metode Analisis Data .....	65
H. Pengujian Hipotesis .....	67
1. Uji Asumsi Klasik .....	67
2. Pengambilan Keputusan .....	68
BAB IV TEMUAN DAN HASIL PEMBAHASAN .....	71
A. Temuan .....	71
A.1. Sejarah Singkat PT. Berca Hardayaperkasa .....	71
A.2. Visi dan Misi Perusahaan .....	72

A.3. Struktur Organisasi Perusahaan .....	73
B. Profil Responden .....	74
B.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	75
B.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	75
B.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	76
B.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Formal .....	76
C. Deskripsi Variabel Penelitian .....	77
C.1. Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan .....	78
C.1.1. Dimensi Menghargai Orang Lain .....	79
C.1.2. Dimensi Mengembangkan Orang Lain .....	80
C.1.3. Dimensi Membangun komunitas .....	82
C.1.4. Dimensi Memberikan Kepemimpinan .....	83
C.1.5. Dimensi Berbagi Kepemimpinan .....	84
C.2. Analisis Deskriptif Variabel Kompensasi .....	85
C.2.1. Dimensi Finansial .....	86
C.2.2. Dimensi Non Finansial .....	87
C.3. Analisis Deskriptif Komitmen Karyawan .....	88
C.3.1. Dimensi Komitmen Afektif .....	89
C.3.2. Dimensi Komitmen Normatif .....	90
C.3.3. Dimensi Komitmen Kontinuasi .....	91
C.4. Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan .....	93
C.4.1. Dimensi Kuantitas Kerja .....	94
C.4.2. Dimensi Kualitas kerja .....	95

C.4.3. Dimensi Kerja Sama .....	96
C.4.4. Dimensi Keandalan .....	97
C.4.5. Dimensi Inisiatif .....	98
D. Pengujian Asumsi Klasik .....	99
1. Uji Normalitas .....	99
2. Uji Multikolinieritas .....	101
3. Uji Heteroskedastisitas .....	102
E. Hasil Analisis Data dan Pengujian Hipotesis .....	102
1. Uji F Variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ), Komitmen Karyawan ( $X_3$ ) secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan (Y) .....	102
2. Uji t Variabel-variabel Independent Terhadap Kinerja .....	103
3. Koefisien Determinan ( $R^2$ ) .....	105
F. Analisa Regresi Berganda .....	106
G. Pembahasan .....	108
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>113</b>
A. Kesimpulan .....	113
B. Saran .....	114
 DAFTAR PUSTAKA .....	 116
LAMPIRAN .....	121

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 2.1 Model Perilaku dan Fokus Utama dari Pemimpin Pelayan (Lantu,2007:3 ) .....	27
Gambar 2.2 Karakteristik Organisasi yang sehat menurut Jim Laub. (Lantu,2007:47 ) .....	28
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Berca Hardayaperkasa (BHp) .....	73
Gambar 4.2 Pengujian Normalitas P-P Plot .....	100

Universitas Terbuka

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Daftar Total Jumlah Karyawan dan Jumlah Karyawan Divisi <i>Sales</i> dan <i>Marketing</i> PT Berca Hardayaperkasa Tahun 2010 – 2012 .....	4
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel Penelitian: Variabel, Indikator, dan Skala Ukuran .....	53
Tabel 3.2 Hasil Uji Validitas Instrumen Gaya Kepemimpinan Lembar Pengesahan .....	56
Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Instrumen Komitmen Karyawan .....	59
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja .....	60
Tabel 3.5 Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan .....	61
Tabel 3.6 Reliabilitas Pernyataan Variabel Gaya Kepemimpinan .....	62
Tabel 3.7 Reliabilitas Variabel Kompensasi .....	63
Tabel 3.8 Reliabilitas Pernyataan Variabel Kompensasi .....	63
Tabel 3.9 Reliabilitas Variabel Komitmen Karyawan .....	64
Tabel 4.0 Reliabilitas Pernyataan Variabel Komitmen Karyawan .....	64
Tabel 4.1 Reliabilitas Variabel Kinerja .....	65
Tabel 4.2 Reliabilitas Pernyataan Variabel Kinerja .....	65
Tabel 4.1 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin .....	75
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	75
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	76

Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Formal .....	77
Tabel 4.5	Kriteria Persentase Skor Tanggapan Responden Terhadap Skor Ideal .....	78
Tabel 4.6	Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan .....	78
Tabel 4.7	Dimensi Menghargai Orang Lain .....	79
Tabel 4.8	Dimensi Mengembangkan Orang Lain .....	81
Tabel 4.9	Dimensi Membangun komunitas .....	82
Tabel 4.10	Dimensi Memberikan Kepemimpinan .....	83
Tabel 4.11	Dimensi Berbagi Kepemimpinan .....	84
Tabel 4.12	Tanggapan Responden Terhadap Kompensasi .....	85
Tabel 4.13	Dimensi Finansial .....	86
Tabel 4.14	Dimensi Non Finansial .....	87
Tabel 4.15	Tanggapan Responden Terhadap Komitmen Karyawan .....	89
Tabel 4.16	Dimensi Komitmen Afektif .....	89
Tabel 4.17	Komitmen Normatif .....	90
Tabel 4.18	Komitmen Continuasi .....	92
Tabel 4.19	Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan .....	93
Tabel 4.20	Dimensi Kuantitas Kerja .....	94
Tabel 4.21	Dimensi Kualitas kerja .....	95
Tabel 4.22	Dimensi Kerja Sama .....	96
Tabel 4.23	Dimensi Keandalan .....	97
Tabel 4.24	Dimensi Inisiatif .....	98



Tabel 4.25 Uji Kolmogorov-Smirnov One-Sample	
Kolmogorov-Smirnov Test .....	101
Tabel 4.26 Hasil Uji Multikolinieritas .....	101
Tabel 4.27 Uji Gletser .....	102
Tabel 4.28 Hasil Perhitungan Regresi Variable Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja .....	103
Tabel 4.29 Hasil Perhitungan Uji t Variabel-variabel Independent .....	104
Tabel 4.30 Ringkasan Hasil Uji Hipotesa .....	106
Tabel 4.31 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	107
Tabel 4.32 Koefisien Regresi Berganda .....	108

Universitas Terbuka

**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
LAMPIRAN I .....	117
LAMPIRAN II .....	112
LAMPIRAN III .....	134

Universitas Terbuka

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu elemen utama yang menempati posisi sangat strategis pada saat mengelola organisasi. Keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan SDM, yaitu orang-orang yang menyediakan tenaga, bakat, kreativitas dan semangat bagi perusahaan serta memegang peranan penting dalam fungsi operasional perusahaan.

Menurut Mangkuprawira (2003:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Ada banyak faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, diantaranya adalah kompensasi, disiplin kerja, semangat kerja, tingkat pendidikan, ketrampilan, gizi dan kesehatan, sikap dan etika, motivasi, iklim kerja, teknologi, sarana produksi, kesempatan kerja dan berprestasi. Karyawan yang selalu bersemangat dalam melakukan pekerjaannya akan memberikan hasil kerja yang baik.

Akibat persaingan yang tinggi terjadi perubahan yang begitu cepat dan kompleks sehingga, perusahaan memerlukan pemimpin yang dapat mengarahkan dan mengembangkan usaha-usaha bawahan sesuai dengan sasaran organisasi. Sasaran tersebut dapat terwujud jika orang-orang yang berada didalamnya mampu bekerjasama dengan orang lain dengan koordinasi seorang pimpinan yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan bawahannya. Menurut Heidjrachman

dan Husnan (2000:219) dalam hubungannya dengan kinerja dijelaskan bahwa pola kepemimpinan seorang manajer berpengaruh dalam pencapaian tujuan suatu organisasi, pemilihan gaya kepemimpinan yang benar disertai motivasi eksternal yang diterapkan sesuai dengan keinginan karyawan maka akan menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi.

Simamora (2004:442) menyatakan bahwa kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Pimpinan yang adil dan bijaksana, perusahaan tempat kerja yang dihargai masyarakat dan perusahaan yang mempunyai nama baik akan membuat karyawan betah dan memiliki komitmen yang kuat untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut.

Komitmen karyawan yang tinggi dapat memengaruhi usaha suatu perusahaan secara positif dan membuat karyawan mendukung semua kegiatan perusahaan secara aktif. Komitmen karyawan diperlukan oleh perusahaan dan merupakan faktor penting bagi perusahaan dalam rangka mempertahankan kinerja perusahaan. Kinerja karyawan dapat tercapai dengan baik apabila perusahaan dapat mengelola semua sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Sebaliknya rendahnya komitmen karyawan terhadap perusahaan dapat menimbulkan perilaku negatif yang tentunya merugikan perusahaan. Perilaku tersebut sebagaimana yang diungkapkan oleh Angel yang dikutip oleh (Sopiah, 2008:166) bahwa “Karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada tingginya absensi, kelambanan kerja, dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan.”



Keberhasilan sebuah perusahaan sangat ditentukan oleh pengetahuan, keterampilan, dan kerjasama dari beberapa karyawan. Dalam meningkatkan mutu hasil pekerjaan tidaklah ditekankan pada produk (barang maupun jasa) yang dipasarkan saja, akan tetapi menyangkut segala jenis kegiatan organisasi yang terlibat, terutama bagaimana sebuah tim kerja, yang mampu menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi.

Prestasi kerja karyawan tidak hanya berhubungan dengan faktor di dalam perusahaan, tetapi juga faktor di dalam diri karyawan itu sendiri, diantaranya komitmen. Komitmen yang tinggi akan meningkatkan prestasi kerja karyawan. Pengertian komitmen saat ini, tidak lagi sekedar berbentuk kesediaan karyawan bekerja di perusahaan itu dalam jangka waktu lama. Namun lebih penting dari itu, karyawan mau memberikan yang terbaik kepada perusahaan, bahkan bersedia mengerjakan lebih dari yang ditargetkan perusahaan. Hal ini hanya bisa terjadi jika karyawan merasa senang dan terpuaskan di perusahaan yang bersangkutan. Banyak faktor yang memengaruhi komitmen seseorang terhadap organisasi, diantaranya adalah masa kerja, karakteristik pribadi, dan faktor lingkungan kerja. Semakin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi maka komitmennya terhadap organisasi juga semakin baik. Karakteristik pribadi yang berhubungan dengan komitmen seperti tingkat pendidikan, jenis kelamin dan juga perannya di dalam organisasi. Selanjutnya lingkungan kerja yang kondusif akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

PT. XYZ merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang *Information Communication Technology* (ICT) sejak tahun 2009. Sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang ICT maka keberhasilan PT. XYZ sangat

ditunjang oleh kinerja dari para karyawan baik itu meliputi kompetensi dan sikap dalam bekerja. PT. XYZ mengandalkan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan *Sales* dan *Marketing* didalam memasarkan produk dan solusi di bidang Teknologi Informasi (TI). Karyawan *sales* dan *marketing* ini merupakan ujung tombak perusahaan di dalam mencapai profit yang maksimal sehingga perusahaan bisa terus berusaha dan berkembang di tengah-tengah persaingan dengan perusahaan lain di bidang yang sama. Untuk meningkatkan profit, perusahaan juga dari tahun ke tahun berusaha untuk terus menambah jumlah karyawan *sales* dan *marketing* agar pencapaian target dapat terealisasi. Daftar jumlah total karyawan dan karyawan *sales* dan *marketing* dapat dilihat pada tabel 1.1 dibawah ini :

Tabel 1.1

Daftar Total Jumlah Karyawan dan Jumlah Karyawan Divisi *Sales* dan *Marketing* PT XYZ Tahun 2010 - 2012

Tahun	Total Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Divisi Sales dan Marketing
2010	661	100
2011	677	114
2012	715	137

Sumber : Data HRD, diolah

PT. XYZ juga menerapkan sistem kompensasi berupa pemberian komisi/bonus kepada karyawan *sales* dan *marketing* yang bertujuan untuk memotivasi karyawan serta pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas karyawan. Kebijakan kompensasi kepada para karyawan *sales* dan *marketing* di perusahaan ini belum sepenuhnya dapat memuaskan karyawan. Selain itu, beberapa karyawan Divisi *Sales* dan *Marketing* juga mengeluhkan gaya kepemimpinan atasannya, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan merasa terbebani oleh atasan. Ada kalanya atasan membiarkan karyawan bekerja tanpa



pengawasan langsung dan kadang atasan menerima masukan dari karyawan. Pendelegasian tugas dilakukan oleh para pemimpin baik secara individu atau kelompok. Untuk dapat melaksanakan kerja sama secara kelompok maka diperlukan komitmen yang baik dari para individu untuk mencapai tujuan perusahaan secara lebih baik.

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan, penelitian ini akan mengambil judul: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan( Studi Kasus Karyawan Sales dan Marketing PT.XYZ) “**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang seperti yang telah diungkapkan diatas, rumusan masalah penelitian yang diajukan adalah :

1. Bagaimanakah gaya kepemimpinan, kompensasi, komitmen dan kinerja karyawan *sales dan marketing* PT. XYZ ?
2. Apakah terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja kerja karyawan *sales dan marketing* PT. XYZ ?
3. Apakah terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja karyawan *sales dan marketing* PT. XYZ ?
4. Apakah terdapat pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan divisi *sales dan marketing* PT. XYZ?

### C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan, kompensasi, komitmen karyawan dan kinerja karyawan *sales* dan *marketing*.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan *sales* dan *marketing* PT. XYZ.
3. Untuk mengetahui kompensasi terhadap kinerja karyawan divisi *sales* dan *marketing* PT. XYZ.
4. Untuk mengetahui komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan divisi *sales* dan *marketing* PT. XYZ.

### D. Kegunaan Penelitian

1. Manfaat teoritis, dimana hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumbangan pemikiran dan informasi terutama bagi peneliti lain dan masyarakat luas dalam mengembangkan bidang kajian sejenis.
2. Manfaat praktis, dimana hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu bahan referensi, sumbangan pemikiran dan bahan pertimbangan bagi instansi atau lembaga terkait dalam mengembangkan perusahaannya berdasarkan bidang kajian sejenis.
3. Manfaat penelitian, bagi penulis untuk menambah wawasan pengetahuan dan memperluas pengalaman mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, dan komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan di divisi *sales* dan *marketing*. Bagi perusahaan hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan



informasi untuk mengevaluasi pemahaman terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan *sales* dan *marketing*.

Universitas Terbuka

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

Landasan teori untuk penelitian ini didasarkan pada konsep teori yang dikembangkan oleh pakar dibidang gaya kepemimpinan, kompensasi/insentif, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

#### I. Kinerja

##### I.1. Pengertian Kinerja

Kinerja bisa diartikan sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Kinerja dapat pula diartikan sebagai pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. Menurut Robert L. Mathis (2011:378), kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah “apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.”

Menurut Nawawi (2011:234), kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non-fisik/non-material. Setiap pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagaimana terdapat di dalam deskripsi pekerjaan/jabatan, perlu dinilai hasilnya setelah tenggang waktu tertentu. Definisi lain mengenai kinerja dikemukakan oleh Wibowo (2008:147) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Dari beberapa definisi para ahli tersebut maka kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seorang karyawan dalam melakukan tugas maupun perannya dalam suatu perusahaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

## **I.2. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai**

Ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi pencapaian kinerja pegawai. Menurut Lester dan Newstrom (1994:219), faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai dipengaruhi oleh 2 hal yaitu :

- a. Faktor Objektif, yang memfokuskan pada aspek hasil kerja yang bersifat nyata dan hasil-hasil yang dapat diukur, seperti: kualitas, kuantitas, dan kehadiran;
- b. Faktor subjektif, yang lebih memfokuskan pada penyesuaian diri pegawai seperti: sikap, perilaku, dan potensi diri.

Menurut Simamora (1995) dikutip oleh Sedarmayanti (2011:390)), kinerja dipengaruhi oleh 3 faktor yaitu :

### 1. Faktor invidual

- Kemampuan dan keahlian
- Latar belakang
- Demografi

### 2. Faktor psikolog

- Persepsi
- *Attitude*
- *Personality*

- Pembelajaran

- Motivasi

### 3. Faktor organisasi

- Sumber daya

- Kepemimpinan

- Penghargaan

- Struktur

- Job design

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dikemukakan juga oleh Mangkunegara (2007:13) yang menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (Mangkunegara, 2007:67) yang merumuskan bahwa :

a). *Human Performance* = *Ability x Motivation*

b). *Motivation* = *Attitude x Situation*

c). *Ability* = *Knowledge x Skill*

#### 1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill. Artinya, pimpinan dan pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apabila yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

## 2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi yang rendah. Situasi kerja dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2004:17), kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor :

1. Harapan mengenai imbalan.
2. Dorongan.
3. Kemampuan, kebutuhan, dan sifat.
4. Persepsi terhadap tugas.
5. Imbalan internal dan eksternal.

### **I.3. Indikator Kinerja**

Menurut David Mc. Clelland (Sedarmayanti, 2011:396) menyatakan bahwa ada delapan karakteristik individu yang berkinerja tinggi yaitu :

1. Individu yang senang bekerja dan menghadapi tantangan moderat.
2. Individu yang memperoleh sedikit kepuasan jika pekerjaannya sangat mudah dan jika terlalu sulit cenderung kecewa.
3. Individu yang senang memperoleh umpan balik yang konkrit mengenai keberhasilan pekerjaannya.

4. Individu yang cenderung tidak menyenangi tugas, jika tidak mencapai prestasi sesuai yang diinginkan.
5. Individu yang lebih senang bertanggung jawab secara personal atas tugas yang dikerjakan.
6. Individu yang puas dengan hasil bila pekerjaan dilakukan sendiri.
7. Individu yang kurang istirahat , cenderung inovatif dan banyak bepergian.
8. Individu yang selalu mencari kemungkinan pekerjaan yang lebih menantang, meninggalkan sesuatu yang lama dan menjadi rutinitas serta berusaha menemukan yang baru. ( R. Weyne Pace, 2002:434 ).

Rucky (2002:47) menjelaskan bahwa ada enam karakteristik kepribadian/disebut juga sebagai karakteristik inti yang berlaku bagi semua orang yang bekerja di perusahaan, yaitu:

- a. Teliti
- b. Akurat
- c. Taat aturan dan prosedur
- d. Gesit/cepat
- e. Penuh Konsentrasi
- f. Ramah/Sopan

#### **I.4. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja atau *performance appraisal*, *personal assesment*, *employee evaluation* merupakan proses evaluasi terhadap kinerja karyawan. Penilaian kinerja merupakan faktor penting untuk suksesnya manajemen kinerja.

Meskipun penilaian kinerja hanyalah salah satu unsur manajemen kinerja, sistem tersebut penting karena mencerminkan secara langsung rencana strategis organisasi. Meskipun evaluasi atas kinerja tim penting seiring dengan keberadaan tim-tim dalam suatu organisasi, fokus penilaian kinerja pada sebagian besar perusahaan tetap pada karyawan individual.

Menurut Moehariono (2009:106-107) sebelum melakukan penilaian kinerja, maka harus menentukan faktor-faktor penilaian kinerja terlebih dahulu. Faktor penilaian adalah aspek-aspek yang diukur dalam proses penilaian kerja individu. Faktor penilaian tersebut terdiri atas empat aspek, yakni sebagai berikut:

- a. Hasil kerja, yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja (*output*) biasanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan berapa besar kenaikannya, misalkan omset pemasaran, jumlah keuntungan dan total perputaran asset, dan lain-lain.
- b. Perilaku, yaitu aspek tindak-tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, pelayanan, kesopanan, sikap, dan perilakunya, baik terhadap sesama karyawan maupun kepada pelanggan.
- c. Atribut dan kompetensi, yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan, sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, keterampilan, dan keahliannya, seperti kepemimpinan, inisiatif, dan komitmen.
- d. Komparatif, yaitu membandingkan hasil kerja karyawan dengan karyawan lainnya yaitu selevel dengan yang bersangkutan, misalnya sesama *sales* berapa besar omset penjualannya dalam satu tahun.

Menurut Darmawan (2013:179), manfaat dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Sebagai masukan bagi para pimpinan untuk membantu dan mengarahkan karyawan untuk memperbaiki kinerjanya di masa depan.
2. Untuk melaksanakan perbaikan dan penyempurnaan kegiatan manajemen SDM lainnya seperti :
  - a. Menyelaraskan upah/gaji atau insentif para karyawan yang berprestasi dalam bekerja.
  - b. Memperbaiki kegiatan penempatan, promosi, pindah dan demosi jabatan sesuai dengan prestasi atau kegagalan karyawan yang dinilai.
  - c. Membantu perbaikan kegiatan pelatihan, berupa penyusunan kurikulumnya atau memilih karyawan yang disertakan dalam kegiatan pelatihan.
  - d. Memberikan informasi bagi karyawan untuk menyusun perencanaan karier.
  - e. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk mendiagnosa masalah-masalah organisasi *non-profit* yang harus dicarikan cara penyelesaiannya.

Sedarmayanti(2011:389) menyatakan bahwa manfaat penilaian prestasi kerja (kinerja) pegawai sebagai berikut :

- a. Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk mengukur prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Mengukur sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan.
- c. Mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.



- d. Mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Indikator menentukan kebutuhan latihan bagi karyawan yang berbeda di dalam organisasi.
- f. Meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
- g. Melihat kekurangan/kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- h. Kriteria menentukan, seleksi, dan penempatan karyawan.
- i. Alat memperbaiki/mengembangkan kecakapan karyawan.
- j. Dasar memperbaiki/mengembangkan uraian tugas.

### **I.5. Elemen dan Proses Penilaian Kinerja**

Titik awal proses penilaian kinerja adalah pengidentifikasi sasaran-sasaran kinerja. Sebuah sistem penilaian mungkin tidak dapat secara efektif memenuhi setiap tujuan yang diinginkan, sehingga manajemen harus memilih tujuan-tujuan yang spesifik yang diyakini paling penting dan secara realistis bisa dicapai. Langkah berikutnya dari siklus yang terus-menerus ini berlanjut dengan menetapkan kriteria-kriteria (standar-standar) kinerja dan mengkomunikasikan ekspektasi-ekspektasi kinerja tersebut kepada mereka yang berkepentingan. Kemudian pekerjaan dijalankan dan atasan menilai kinerja.

Pada akhir periode penilaian, penilai dan karyawan bersama-sama menilai kinerja dalam pekerjaan dan mengevaluasinya berdasarkan standar-

standar kinerja yang telah ditetapkan. Penilaian ini membantu menentukan seberapa baik para karyawan telah memenuhi standar-standar tersebut, menentukan penyebab-penyebab kegagalan, dan mengembangkan rencana untuk memperbaiki masalah-masalah.

Didit Darmawan (2013:180) menyatakan bahwa penilaian kinerja harus dihubungkan dengan usaha pencapaian kinerja yang diharapkan, maka sebelumnya harus ditentukan tujuan setiap pekerjaan, kemudian penentuan standar/dimensi kinerja serta ukurannya, diikuti dengan penentuan metode penilaian, pelaksanaan, dan evaluasi. Ada beberapa tahapan dalam proses penilaian kinerja, yaitu penentuan sasaran, penentuan standar/ukuran, metode dan pelaksanaan penilaian, serta evaluasi penilaian.

#### 1. Penentuan Sasaran

Penentuan sasaran sebagaimana telah disebutkan harus spesifik, terukur, dan didasarkan pada waktu tertentu. Selain itu diharapkan dengan sasaran tugas individu dirumuskan bersama-sama antara atasan dan bawahan. Setiap sasaran merupakan sasaran yang diterjemahkan dari sasaran yang lebih tinggi. Jadi, sasaran unit adalah bagian dari sasaran organisasi.

#### 2. Penentuan Standar Kinerja

Pentingnya penilaian kinerja menghendaki penilaian tersebut harus obyektif, yaitu mengukur kinerja karyawan yang sesungguhnya, yang disebut *job related*. Artinya, pelaksanaan penilaian harus mencerminkan pelaksanaan kinerja yang sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Maka dapat dikatakan bahwa sistem

penilaian kinerja harus memiliki standar; memiliki ukuran yang dapat dipercaya; dan mudah digunakan.

Memiliki standar berarti memiliki dimensi-dimensi yang menunjukkan perilaku kerja yang sedang dinilai, yang umumnya diterjemahkan dari sasaran kerja, misalnya hasil kerja berupa barang yang dihasilkan, kuantitas atau kualitas, kehadiran di tempat kerja, kepatuhan terhadap peraturan atau prosedur, dan lain-lain.

### 3. Penentuan Metode dan Pelaksanaan Penilaian

Metode yang dimaksudkan di sini adalah pendekatan atau cara serta perlengkapan yang digunakan seperti formulir dan pelaksanaannya. Metode-metode itu seperti metode perbandingan, tes, dan lain-lain.

### 4. Evaluasi Penilaian

Evaluasi penilaian merupakan pemberian umpan balik kepada karyawan mengenai aspek-aspek kinerja yang harus diubah dan dipertahankan serta berbagai tindakan yang harus diambil oleh organisasi dan karyawan dalam upaya perbaikan kinerja pada masa yang akan datang.

Menurut Didit Darmawan (2013:184) ada beberapa pedoman yang dapat dipakai dalam proses evaluasi yaitu :

1. Menekankan aspek-aspek positif dari kinerja karyawan.
2. Menyatakan kepada karyawan bahwa proses evaluasi adalah untuk memperbaiki kinerja dan bukan sebagai hukuman.
3. Melakukan evaluasi secara pribadi.
4. Melakukan penilaian secara formal, paling tidak sekali setahun dan lebih sering bagi karyawan yang memiliki kinerja yang buruk.

5. Memberikan masukan secara spesifik, tidak secara umum.
6. Menekankan masukan tentang kinerja, bukan ciri-ciri pribadi.
7. Tetap tenang dan tidak memberikan pendapat tentang orang yang dievaluasi.
8. Mengidentifikasi tindakan yang dapat diambil oleh karyawan untuk memperbaiki kinerja.
9. Menunjukkan kemauan untuk membantu karyawan dalam usahanya memperbaiki kinerja.
10. Mengakhiri proses evaluasi dengan menekankan aspek positif dari kinerja karyawan.

Menurut Mathins (2011:392) menyebutkan bahwa kinerja dapat diukur dengan sejumlah metode. Berikut adalah penjelasan mengenai metode yang digunakan untuk menilai kinerja sebagai berikut :

1. Metode penilaian kategori yang terdiri dari :
  - a. Skala penilaian grafis, yaitu skala yang memungkinkan penilai untuk menandai kinerja karyawan pada rangkaian kesatuan.
  - b. Checklist, yaitu alat penilaian kinerja yang menggunakan daftar pernyataan atau kata-kata.
2. Metode komparatif yang terdiri dari :
  - a. Penentuan tingkat, yaitu menentukan daftar semua karyawan yang tertinggi sampai yang terendah dalam kinerja.
  - b. Distribusi paksa, yaitu teknik untuk mendistribusikan penilaian yang dapat dihasilkan dengan metode apapun.

3. Metode naratif yang terdiri dari :
  - a. Kejadian penting, yaitu dalam metode ini manajer menyimpan catatan tertulis mengenai tindakan dalam kinerja karyawan baik yang menguntungkan maupun yang merugikan selama periode tertentu.
  - b. Esai, yaitu penilai biasanya mengkategorikan komentar dibawah beberapa beberapa judul umum.
  - c. Tinjauan lapangan, yaitu berfokus pada siapa yang melakukan evaluasi dalam penggunaan metode ini.
4. Metode perilaku/tujuan, yaitu menilai lebih pada perilaku karyawan dibandingkan karakteristik yang lainnya.

Penilaian kinerja karyawan mutlak diperlukan untuk melakukan evaluasi terhadap posisi dan wewenang yang diberikan kepada karyawan. Hasil penilaian kinerja akan berguna bagi perusahaan/organisasi didalam menentukan kebijakan yang terkait dengan sumber daya manusia.

## **II. Kepemimpinan**

### **II.1. Pengertian Kepemimpinan**

Organisasi dibangun oleh sekelompok individu-individu yang mampu saling bekerjasama untuk menjalankan tujuan utama dari suatu organisasi. Seorang pemimpin diperlukan untuk dapat menggerakkan dan mengatur individu-individu ini dalam menjalankan kegiatan. Kepemimpinan seorang pemimpin menjadi faktor utama dalam keberhasilan untuk membina kerjasama diantara individu.

Menurut Kartono (2006:10), kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu memengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka menjadi *conform* dengan keinginan pemimpin. Definisi lain dikemukakan oleh Siagian (2009:62-63) yang mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Jika definisi ini disimak dengan cermat akan terlihat paling sedikit tiga hal, yaitu :

- (a) dari seseorang yang menduduki jabatan pemimpin dituntut kemampuan tertentu yang tidak dimiliki oleh sumber daya manusia lainnya dalam organisasi,
- (b) kepengikutan sebagai elemen penting dalam menjalankan kepemimpinan, dan
- (c) kemampuan mengubah „ egosentrisme „ para bawahan menjadi „ organisasi-sentrisme „.

Menurut Griffin (2000:99) membagi pengertian kepemimpinan menjadi 2 konsep, yaitu sebagai proses dan atribut. Sebagai Proses, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses dimana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan bagi para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi. Adapun dari sisi Atribut, kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu, dapat dikatakan

bahwa kepemimpinan merupakan faktor penentu bagi kehidupan, perkembangan bahkan matinya suatu organisasi disektor apapun dia bergerak.

## II.2. Gaya Kepemimpinan

Pengertian gaya kepemimpinan menurut Nawawi (2003:15) adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam memengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya. Definisi lain oleh Tjiptono (2006:161) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya.

Menurut Nawawi (2003:15) ada 3 macam gaya kepemimpinan yang memengaruhi agar sasaran organisasi tercapai, yaitu :

### 1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya Otoriter ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin (*sentralistik*) sebagai satu-satunya penentu, penguasa, dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

### 2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan Demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasaman yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada individu pemimpin, akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.

### 3. Gaya Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire*)

Pada gaya kepemimpinan bebas (*laissez faire*) ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam kegiatan kelompoknya, semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri.

Teori tentang pendekatan gaya kepemimpinan yang lain dikemukakan oleh Robert Greenleaf yang dikenal sebagai *servant leadership*. Menurut Greenleaf (2002 dalam Lantu (2007:27)), kepemimpinan pelayan adalah suatu model kepemimpinan yang memprioritaskan pelayanan kepada pihak lain, baik kepada karyawan (anggota) perusahaan, pelanggan, maupun kepada masyarakat sekitar. Praktik kepemimpinan pelayan ditandai dengan meningkatnya keinginan untuk melayani pihak lain dengan melakukan pendekatan secara menyeluruh pada pekerjaan, komunitas, serta proses pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak. Pemimpin pelayan mengenali kehormatan dan pentingnya nilai setiap individu karena mereka adalah ciptaan Tuhan yang mulia. Sehingga pemimpin pelayan merasa berkewajiban untuk terlibat dalam pembentukan para pengikutnya menjadi manusia yang seutuhnya, yaitu dengan menciptakan lingkungan kerja yang mampu memberi dukungan demi terpenuhinya proses pembentukan tersebut dengan menjadi manusia seutuhnya, para pengikut bertumbuh dapat tumbuh dan berkembang sebagai individu yang mampu memberikan kontribusi yang berarti pada pekerjaan, keluarga, dan masyarakat. Pada akhirnya proses kehidupan akan mengarahkan mereka pada suatu kondisi di mana mereka siap untuk menjadi para pemimpin pelayan baru bagi pihak lain.



Graham (1991:105-119) melihat *servant leadership* sebagai salah satu bentuk kepemimpinan karismatik yang paling besar dipengaruhi oleh moral, yang ditunjukkan oleh karakteristik terpentingnya berupa *humility, relational power, autonomy, moral development of followers, dan emulation of leader's service orientation*.

### II.3. Karakteristik *Servant Leadership*

Menurut Larry Spears (1999 dalam Lantu (2007:40-43) terdapat 10 karakteristik utama seorang pemimpin pelayan sebagai berikut :

#### 1. Mendengarkan

Pemimpin pelayan mengembangkan kemampuan dan komitmen untuk mengenali serta memahami secara jelas kata-kata yang disampaikan oleh orang lain. Mereka berusaha mendengarkan secara tanggap apa yang dikatakan dan tidak dikatakan. Mereka mencari tahu apa yang ada dalam hati, dengan cara mendengarkan yang melampaui upaya untuk mengalahkan suara batinnya sendiri, serta berusaha memahami apa yang dikomunikasikan oleh tubuh, jiwa, dan pikiran. Mendengarkan, dipadukan dengan perenungan yang teratur, mutlak penting bagi pertumbuhan sang pemimpin.

#### 2. Empati

Pemimpin pelayan berusaha keras memahami dan memberikan empati kepada orang lain. Orang perlu diterima dan diakui untuk jiwa dan pribadi mereka yang unik. Mereka akan menunjukkan itikad serta komitmen yang tinggi sebagai manusia seutuhnya. Pemimpin pelayan akan berhasil jika mereka mampu menjadi pendengar yang ahli dan penuh empati.

### 3. Menyembuhkan

Salah satu kekuatan besar seorang pemimpin pelayan adalah kemampuannya untuk menyembuhkan diri sendiri dan orang lain. Banyak individu yang patah semangat dan menderita akibat rasa sakit emosional. Mereka belajar untuk menyembuhkan dirinya sendiri, walaupun seringkali tidak mampu karena diperlukan daya yang sangat kuat untuk perubahan dan integrasi diri. Di sinilah peran penting seorang pelayan dalam membantu proses penyembuhannya.

### 4. Kesadaran Diri

Kesadaran, terutama kesadaran diri, memperkuat pemimpin pelayan. Kesadaran membantu memahami persoalan yang melibatkan etika dan nilai-nilai yang sifatnya universal.

### 5. Persuasif

Ciri khas seorang pemimpin pelayan lainnya adalah kemampuan diri untuk memengaruhi orang lain dengan tidak menggunakan wewenang dan kekuasaan yang berasal dari kedudukan atau otoritas formal, dalam membuat keputusan di organisasi. Pemimpin pelayan berusaha meyakinkan orang lain, bukannya memaksakan adanya kepatuhan yang buta.

### 6. Konseptualisasi

Pemimpin pelayan berusaha untuk terus meningkatkan kemampuan dirinya dalam melihat suatu masalah dari perspektif yang melampaui realitas masa lalu dan saat ini. Banyak orang yang telah disibukkan oleh kebutuhan untuk meraih tujuan operasional jangka pendek. Pemimpin pelayan tidak seperti itu. Ia terus membuka dan mengembangkan wawasan serta

pemikirannya hingga dapat mencakup pemikiran konseptual yang mempunyai landasan yang lebih luas. Ini berarti pemimpin pelayan harus mengusahakan keseimbangan yang rumit dan kompleks antara konseptualisasi dan fokus operasional sehari-hari.

#### 7. Kemampuan untuk melihat Masa depan (Memiliki Visi)

Kemampuan untuk memperhitungkan sebelumnya, atau meramalkan hasil satu situasi sulit untuk didefinisikan, tetapi mudah untuk dikenali. Orang mengetahui dan menyadarinya bila mereka melihatnya. Kemampuan untuk melihat masa depan (memiliki visi) adalah ciri khas yang memungkinkan pemimpin pelayan dapat memahami pelajaran dari masa lalu, realitasnya masa sekarang, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa datang.

#### 8. Kemampuan Melayani

Melayani atau *stewardship* menurut Peter Block (1993), adalah “memegang sesuatu dengan kepercayaan kepada orang lain.” Kepemimpinan pelayan haruslah mempunyai kemampuan untuk melayani, dan terutama komitmen untuk melayani kebutuhan orang lain. Pemimpin pelayan berusaha dengan segenap upaya untuk mengarahkan agar semua yang ada dalam organisasi memainkan peranan penting dalam menjalankan organisasi tersebut dengan mengarah kepada kebaikan masyarakat yang lebih besar.

#### 9. Komitmen pada Pertumbuhan Individu

Pemimpin pelayan berkeyakinan bahwa manusia mempunyai nilai intrinsik melampaui sumbangan nyata mereka sebagai pekerja. Dalam hal ini, pemimpin pelayan memiliki komitmen yang tinggi terhadap pertumbuhan

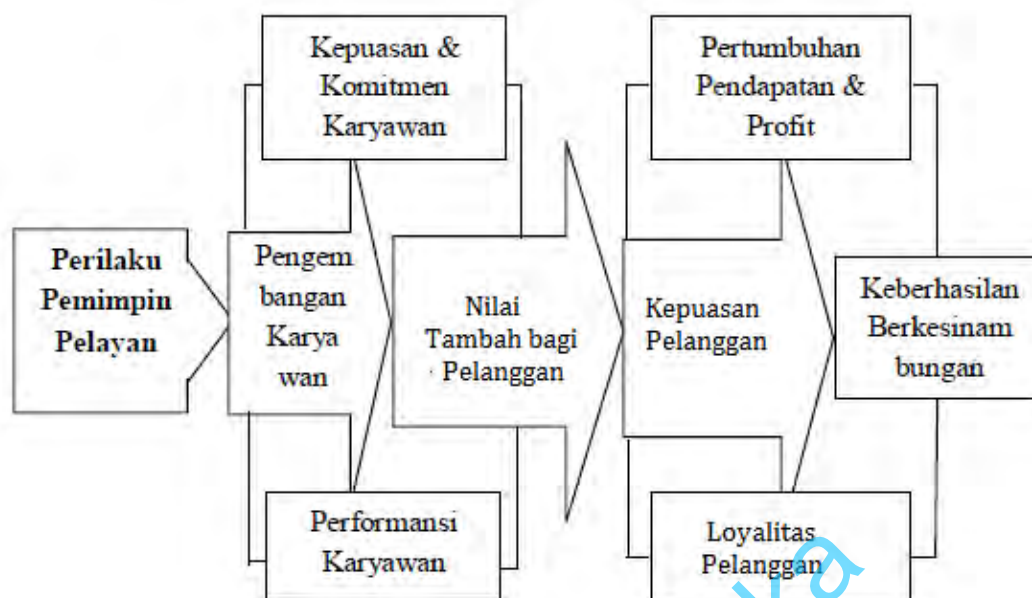
pribadi, profesional, dan spritual setiap invidu dalam organisasi dimana ia berada.

#### 10. Membangun Komunitas

Pemimpin pelayan berusaha untuk membangun suatu hubungan yang erat sebagaimana layaknya sebuah keluarga di antara sesama anggota yang bekerja dalam organisasi.

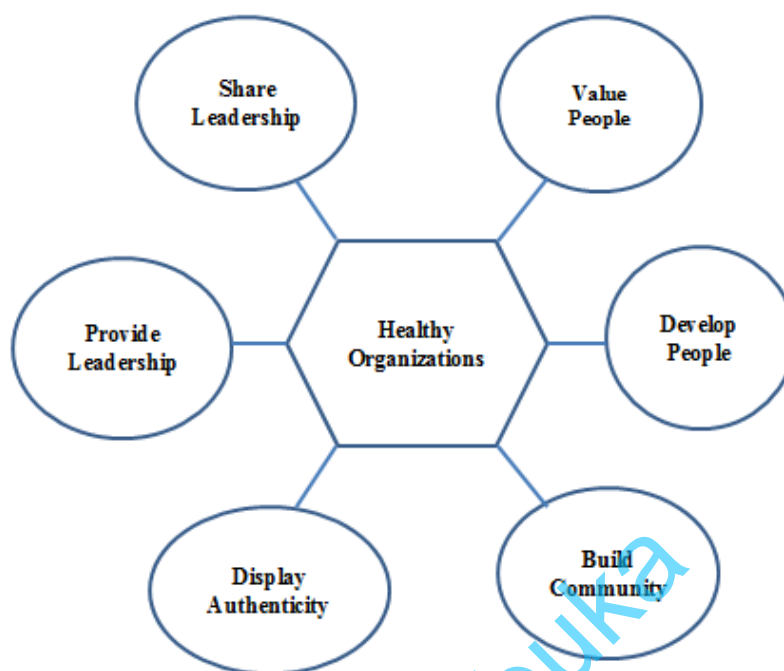
Jim Laub (1999 dalam Lantu (2007:43-44)) mendefinisikan enam hal penting yang menggambarkan perilaku kepemimpinan pelayan, yaitu :

1. Menghargai orang lain (dengan cara mendengarkan secara intens, melayani kebutuhan pihak lain sebagai prioritas utama, dan mempercayai orang lain).
2. Mengembangkan orang lain (melalui perilaku memberikan kesempatan pengikut untuk terus belajar, memberikan keteladanan, dan memberdayakan pihak lain).
3. Membangun komunitas (yaitu dengan membangun hubungan yang kuat, berkolaborasi, serta menghargai perbedaan dan latar belakan individu).
4. Memperlihatkan autentisitas (melalui integritas dan sistem kepercayaan, keterbukaan, dan pertanggungjawaban serta adanya keinginan untuk belajar dari orang lain).
5. Pendistribusian kekuasaan serta status kepemimpinan (melalui perilaku penciptaan visi bersama, penyebaran kekuasaan dalam pengambilan keputusan dan status untuk semua level dalam organisasi).



Gambar 2.1 : Model Perilaku dan Fokus Utama dari Pemimpin Pelayan  
(Lantu,2007:3 )

Laub (1999 dalam Lantu (2007:47) menyatakan bahwa jika organisasi dipimpin oleh para pemimpin pelayan, maka organisasi itu akan menjadi sebuah organisasi yang sehat(healthy organization). Organisasi yang sehat ini didefinisikan sebagai sebuah organisasi yang memperlihatkan karakteristik pemimpin pelayan dalam perilaku organisasi, seperti yang tampak dalam skema berikut ini.



Gambar 2.2 : Karakteristik Organisasi yang sehat menurut Jim Laub.  
(Lantu,2007:47 )

Wong dan Page (2003:3) mengajukan kerangka kerja konseptual untuk mengukur karakteristik Pemimpin Pelayan (*Servant Leadership*). Kerangka kerja konseptual tersebut terdiri dari empat kategori, sebagai berikut :

- (1) *Character-orientation*, berkenaan dengan sikap pemimpin; fokus pada nilai, kredibilitas dan motif pemimpin (contoh integritas, *humility*, dan *servanthood*).
- (2) *People-orientation*, berkenaan dengan mengembangkan sumber daya manusia; fokus pada hubungan pemimpin dengan bawahan dan komitmen pemimpin untuk mengembangkan mereka (contoh *caring for others*, *empowering others*, *developing others*).

- (3) *Task-orientation*, berkenaan pencapaian produktivitas dan keberhasilan; fokus pada tugas pemimpin dan keterampilan yang diperlukan untuk berhasil (contoh *visioning*, *goal setting*, dan *leading*).
- (4) *Process-orientation*, berkenaan dengan peningkatan efisiensi organisasi; fokus pada kemampuan pemimpin untuk mengembangkan sistem terbuka, efisien dan fleksibel.

Dari beberapa definisi diatas dapat maka dapat disimpulkan bahwa keberhasilan suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh kemampuan seorang pemimpin di dalam memimpin. Untuk mencapai tujuan maka diperlukan seorang pemimpin yang profesional yang dapat memahami tugas serta dapat melaksanakan peranannya sebagai seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan pelayan memberikan model hubungan suatu interaksi antara atasan dan bawahan yang lebih harmonis.

### **III. Kompensasi**

#### **III.1 Pengertian Kompensasi**

Metode kompensasi yang adil dan layak merupakan daya penggerak yang merangsang terciptanya pemeliharaan karyawan. Karena dengan pemberian insentif karyawan merasa bahwa mereka mendapat perhatian dan pengakuan terhadap produktivitas yang dicapai, sehingga semangat kerja dan sikap loyal karyawan akan lebih baik.

Kompensasi merupakan rangsangan yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan untuk mendorong karyawan agar bertindak dan berbuat sesuatu untuk tujuan perusahaan. Hal ini berarti kompensasi merupakan suatu bentuk

motivasi bagi karyawan agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi, pihak perusahaan memberikan kepada para karyawannya sesuatu yang mereka inginkan dan butuhkan, dimana pemberian rewards atau imbalan jasa yang diberikan oleh pihak perusahaan dalam berbagai bentuk jumlah dan jenis yang berbeda-beda.

Ivancevich (2007:294) menyatakan bahwa *“Compensation is the human resource management function that deals with every type of reward individuals receive in exchange for performing organizational task”* (Kompensasi merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang didalamnya mengandung unsur penghargaan yang diterima individu sebagai balas jasa atas tugas-tugas perusahaan yang telah dikerjakan). Definisi lain dari Menurut Darsono (2011:270), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai ganti energi yang dikeluarkan untuk bekerja.

### **III.2 Tujuan dan Manfaat Kompensasi**

Menurut Ivancevich (2007:309) menyatakan bahwa tujuan dari kompensasi adalah untuk menciptakan sistem penghargaan yang sebanding dengan pekerjaan yang dilakukan dan hasil yang didapat. Caranya adalah menyesuaikan pekerjaan yang dilakukan dan hasil yang didapat. Pada prinsipnya pemberian kompensasi harus memenuhi kejelasan tujuan dan sasaran, prinsip keadilan dan prinsip kompensasi itu sendiri yang bersifat penghargaan dan keterbukaan, dan prinsip kejelasan skala waktu. Bila bentuk kompensasi sesuai dengan kebutuhan atau harapan tenaga kerja, serta dapat menutupi kekurangan pada kondisi geografi,



sarana dan fasilitas, maka kompensasi tersebut dapat meningkatkan minat dan motivasi karyawan untuk dapat meningkatkan produktivitas kerjanya. Sistem kompensasi disusun dan dikelola untuk memastikan tercapainya tujuan. Tujuan yang paling utama adalah efisiensi, keadilan dan pemenuhan. Pengembangan tujuan pembayaran insentif sangat tergantung pada masing-masing perusahaan dan jenis usaha.

Menurut Veithzal Rivai (2005:359), tujuan kompensasi meliputi sebagai berikut :

1. Memperoleh SDM yang berkualitas

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberikan daya tarik kepada pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

2. Mempertahankan karyawan yang ada

Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang sangat tinggi.

3. Menjamin keadilan

Manajemen harus selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang

sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerjaan merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain.

#### 4. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.

#### 5. Mengendalikan biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa kompensasi yang efektif, bisa jadi karyawan dibayar di bawah atau di atas standar.

#### 6. Mengikuti aturan hukum

Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

#### 7. Memfasilitasi pengertian

Sistem manajemen kompensasi hendaknya mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan para karyawan.

#### 8. Meningkatkan efisiensi administrasi

Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM

optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

Sedangkan menurut Handoko (2001 : 6) tujuan pemberian kompensasi ada dua yaitu :

1. Memperoleh personalia yang kualified

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar, karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja. Kadang-kadang tingkat gaji yang relatif tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar cakap yang sudah bekerja di berbagai perusahaan.

2. Mempertahankan para karyawan yang ada

Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

3. Menjamin keadilan

Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsisten internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

#### 4. Menghargai perilaku yang diinginkan

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

#### 5. Mengendalikan biaya-biaya

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusianya pada tingkat biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada para karyawannya.

#### 6. Memenuhi peraturan-peraturan legal

Seperti aspek-aspek manajemen personalia lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

### **III.3. Jenis-jenis Kompensasi**

Menurut Nawawi (2011:316), kompensasi yang berarti penghargaan/ganjaran ternyata tidak sekedar berbentuk pemberian upah/janji sebagai akibat dari pengangkatannya menjadi tenaga kerja sebuah

organisasi/perusahaan. Penghargaan atau ganjaran sebagai kompensasi harus dibedakan jenis-jenisnya sebagai berikut :

### 1. Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung adalah penghargaan/ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Sejalan dengan pengertian itu, upah atau gaji diartikan juga sebagai pembayaran dalam bentuk uang secara tunai atau berupa barang yang diperoleh pekerja untuk pelaksanaan pekerjaannya. Kompensasi langsung disebut juga upah dasar yakni upah atau gaji tetap yang diterima seorang pekerja dalam bentuk upah bulanan(*salary*) atau upah mingguan atau upah setiap jam dalam bekerja(*hourly wage*).

### 2. Kompensasi tidak langsung (*Indirect Compensation*)

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan/manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang. Misalnya THR, Tunjangan Hari Natal dan lain-lain. Dengan kata lain kompensasi tidak langsung adalah program pemberian penghargaan/ganjaran dengan variasi yang luas, sebagai pemberian bagian keuntungan organisasi/perusahaan. Disamping contoh di atas dalam variasi yang luas itu maka dapat pula berupa pemberian jaminan kesehatan, liburan, cuti dan lain-lain.

### 3. Insentif

Insentif adalah penghargaan/ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Oleh karena itu insentif sebagai bagian dari keuntungan,

terutama sekali diberikan pada pekerja yang bekerja secara baik atau yang berprestasi. Misalnya dalam bentuk pemberian bonus. Di samping itu berarti insentif dapat pula diberikan dalam bentuk barang.

### III.4 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kompensasi

Menurut Ardana dkk (2012:153-154), ada 10 faktor yang memengaruhi pemberian kompensasi yaitu :

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja.

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan.

Bila kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat Buruh atau Organisasi Karyawan.

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

#### 4. Produktivitas kerja karyawan.

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak, maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

#### 5. Pemerintah dengan UU dan Keppres.

Pemerintah dengan UU dan Keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum penetapan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha jangan sewenang-wenang menetapkan balas jasa bagi karyawan, karena pemerintah berkewajiban untuk melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

#### 6. Biaya Hidup (*cost of living*).

Bila biaya hidup di daerah yang tinggi maka tingkat kompensasi atau upah semakin besar: tetapi sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah ini rendah maka tingkat kompensasi atau upah relatif kecil.

#### 7. Posisi Jabatan karyawan

Karyawan yang menjabat lebih tinggi maka akan menerima gaji atau kompensasi yang lebih besar. Sebaliknya pejabat yang menjabat jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji atau kompensasi yang lebih besar pula.

#### 8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja.

Jika pendidikan lebih tinggi, dan pengalaman kerja yang lebih lama maka gaji atau balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya karyawan yang

berpendidikan rendah dan pengalaman kerja kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

#### 9. Kondisi perekonomian nasional.

Bila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju maka tingkat upah rendah karena terdapat banyak penganggur.

#### 10. Jenis dan Sifat pekerjaan.

Kalau jenis dan sifat pekerjaan itu mengerjakannya sulit atau sukar dan mempunyai resiko (*finansial,keselamatannya*) besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar, karena meminta kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya, mudah dan risikonya (*finansial, kecelakaannya*) kecil maka tingkat upah atau balas jasanya relatif rendah.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, pemberian kompensasi bermanfaat untuk meningkatkan motivasi kerja para karyawan untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Disamping itu kompensasi dapat menjamin bahwa karyawan akan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Sistem insentif yang efektif mengukur usaha insentif dan penghargaan yang didistribusikan secara adil.



## IV. Komitmen

### IV.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Terdapat banyak pendapat para ahli tentang pengertian komitmen organisasi. Komitmen merupakan pengikat yang memberikan dorongan untuk memberikan apa yang terbaik terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya. Menurut Robbins (2003:171), menyatakan bahwa “Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut.”

Menurut Mowday (Sopiah, 2008:155) menyebutkan bahwa komitmen kerja merupakan istilah lain dari komitmen organisasional. Menurutnya komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi.

Menurut Sopiah (2008:157), komitmen organisasional adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya:

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi,
2. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

## IV.2. Faktor-Faktor yang memengaruhi Komitmen Karyawan

Komitmen pegawai dapat tercipta apabila individu dalam organisasi sadar akan hak dan kewajibannya dalam organisasi tanpa melihat jabatan dan kedudukan, hal ini disebabkan pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif. Menurut Steer dan Porter dalam Sopiah(2008:164), faktor-faktor yang memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi adalah :

1. Faktor personal, meliputi *job expectations, psychological contract, job choice factors*, karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal.
2. Faktor organisasi, meliputi *initial works, experiences, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor ini akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab.
3. Non-organizational factors, meliputi *availability of alternative jobs*. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain. Jika ada yang lebih baik, tentu karyawan akan meninggalkannya.

## IV.3. Jenis Komitmen Karyawan

Meyer, Allen, dan Smith dalam Sopiah (2008:157) menyatakan bahwa ada tiga jenis komponen organisasional, diantaranya yaitu :

- a. *Affective commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional.

- b. *Continuance commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.
- c. *Normative commitment*, timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Komitmen organisasi berkaitan dengan komitmen karyawan. Komitmen karyawan yang tinggi akan menyebabkan organisasi/perusahaan mengalami pertumbuhan yang sangat pesat sebaliknya komitmen karyawan yang rendah akan menyebabkan organisasi/perusahaan tidak bisa berkembang.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang dapat digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini terkait dengan gaya kepemimpinan, kompensasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

- B1. Penelitian tentang pengukuran kinerja yang telah dilakukan oleh Nainggolan (2011) dari Universitas Sumatra Utara pada PT. Harian Batam Pos di Batam dengan melakukan analisis pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan Pemimpin Redaksi dan Kompensasi terhadap Kinerja Wartawan.

Hasil penelitian yang diperoleh bahwa secara serempak variabel bebas (Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan dan kompensasi)

berpengaruh signifikan terhadap Kinerja wartawan pada PT. Harian Batam Pos. Variabel kompensasi merupakan faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja wartawan artinya variabel kompensasi lebih berperan dalam menentukan kinerja wartawan pada PT. Harian Batam Pos.

- B2. Puruhita (2010) hasil penelitian tentang Pengaruh Komitmen Keorganisasian dan Kecerdasan Emosi Karyawan terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Karyawan Departemen Unit X Kompas Gramedia, disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan ada pengaruh positif signifikan antara Kecerdasan Emosi terhadap OCB.
- B3. Muslim (2006) hasil penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Negeri Lhokseumawe, disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- B4. Nurdiana (2011) meneliti Pengaruh Rotasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai: Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pegawai Sekretariat Daerah Kota Surakarta). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh rotasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Surakarta, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Kajian ini mengamati hubungan antar variabel penelitian menggunakan indikator kompetensi dan pengalaman kerja untuk variabel rotasi kerja, indikator kompensasi finansial, indikator kepuasan intrinsik dan

kepuasaan ekstrinsik untuk variabel kepuasan kerja, indikator prestasi kerja, tanggung jawab dan kerja sama untuk variabel kinerja kerja.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner terhadap 127 responden, untuk kemudian dianalisa dengan analisa regresi, analisis variabel intervening dan pengujian hipotesis melalui uji-F, uji t dan koefisien determinasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam hubungan antara variabel rotasi kerja, kompensasi dan kepuasan kerja, untuk taraf signifikansi 5%, nilai F hitung (22,926) > F tabel (2,29) dengan nilai signifikansi (0,000), dengan demikian variabel independent fit untuk prediksi variabel kepuasan kerja. Variasi perubahan kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variasi rotasi kerja dan kompensasi sebesar 27%. p value rotasi kerja dan kompensasi masing-masing sebesar 0,000 dan 0,007 berarti < 5% sehingga kedua variabel mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dalam hubungan antara rotasi kerja, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja, untuk taraf signifikansi 5%, nilai F hitung (48,799) > F tabel (2,29), sehingga secara bersama-sama variabel rotasi kerja, kompensasi, dan kepuasan kerja mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.

### **C. Kerangka Berpikir**

Kerangka berpikir bertujuan untuk mengemukakan secara umum mengenai penelitian yang akan dilakukan dengan variabel yang akan diteliti.

Kerangka berpikir ini diperoleh dari perpaduan sintesa antara variabel yang dapat digunakan untuk merumuskan hipotesis.

Berdasarkan pendapat di atas maka dikutip beberapa teori dan hasil penelitian untuk mengungkapkan hubungan variabel-variabel yang diteliti, sebagaimana yang terkandung dalam perumusan masalah dan tujuan penelitian sebelumnya. Kerangka berpikir dalam penelitian ini terdiri dari 1 variabel terikat (*dependen*) yaitu kinerja dan 3 variabel bebas (*independen*) yang meliputi variabel : Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Komitmen.

Variabel pertama yang dijadikan kajian dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan. Menurut Robbins (2006:165) kepemimpinan memegang peran sentral dalam usaha memahami perilaku perorangan. Karena seorang pemimpinlah yang dapat mengarahkan individu untuk mencapai tujuannya. Kartono (2006:10) menyatakan bahwa pemimpin merupakan inisiator, motivator, stimulator, dinamisator, dan inovator dalam organisasi. Kepemimpinan merupakan faktor yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkah laku karyawan. Pemimpin yang tidak dapat membawahi karyawannya akan menimbulkan masalah dalam peningkatan kinerja karyawan.

Variabel kedua yang dijadikan kajian dalam penelitian ini adalah kompensasi. Menurut Dessler (2007:46) mengemukakan bahwa “ kompensasi adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka “. Kebijakan kompensasi harus dilakukan sebaik mungkin, agar tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan atau kekecewaan pada karyawan.

Menurut Ivancevich (2007:295), kebijakan kompensasi harus memiliki tujuh prinsip yang terdiri dari :

1. Memadai (*Adequate*)
2. Wajar/Pantas (*Equitable*)
3. Seimbang (*Balanced Pay*)
4. Biaya yang efektif (*Cost Effective*)
5. Aman/terjamin (*Secure*)
6. Memberikan perangsang (*Incentive Providing*)
7. Dapat diterima karyawan (*Acceptable*)

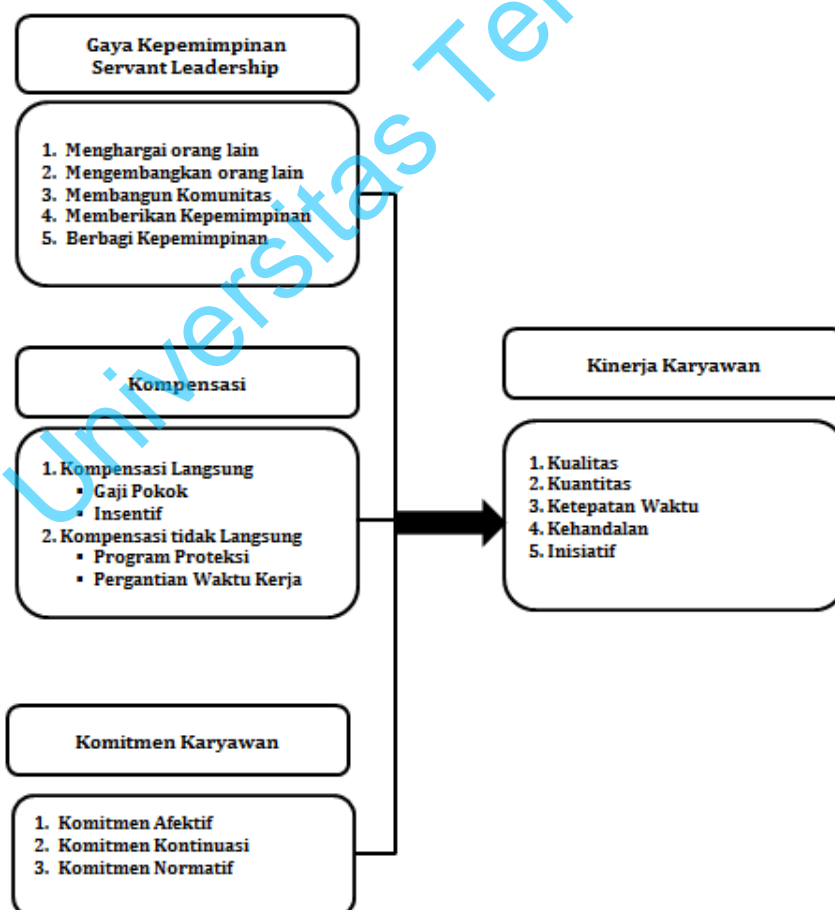
Berdasarkan hal-hal yang telah dijelaskan diatas maka dapat diketahui bahwa kompensasi memiliki dampak terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kompensasi yang diberikan maka karyawan kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Variabel ketiga yang dijadikan kajian dalam penelitian ini adalah komitmen karyawan. Menurut Steers (dalam Sopiah,2008:16) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi), dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Dessler (dalam Sopiah 2008:160) menyatakan bahwa hasil studi menunjukkan karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperhatikan perkembangan karier karyawan dalam jangka panjang.

Komitmen karyawan terhadap perusahaan sangat dibutuhkan untuk kelangsungan hidup organisasi. Komitmen karyawan yang tinggi maka akan membawa keberhasilan dan kemajuan bagi perusahaan.

Variabel keempat yang dijadikan kajian dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2009:67), kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Berdasarkan pendapat di atas, maka untuk mengetahui dan menguji adanya pengaruh dari gaya kepemimpinan, kompensasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, secara sistematis dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.3 : Kerangka Pemikiran



#### D. Hipotesis Penelitian

Dari beberapa penelitian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa untuk mengetahui pengaruh terhadap peningkatan kinerja rata-rata menggunakan variabel yang meliputi gaya kepemimpinan, kompensasi, dan komitmen organisasi.

Berdasarkan kerangka berpikir dan hasil dari beberapa penelitian diatas maka dapat disusun suatu hipotesis. Hipotesis merupakan jawaban sementara yang harus dilakukan. Menurut Arikunto (2002:590), “ Hipotesis adalah suatu jawaban-jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian ini sampai terbukti melalui data yang terkumpul. “

Berdasarkan kerangka berpikir dan rumusan permasalahan yang ada maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- a. Ho : Tidak adanya pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Divisi *Sales* dan *Marketing* PT. XYZ Jakarta.  
Ha : Terdapat pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Divisi *Sales* dan *Marketing* PT. XYZ Jakarta.
- b. Ho : Tidak adanya pengaruh antara Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Divisi *Sales* dan *Marketing* PT. XYZ Jakarta  
Ha : Terdapat pengaruh antara Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Divisi *Sales* dan *Marketing* PT. XYZ Jakarta.
- c. Ho : Tidak adanya pengaruh antara Komitmen Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Divisi *Sales* dan *Marketing* PT. XYZ Jakarta.

Ha: Adanya pengaruh antara Komitmen Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Divisi *Sales* dan *Marketing* PT. XYZ Jakarta.

D. Faktor-faktor yang memiliki pengaruh paling signifikan diantara variabel Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Komitmen Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Divisi *Sales* dan *Marketing* PT. XYZ Jakarta.

Universitas Terbuka

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan Kuantitatif, yakni suatu pendekatan penelitian yang dilakukan dengan cara pengolahan dan penyajian data dengan menggunakan metode statistika, sehingga memungkinkan peneliti untuk mengambil kesimpulan secara obyektif. Pendekatan ini digunakan karena relevan dengan rumusan masalah dan hipotesis yang diuji yaitu berusaha membuktikan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Informasi dari penelitian survei dapat dikumpulkan dari seluruh populasi dan dapat pula hanya sebagian dari populasi. Survei yang dilakukan kepada semua populasi dinamakan penelitian sensus, sedangkan jika pengumpulan data hanya dilakukan pada sebagian dari populasi disebut sebagai survei sampel.

#### B. Populasi dan Sampel

##### 1. Populasi

Berdasarkan data yang diperoleh dari Divisi *Human Resources* diketahui bahwa jumlah karyawan Marketing dan Sales adalah 107 orang di Kantor Pusat Jakarta.

Dalam penelitian ini populasi adalah karyawan *Sales* dan *Marketing* PT. XYZ.

## 2. Sampel

Dalam suatu penelitian pada hakekatnya tidak selalu perlu meneliti semua individu di dalam suatu populasi, karena akan memakan waktu, tenaga dan biaya yang besar. Meneliti sebagian dari populasi diharapkan dapat menggambarkan hasil sesungguhnya dari populasi. Oleh karena itu diperlukan pengklasifikasian terhadap unit analisis dari populasi tersebut melalui sampel. Sampel adalah sebagai bagian dari populasi. Untuk menentukan besarnya sampel dalam penelitian didasarkan besarnya populasi dengan kriteria semakin besar populasi maka semakin kecil persentase sampel yang diambil, begitu sebaliknya semakin kecil populasi maka semakin besar persentase sampel yang diambil.

Berpijak dari uraian di atas dapat dipahami bahwa tidak ada ketentuan yang pasti jumlah sampel yang sebaiknya di ambil dari suatu populasi dalam penelitian. Namun demikian Arikunto (2006:134) menjelaskan bahwa untuk sekedar pelaksanaan penelitian, maka apabila subyeknya kurang dari 100 lebih baik diambil semua, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlah subyeknya besar dapat diambil antara 10-15% atau 20-25% atau lebih.

Jumlah seluruh karyawan *Sales* dan *Marketing* PT. XYZ Jakarta adalah 107 orang yang berarti jumlah populasi (N) adalah 107 orang. Untuk kebutuhan penelitian ini maka penulis maka mengambil seluruh total populasi yaitu sebesar 107 orang yang akan dijadikan sebagai sampel (n).

### C. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Kuesioner yang dipakai adalah tipe pilihan. Metode Kuesioner disusun berupa pertanyaan-pertanyaan tentang Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Komitmen Karyawan.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi dua jenis, yaitu data primer dan sekunder. Data primer diperlukan untuk pengujian hipotesis yang telah ditetapkan, sedangkan data sekunder diperlukan untuk memberikan gambaran (deskripsi) tentang obyek penelitian.

### D. Instrumen Penelitian

Instrumen Penelitian berupa kuesioner atau angket ialah penyelidikan mengenai suatu masalah yang banyak menyangkut kepentingan umum (orang banyak), dengan jalan mengedarkan formulir daftar pertanyaan, diajukan secara tertulis kepada sejumlah objek, untuk mendapatkan jawaban (tanggapan, respon) tertulis seperlunya (Kartini, 1996:217). Kuesioner ini merupakan teknik pengumpulan data yang sangat praktis, yakni dengan jalan membuat daftar pertanyaan secara tertulis sesuai dengan maksud atau data yang diperlukan yang akan dijawab atau diisi oleh responden dan dipergunakan untuk mengumpulkan fakta-fakta berupa pendapat, keinginan dan lain sebagainya.

Bentuk kuesioner yang dipilih adalah bentuk pilihan ganda (*multiple choice*) yaitu responden diminta untuk memilih salah satu dari sekian banyak banyak kemungkinan jawaban atau alternatif. Adapun alternatif-alternatif tadi

seperti: setuju sekali, setuju, kurang setuju, sangat setuju, dan sebagainya. (Kartini, 1996:235).

Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka pada lembar jawaban setiap variabel diberikan skor sebagai berikut:

- a. Sangat Setuju : skor 5
- b. Setuju : skor 4
- c. Netral : skor 3
- d. Tidak Setuju : skor 2
- e. Sangat tidak setuju : skor 1

#### **E. Definisi Operasional Variabel**

Variabel dalam penelitian ini dibedakan menjadi :

1. Variabel independen (bebas) adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab timbulnya perubahan variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas (X) adalah Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ), dan Komitmen Karyawan ( $X_3$ ).
2. Variabel dependen (terikat) adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya perubahan variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel adalah Kinerja Karyawan (Y).

Untuk menjelaskan variabel penelitian dan pengukurannya maka perlu dibuat definisi operasional variabel penelitian seperti berikut ini:

1. Gaya kepemimpinan yang dimaksud disini adalah kepemimpinan pelayan yang mendorong adanya penghargaan dan pengembangan individu, pengembangan komunitas, praktik-praktik autensitas (*authenticity*), kepemimpinan yang lebih

- mengutamakan pengikutnya, serta pendistribusian kekuasaan dan status untuk kebaikan semua orang, keseluruhan organisasi, serta pihak-pihak lain yang dilayani organisasi.
2. Kompensasi adalah pemberian balas jasa, baik secara langsung berupa uang (finansial) maupun tidak langsung berupa penghargaan (non finansial) yang diterima sebagai bagian dari hak karyawan.
  3. Komitmen Karyawan adalah keyakinan yang menjadi pengikut seseorang dengan organisasi tempatnya bekerja, yang ditunjukkan dengan loyalitas, keterlibatan dalam pekerjaan dan identifikasi terhadap nilai-nilai dalam tujuan organisasi.
  4. Kinerja hasil atas tingkat keberhasilan seorang sales dan marketing untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

Tabel 3.1.

## Operasionalisasi Variabel Penelitian: Variabel, Indikator, dan Skala Ukuran

No	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator	Nomor butir pada instrumen	Skala Pengukuran
1	Gaya Kepemimpinan	1. Menghargai orang lain	Mempercayai orang lain	1	Ordinal
			Ramah dan banyak mendengarkan orang lain secara empati	2	
		2. Mengembangkan orang lain	Memberikan kesempatan kepada pengikut untuk belajar dan berkembang	3	

			Mengembangkan orang lain dengan cara mendorong, mendukung, dan melayaninya	4	
		3. Membangun komunitas	Membangun hubungan personal yang kuat	5	
			Berkolaborasi dengan orang lain dalam pekerjaan	6	
			Mempertahankan integritas dan sifat dapat dipercaya	7	
		4. Memberikan kepemimpinan	Memberikan perspektif masa depan kepada para pengikut	8	
			Mengambil inisiatif	9	
		5. Berbagi Kepemimpinan	Berbagi status dan mempromosikan orang lain	10	
			Berbagi kekuasaan dan melepaskan pengendalian pengikut bersama	11	
2	Kompensasi	1. Finansial	Gaji	12	Ordinal
			Komisi	13,14	
			Tunjangan kesehatan	15	
			Tunjangan hari raya	16	
		2. Non Finansial	Promosi jabatan	17	
3	Komitmen Karyawan	1. Komitmen Afektif	Memiliki keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi	18, 19	Ordinal
		2. Komitmen Normatif	Mempunyai kemampuan untuk berusaha semaksimal mungkin demi kepentingan organisasinya	20, 21, 22	
		3. Komitmen Kontinuasi	Memiliki kepercayaan penuh terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi	23, 24, 25	
4	Kinerja	1. Kuantitas Kerja	Proses kerja dan kondisi pekerjaan	26	Ordinal
			Waktu yang digunakan atau lamanya	27	
		2. Kualitas kerja	Ketepatan kerja	28	
			Tingkat	29	



			kemampuan dalam bekerja		
		3. Kerja sama	Komunikasi antar karyawan	30	
			Kemampuan berhubungan secara lisan dengan orang lain	31	
		4. Kehandalan	Pengetahuan atas pekerjaan	32	
		5. Inisiatif	Semangat untuk melaksanakan pekerjaan	33	

## F. Uji Validitas dan Realibilitas

Uji validitas dan reliabilitas instrumen dalam penelitian ini dilakukan kepada 20 (dua puluh) karyawan Divisi *Sales* dan *Marketing* PT. XYZ di luar dari responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian. Untuk melakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan dengan menggunakan *Statistical Product and Service Solution* (SPSS).

### F.1. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2005), “Jika nilai validitas setiap pertanyaan lebih besar dari nilai koefisien korelasi ( $r$ ) 0,30 maka butir pertanyaan dianggap sudah valid”. Menurut Ghozali (2005), “Uji validitas dipergunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.”

Uji validitas dilakukan dengan metode sekali ukur (*one shot methode*), dimana pengukuran dengan metode ini cukup dilakukan satu kali dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

Jika  $r_{hitung}$  positif dan  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka butir pertanyaan tersebut valid.

Jika  $r_{hitung}$  negatif atau  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka butir pertanyaan tersebut tidak valid (Pratisto, 2004).

Hasil pengujian validitas instrumen penelitian untuk masing-masing variabel yang diteliti dengan 20 sampel responden dengan menggunakan software SPSS.

### F.1.1. Gaya Kepemimpinan

Hasil uji validitas gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa nilai *Correlated Item-Total Correlation* pada setiap butir pertanyaan untuk variabel gaya kepemimpinan seluruhnya lebih besar dari 0,444. Sugiyono (2005) yang menyatakan bahwa bila nilai korelasi di bawah 0,444 maka butir pertanyaan tersebut tidak valid atau memiliki validitas konstruk yang tidak baik. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan seluruhnya adalah valid karena nilai terendah adalah 0,567 atau lebih besar dari 0,444. Hasil perhitungan validitas menggunakan SPSS disajikan dalam Tabel 3.2 seperti berikut:

Tabel 3.2

Hasil Uji Validitas Instrumen Gaya Kepemimpinan

No	Indikator Pertanyaan	Corrected Item – Total Correlation	Keterangan
1	Pimpinan mempercayai bawahan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah dibebankan	0.602	valid
2	Pimpinan selalu mendengarkan keluhan bawahan terkait tugas dan tanggung jawab yang dihadapi	0.665	valid
3	Pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendapatkan training terkait pekerjaan yang dihadapi	0.573	valid
4	Pimpinan selalu memberikan dorongan dan	0.788	valid

	dukungan dalam setiap pekerjaan yang dihadapi bawahan		
5	Pimpinan mampu membangun hubungan personal yang kuat dengan bawahan	0.815	valid
6	Pimpinan selalu membangun kerjasama yang baik dengan pihak lain dalam rangka memudahkan pekerjaan bawahan	0.788	valid
7	Pimpinan memiliki sikap integritas serta senantiasa menjadi teladan yang baik kepada bawahan	0.763	valid
8	Pimpinan terlebih dahulu menjelaskan tujuan dan sasaran dari pekerjaan yang akan dilaksanakan oleh bawahan	0.762	valid
9	Pimpinan senantiasa mengambil inisiatif untuk mengawali suatu pekerjaan	0.601	valid
10	Pimpinan membicarakan lebih banyak tentang prestasi bawahan daripada prestasinya	0.567	valid
11	Pimpinan senantiasa melakukan pendelegasian wewenang kepada bawahannya dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban	0.659	valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2013 (Data Diolah)

### F.1.2. Kompensasi

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa nilai *Correlated Item-Total Correlation* pada setiap butir pertanyaan untuk variabel kompensasi seluruhnya lebih besar dari 0,444. Maka dari hasil uji validitas variabel kompensasi, dinyatakan bahwa hanya 7 variabel kompensasi adalah valid karena nilai terendah adalah 0,515 atau lebih besar dari 0,444. Hasil perhitungan validitas menggunakan SPSS disajikan dalam Tabel 3.3 seperti berikut:

Tabel 3.3

## Hasil Uji Validitas Instrumen Kompensasi

No	Indikator Pertanyaan	Corrected Item – Total Correlation	Keterangan
12	Gaji yang diterima saat ini sudah sesuai dengan tugas yang diemban	0.767	valid
13	Komisi/bonus/KSO yang diterima setiap tahun sudah sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai	0.774	valid
14	Saya mengetahui cara perhitungan pemberian komisi/bonus/KSO oleh perusahaan	0.767	valid
15	Tunjangan kesehatan yang diterima saat ini sudah sesuai	0.828	valid
16	Tunjangan hari raya yang diterima saat ini sudah sesuai	0.878	valid
17	Pemberian promosi jabatan oleh perusahaan kepada karyawan yang berprestasi sudah sesuai	0.515	valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2013 (Data Diolah)

### F.1.3. Komitmen Karyawan

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa nilai *Correlated Item-Total Correlation* pada setiap butir pertanyaan untuk variabel Komitmen Karyawan seluruhnya lebih besar dari 0,444. Maka dari hasil uji validitas variabel integritas dapat dilihat nilai terendah adalah 0,550 dan lebih besar dari 0,444 sehingga variabel integritas dapat disimpulkan valid. Hasil perhitungan validitas menggunakan SPSS disajikan dalam Tabel 3.3 seperti berikut:

Tabel 3.3

## Hasil Uji Validitas Instrumen Komitmen Karyawan

No	Indikator Pertanyaan	Corrected Item – Total Correlation	Keterangan
18	Saya tetap bertahan sebagai karyawan Xyz walaupun Xyz memiliki masalah di bidang hukum	0.550	
19	Xyz sungguh-sungguh mengilhami saya dalam bekerja	0.797	
20	Saya peduli terhadap semua hal yang bisa merusak reputasi perusahaan	0.779	
21	Saya memiliki keyakinan kuat terhadap prospek masa depan perusahaan	0.831	
22	Saya bersedia menjalankan segala tugas yang dibebankan oleh pimpinan demi kepentingan perusahaan	0.711	
23	Saya bangga menyatakan kepada orang lain bahwa saya merupakan karyawan Xyz	0.772	
24	Saya mampu menjaga nama baik perusahaan	0.844	
25	Xyz memiliki nilai-nilai organisasi yang baik	0.756	

Sumber: Hasil Penelitian, 2013 (Data Diolah)

#### F.1.4. Kinerja

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa nilai *Correlated Item-Total Correlation* pada setiap butir pertanyaan untuk variabel kinerja seluruhnya lebih besar dari 0,444. Dilihat dari hasil uji validitas variabel kinerja *Correlated Item-Total Correlation* yang terendah adalah 0,516, jadi dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel kinerja adalah valid. Hasil perhitungan validitas menggunakan SPSS disajikan dalam Tabel 3.4 seperti berikut:

Tabel 3.4

## Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja

No	Indikator Pertanyaan	Corrected Item – Total Correlation	Keterangan
26	Saya memahami apa yang menjadi standar kerja dalam pekerjaan saya	0.660	valid
27	Xyz sungguh-sungguh mengilhami saya dalam bekerja	0.842	valid
28	Saya selalu mencapai target kuota sales/tugas yang dibebankan sesuai dengan target/tugas yang diberikan oleh pimpinan	0.581	valid
29	Saya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja yang ada	0.516	valid
30	Saya sering membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan	0.837	valid
31	Isi penjelasan saya terkait pekerjaan selalu dapat dipahami oleh rekan-rekan kerja	0.755	valid
32	Saya memahami dengan baik tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan	0.715	valid
33	Saya memiliki sikap antusias dalam melaksanakan pekerjaan yang terlihat dari kemampuan untuk memperluas target konsumen/membuka account baru yang dibebankan oleh pimpinan	0.582	valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2013 (Data Diolah)

## F.2. Uji Reliabilitas

Pengujian alat pengumpulan data yang kedua adalah pengujian reliabilitas instrumen. Suatu instrumen pengukuran dikatakan reliabel jika pengukurannya konsisten dan cermat akurat. Jadi uji reliabilitas instrumen dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi dari instrumen sebagai alat ukur, sehingga hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Hasil pengukuran dapat dipercaya hanya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama (homogen) diperoleh hasil yang relatif sama, selama aspek yang diukur dalam diri subjek memang belum berubah. Dalam hal ini, relatif sama berarti tetap

adanya toleransi terhadap perbedaan-perbedaan kecil diantara hasil beberapa kali pengukuran.

Penelitian dapat dikatakan valid apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Formula yang dipergunakan untuk menguji reliabilitas instrumen dalam penelitian ini adalah Koefisien Alfa ( $\alpha$ ) dari Cronbach (1951) dengan bantuan program SPSS.

### F.2.1. Gaya Kepemimpinan

Instrumen penelitian pada variabel gaya kepemimpinan memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien alpha Cronbach lebih besar atau sama dengan 0,70. Sementara hasil uji menunjukkan koef cronbach alpha sebesar 0.920, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel ini adalah reliabel. Hasil perhitungan reliabilitas menggunakan SPSS disajikan dalam Tabel 3.5 seperti berikut:

Tabel 3.5.

Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.920	.922	11

Hasil perhitungan realibilitas pernyataan variabel gaya kepemimpinan disajikan dalam Tabel 3.6 seperti berikut:

Tabel 3.6.

## Reliabilitas Pernyataan Variabel Gaya Kepemimpinan

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	42.8000	31.011	.602	.871	.916
VAR00002	42.8000	29.958	.665	.854	.914
VAR00003	42.8000	30.589	.573	.773	.918
VAR00004	42.6500	28.976	.788	.887	.908
VAR00005	42.7500	28.197	.815	.856	.906
VAR00006	42.6500	28.976	.788	.936	.908
VAR00007	42.5500	28.576	.763	.858	.909
VAR00008	42.8500	28.766	.762	.849	.909
VAR00009	43.3500	29.187	.601	.677	.918
VAR00010	43.3000	29.168	.567	.875	.920
VAR00011	43.0000	30.000	.659	.795	.914

**F.2.2. Kompensasi**

Instrumen penelitian pada variabel kompensasi memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien alpha Cronbach lebih besar atau sama dengan 0,70. Sementara hasil uji menunjukkan koef cronbach alpha sebesar 0.912, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel ini adalah reliabel. Hasil perhitungan reliabilitas menggunakan SPSS disajikan dalam Tabel 3.7 seperti berikut:

Tabel 3.7

## Reliabilitas Variabel Kompensasi

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.912	.909	6



Hasil perhitungan realibilitas pernyataan variabel kompensasi disajikan dalam Tabel 3.8 seperti berikut:

Tabel 3.8  
Reliabilitas Pernyataan Variabel Kompensasi

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	15.9000	16.937	.767	.690	.894
VAR00002	15.9000	17.989	.774	.633	.893
VAR00003	15.5500	17.418	.767	.700	.894
VAR00004	15.8000	17.221	.828	.786	.885
VAR00005	15.9000	15.779	.878	.839	.876
VAR00006	15.2000	21.011	.515	.324	.924

### F.2.3. Komitmen Karyawan

Instrumen penelitian pada variabel Komitmen Karyawan memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien alpha Cronbach lebih besar atau sama dengan 0,70. Sementara hasil uji menunjukkan koef cronbach alpha sebesar 0.920, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel ini adalah reliabel. Hasil perhitungan reliabilitas menggunakan SPSS disajikan dalam Tabel 3.9 seperti berikut:

Tabel 3.9  
Reliabilitas Variabel Komitmen Karyawan

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.920	.931	8

Hasil perhitungan realibilitas pernyataan variabel Komitmen Karyawan disajikan dalam Tabel 4.0 seperti berikut:

Tabel 4.0  
Reliabilitas Pernyataan Variabel Komitmen Karyawan

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	28.55	20.576	.550	.701	.934
VAR00002	28.60	20.358	.797	.758	.904
VAR00003	28.30	21.484	.779	.783	.906
VAR00004	28.30	21.168	.831	.901	.902
VAR00005	28.50	21.316	.711	.657	.911
VAR00006	28.20	21.747	.772	.877	.907
VAR00007	28.30	21.695	.844	.912	.903
VAR00008	28.40	21.516	.756	.921	.908

#### F.2.4. Kinerja

Instrumen penelitian pada variabel kinerja organisasi memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien alpha Cronbach lebih besar atau sama dengan 0,70. Sementara hasil uji menunjukkan koef cronbach alpha sebesar 0.840, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel ini adalah reliabel. Hasil perhitungan reliabilitas menggunakan SPSS disajikan dalam Tabel 4.1 seperti berikut:

Tabel 4.1

## Reliabilitas Variabel Kinerja

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.890	.902	8

Hasil perhitungan realibilitas pernyataan variabel kinerja disajikan dalam Tabel 4.2 seperti berikut:

Tabel 4.2

## Reliabilitas Pernyataan Variabel Kinerja

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	27.40	10.147	.660	.596	.877
VAR00002	27.50	9.211	.842	.787	.858
VAR00003	28.00	9.053	.581	.537	.893
VAR00004	27.45	10.050	.516	.705	.891
VAR00005	27.35	9.924	.837	.852	.864
VAR00006	27.35	9.608	.755	.716	.867
VAR00007	27.15	9.924	.715	.754	.872
VAR00008	27.25	10.197	.582	.597	.883

## G. Metode Analisis Data

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan alat uji Regresi Linier Berganda untuk mengukur pengaruh pengembangan karyawan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Regresi Linier Berganda digunakan oleh peneliti, bila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel independent sebagai

predictor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya) Jadi analisis regresi linier berganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal 2 (dua) Sugiyono ( 2005). Metode regresi yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Dimana :

$Y$  = Kinerja karyawan

$X_1$  = Gaya kepemimpinan

$X_2$  = Kompensasi

$X_3$  = Komitmen Karyawan

$\alpha$  = Konstanta.

$\beta_1$  = Koefisien variabel  $X_1$

$\beta_2$  = Koefisien variabel  $X_2$

$\beta_3$  = Koefisien variabel  $X_3$

$\varepsilon$  = Epsilon atau Variabel tidak terungkap

Langkah selanjutnya yang dilakukan dalam model analisis ini adalah:

1. Melakukan regresi antar variabel tergantung ( $Y$ ) dengan variabel bebas  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$ .
2. Melakukan Uji F untuk melihat signifikan secara serempak atau bersama variabel bebas dengan variabel tergantung.
3. Melakukan perbandingan antara variasi Kinerja yang dijelaskan oleh gaya kepemimpinan, kompensasi, dan Komitmen Karyawan secara bersama-sama dibandingkan dengan variasi total Kinerja.

4. Melakukan Uji T untuk melihat signifikan secara parsial variabel bebas dengan variabel tergantung.

## H. Pengujian Hipotesis

### 1. Uji Asumsi Klasik

Untuk melakukan analisis regresi berganda perlu pengujian asumsi klasik sebagai persyaratan dalam analisis agar datanya dapat bermakna dan bermanfaat. Syarat asumsi klasik yang harus dipenuhi model regresi berganda sebelum data tersebut dianalisis adalah sebagai berikut :

#### a) Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal, yakni distribusi data dengan bentuk lonceng dan distribusi data tersebut tidak menceng ke kiri atau menceng ke kanan. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan pendekatan Kolmogorov-smirnov. Dengan menggunakan tingkat signifikan 5% (0,05) maka jika nilai *Asymp.Sig. (2-tailed)* di atas nilai signifikan 5% artinya *variable residual* berdistribusi normal.

#### b) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah sebuah grup mempunyai varians yang sama di antara anggota grup tersebut. Artinya, jika varians variabel independent adalah konstan (sama) untuk setiap nilai tertentu variabel independen disebut homoskedastisitas. Sedangkan, heteroskedastisitas diuji dengan menggunakan uji glejser

dengan pengambilan keputusan jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadi heteroskedastisitas. Jika probabilitas signifikan di atas tingkat kepercayaan 5% (0,05) dapat disimpulkan model regresi tidak mengarah adanya heteroskedastisitas.

### c) Uji Multikolinearitas

Multikolinieritas berarti adanya hubungan linier yang sempurna atau pasti di antara beberapa atau semua variabel yang menjelaskan dari model regresi. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas dapat dilakukan dengan melihat toleransi variabel dan *Variance Inflation Factor* (VIF) dengan membandingkan sebagai berikut :

- 1).  $VIF < 5$  maka tidak terdapat multikolinearitas
- 2).  $Tolerance > 0,1$  maka tidak terdapat multikolinieritas

## 2. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan ini data diolah dan dimanipulasi melalui software SPSS for Windows untuk menampilkan dan melakukan pengujian hipotesis mengenai gaya kepemimpinan, kompensasi, Komitmen Karyawan, dan kinerja menggunakan regresi linear berganda. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### a) Uji secara Simultan / Serempak (Uji F)

Pengujian ini dilakukan untuk melihat apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan

(serempak) terhadap variabel terikat. Bentuk pengujiannya adalah sebagai berikut :

- 1)  $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$ , artinya secara serempak tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.
- 2)  $H_a : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 \neq 0$ , artinya secara serempak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

1.  $H_0$  diterima jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$
2.  $H_a$  diterima jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

#### **b) Uji secara Parsial / Individual (Uji t)**

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara parsial (individual) menerangkan variasi variabel dependen. Bentuk pengujiannya adalah sebagai berikut :

- 1)  $H_0 : b_i = 0$ , artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.
- 2)  $H_a : b_i \neq 0$ , artinya secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat

Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

1.  $H_0$  diterima jika  $-t_{hitung} < t_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$
2.  $H_a$  diterima jika  $-t_{hitung} > t_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

c) **Pengujian *Goodness of Fit* ( $R^2$ )**

Koefisien *Goodness of Fit* atau koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan variabel-variabel bebas dalam menerangkan variasi variabel terikat. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) ini berkisar antara nol sampai dengan satu ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ), dimana semakin tinggi  $R^2$  (mendekati 1) berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat dan apabila  $R^2 = 0$  menunjukkan variabel bebas secara keseluruhan tidak dapat menjelaskan variabel terikat.

Universitas Terbuka



## BAB IV

### TEMUAN DAN HASIL PEMBAHASAN

#### A. Temuan

##### A.1. Sejarah Singkat PT. XYZ

PT. XYZ berdiri pada tahun 1990 Perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan terkemuka di Indonesia yang memberikan solusi di bidang *Information and Communication Technology (ICT)*, *Communication (Telecommunication Measurement & Infrastructure / TMI & Network Service Provider / NSP)* dan *Test & Measurement (T&M)*. Selama lima tahun terakhir PT. XYZ menunjukkan pertumbuhan dan peranan yang tinggi dari beberapa strategik unit yang ada yaitu *Consulting Service*, *System Integrator*, dan *Telecommunication Measurement & Infrastructure*. Saat ini di seluruh Indonesia PT. XYZ memiliki kantor pusat di Jakarta dan kantor cabang di Bandung, Surabaya, Balikpapan, Batam, Yogyakarta, dan Riau.

Perusahaan ini telah mendapat berbagai penghargaan dari perusahaan Teknologi Informasi berskala Internasional dan Nasional sebagai bukti bahwa perusahaan ini memiliki prestasi sebagai perusahaan memiliki kemampuan dan keandalan di bidang *Information and Communication Technology (ICT)*. Penghargaan tersebut diantaranya adalah *Partner in Excellent Growth Award 2013* dari Hewlett-Packard (HP), *Cisco Premier Partner 2013* dari CISCO, *Best Performance Partner 2012* dari DWE (Sole Distributor DELL), *Certified Solution Partner 2012* dari Emerson, *DELL Registered Partner 2012* dari DELL, *Authorized Status Platinum Partner 2012* dari Hewlett-Packard (HP) dan *Authorized Status Platinum Partner 2012* dari Hitachi Data Systems (HDS).

## **A.2. Visi dan Misi Perusahaan**

### **1. Visi PT. XYZ**

Menjadi perusahaan terkemuka dan ternama dalam teknologi informasi dan pengukuran Dengan memberikan produk dan jasa yang punya nilai tambah terbaik untuk mencapai tingkat kepuasan tertinggi dari pelanggan, Atas dasar hubungan yang baik dan saling menguntungkan dengan mitra usaha.

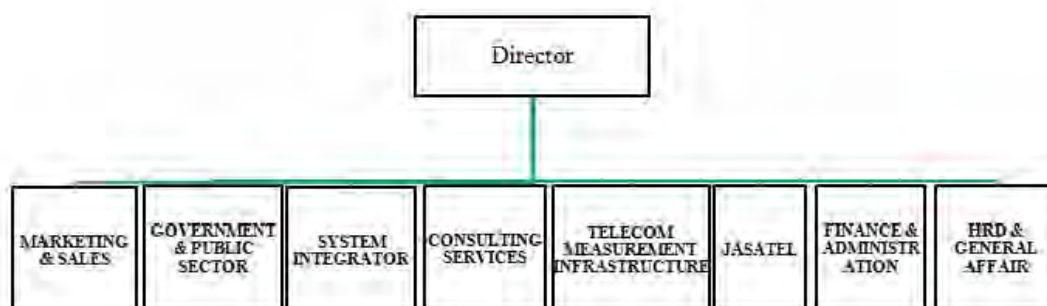
### **2. Misi PT. XYZ**

1. Menjadi perusahaan terbaik untuk bekerja melalui penciptaan tantangan dan penghargaan dalam bekerja.
2. Menjadi perusahaan terbaik yang menyediakan produk yang berkualitas dan pelayanan terbaik.
3. Menjadi perusahaan terbaik yang memiliki sikap menghargai dan kredibilitas.
4. Menjadi perusahaan terbaik untuk melakukan investasi karena pengembalian yang cepat dan reputasi yang baik.
5. Menjadi perusahaan terbaik untuk menjalin kerjasama dengan pihak lain berdasarkan profesionalisme.

## **A.3. Struktur Organisasi Perusahaan**

Struktur organisasi merupakan suatu sistem pembagian tugas, wewenang, kewajiban, serta hak dan tanggung jawab dalam suatu badan usaha. Dalam menjalankan kegiatannya, suatu badan usaha harus memiliki struktur organisasi yang baik agar semua kegiatan berjalan lancar dan sesuai dengan apa yang

diharapkan, sehingga target ataupun sasaran badan usaha dapat tercapai. Berikut adalah gambar struktur Organisasi PT. XYZ.



Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT. XYZ  
Sumber : Dokumentasi Internal

#### A.4. Sistem Kompensasi yang Berlaku di PT. XYZ

Karyawan *sales* dan *marketing* setiap tahun menerima kompensasi sebagai berikut :

##### 1. Gaji

Setiap bulan seorang karyawan *sales* dan *marketing* PT. XYZ menerima gaji sesuai dengan posisinya dalam perusahaan. Penggajian karyawan sesuai dengan *grade* yang sudah ditentukan pada saat karyawan *sales* dan *marketing* diterima di perusahaan.

##### 2. Komisi/Bonus

Komisi atau bonus yang diterima karyawan *sales* dan *marketing* disesuaikan dengan pencapaian oleh masing-masing individu setiap tahunnya. Besaran komisi atau bonus yang diterima disesuaikan dengan perhitungan sebagai berikut :



a. Komisi :  $\text{Nilai proyek (diluar PPN)*Indeks*GPM Actual/GPM Standard}$

b. *OverQuota* :  $(\text{Revenue}-120\%*\text{Quota})/0,5$

### 3. Tunjangan Kesehatan dan jamsostek

Jaminan kesehatan untuk karyawan dan keluarga karyawan yang disesuaikan dengan aturan perusahaan termasuk didalamnya jamsostek.

### 3. Tunjangan transportasi

Tunjangan transportasi sebagai fasilitas bagi para karyawan *sales* dan *marketing* didalam bertemu dengan para konsumen.

### 4. Tunjangan Komunikasi

Tunjangan penggunaan perangkat komunikasi yang disesuaikan dengan aturan perusahaan.

### 5. Tunjangan Hari Raya

Pemberian tunjangan THR sekali setiap tahun pada hari raya.

### 6. Hak/tunjangan cuti tahunan dan cuti hamil

## B. Profil Responden

Responden penelitian ini berjumlah 107 orang berdasarkan karakteristiknya maka dibagi atas :

### B.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1 :

Tabel 4.1

## Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	(%)
Pria	78	72,9
Wanita	29	27,1
Total	107	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2013)

Berdasarkan Tabel 4.1 menunjukkan mayoritas karyawan *sales* dan *marketing* adalah pria (72,9%) dan wanita (27,1%).

## B.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.2 :

Tabel 4.2

## Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah (Orang)	(%)
20 – 29 tahun	42	39,3 %
30 – 40 tahun	50	46,7
> 40 tahun	15	14
Total	107	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2013)

Berdasarkan Tabel 4.2. menunjukkan mayoritas usia karyawan *sales* dan *marketing* berusia 30 – 40 tahun sebanyak 50 orang (46,7%), disusul karyawan yang berusia antara 20 – 29 tahun sebanyak 42 orang (39,3%), dan karyawan yang paling sedikit jumlahnya adalah berusia lebih dari 40 tahun sebanyak 15 orang (14%).

### B.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.3 :

Tabel 4.3

Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah (Orang)	(%)
1 - 4 tahun	65	60,7
5 – 10 tahun	35	32,7
11 – 15 tahun	6	5,6
>15 tahun	1	1
Total	107	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2013)

Berdasarkan Tabel 4.3. menunjukkan PT. XYZ memiliki mayoritas karyawan *sales* dan *marketing* yang telah bekerja selama 1-4 tahun (60,7%), untuk jumlah karyawan yang telah bekerja antara 5-10 tahun (32,7), sedangkan karyawan yang bekerja 11-15 tahun (5,6) dan yang bekerja diatas 15 tahun adalah 1 orang (1%).

### B.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Formal

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan formal dapat dilihat pada Tabel 4.4 :

Tabel 4.4

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Formal

Pendidikan	Jumlah (Orang)	(%)
SMU/SLTA	2	1,9
D-1/D-3	6	5,6
S-1	98	91,5
S-2	1	1
Total	107	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2013)



Berdasarkan Tabel 4.4, menunjukkan mayoritas karyawan *sales* dan *marketing* berpendidikan S-1 (91,5%), sedangkan paling sedikit adalah pegawai yang berpendidikan formal Strata 2 (S2) berjumlah 1%. Untuk karyawan berpendidikan SMU/SLTA (1,9%) dan karyawan berpendidikan D-1/D-3 (6%).

### C. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian ini bertujuan untuk melihat gambaran masing-masing variabel penelitian berdasarkan jawaban responden. Untuk memudahkan dalam memberikan penilaian terhadap data hasil tanggapan responden, maka dilakukan pengklasifikasian terhadap jumlah skor tanggapan responden. Analisis dilakukan dengan menggunakan teknik interval. Selanjutnya disusun kriteria penilaian terhadap setiap pernyataan. Penentuan kriteria penilaian skor jawaban responden didasarkan pada persentase skor aktual terhadap skor ideal, dimana skor aktual diperoleh dari tanggapan aktual responden, sementara skor ideal adalah skor maksimum yang diperoleh dari 107 responden. Prinsip pengklasifikasian persentase bobot skor tanggapan responden (Sugiyono, 2010)

Persentase skor aktual terhadap skor ideal tersebut dikonfirmasi terhadap tabel pengklasifikasian. Kriteria yang digunakan dalam penilaian persentase skor pernyataan disesuaikan dengan indikator masing-masing, seperti Sangat Setuju, Setuju, Kurang Setuju, Tidak Setuju, dan Sangat Tidak Setuju yang disusun berdasarkan rentang skor seperti pada Tabel 4.5 berikut.

Tabel 4.5

## Kriteria Persentase Skor Tanggapan Responden Terhadap Skor Ideal

No.	Prosentase Skor Aktual Terhadap Skor Ideal	Kriteria
1	20.00 – 36.00	Tidak Baik
2	36.01 – 52.00	Kurang Baik
3	52.01 – 68.00	Cukup Baik
4	68.01 – 84.00	Baik
5	84.01 – 100	Sangat Baik

Sumber : Umi Narimawati (2007 : 84)

### C.1. Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan

Kuesioner yang dilakukan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan Skala Ordinal untuk pengaruh kepemimpinan atasan terhadap kinerja karyawan bagian *sales* dan *marketing* PT. XYZ.

Variabel Gaya Kepemimpinan ini menggunakan 5 dimensi dengan 11 indikator dengan penilaian dilakukan oleh 107 responden. Tanggapan penilaian responden terhadap variabel Gaya Kepemimpinan secara keseluruhan adalah sangat baik, dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6

## Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan

Dimensi Gaya Kepemimpinan	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Kriteria
Menghargai orang lain	1070	936	87,48	Sangat Baik
Mengembangkan orang lain	959	936	89,63	Sangat Baik
Membangun Komunitas	1425	1605	88,76	Sangat Baik
Memberikan kepemimpinan	918	936	85,79	Sangat Baik
Berbagi Kepemimpinan	883	936	82,53	Baik
Jumlah	5255	5349	86,84	Sangat Baik

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2013



Berdasarkan hasil perhitungan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap Gaya Kepemimpinan atasan rata-rata skornya adalah sebesar 86,84 hal itu berarti menurut responden Gaya Kepemimpinan atasan Sangat Baik, apabila dilihat dari rentang skor kategori tertinggi, karena rata-rata skor berada di atas kategori baik. Maka faktor-faktor dimensi yaitu menghargai orang lain, mengembangkan orang lain, membangun komunitas, memberikan kepemimpinan dan berbagi kepemimpinan yang saat ini ada memberikan kondisi kondusif terhadap kinerja karyawan, maka hasilnya dinyatakan Sangat Baik.

Selanjutnya secara lebih detail akan dirinci dalam beberapa tabel berikut ini.

### C.1.1. Dimensi Menghargai Orang Lain

Penilaian responden berdasarkan dimensi menghargai orang lain dapat dilihat pada Tabel 4.7 :

Tabel 4.7

#### Dimensi Menghargai Orang Lain

No	Butir Pernyataan		Skor Jawaban Responden					Σ Skor	Prosentase Skor Aktual	Kriteria
			5	4	3	2	1			
1	Pemimpin mempercayai bawahan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah dibebankan	F	270	164	33	2	0	469	87,67	Sangat Baik
		%	50,5	38,3	10,2	1	0			
2	Pemimpin selalu mendengarkan keluhan bawahan terkait tugas dan tanggung jawab yang dihadapi	F	280	140	45	2	0	467	87,29	Sangat Baik
		%	52,3	32,6	14,1	1	0			
3	Akumulasi jawaban responden		550	304	78	4	0	936	87,48	Sangat Baik
		%	51,4	35,5	12,2	1	0			

Sumber : Hasil pengolahan data 2013

Berdasarkan perbandingan skor aktual terhadap skor ideal dapat diketahui bahwa kondisi sikap kepemimpinan dalam menghargai orang lain termasuk dalam kategori sangat baik. Persentase jumlah skor tanggapan responden dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan yang diajukan mengenai sikap kepemimpinan dalam menghargai orang lain termasuk kategori sangat baik. Data ini menunjukkan bahwa sikap pimpinan dalam menghargai orang lain sangat meningkatkan kinerja bawahan.. Sikap pimpinan yang menghargai orang lain atau bawahan dinyatakan dalam bentuk mempercayai bawahan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan pekerjaan yang dibebankan tanpa adanya campur tangan secara langsung dari pimpinan dan pimpinan juga selalu mendengarkan keluhan atau permasalahan yang dihadapi terkait dengan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada bawahan.

### C.1.2. Dimensi Mengembangkan Orang Lain

Penilaian responden berdasarkan dimensi mengembangkan orang lain dapat dilihat pada Tabel 4.8 :

Tabel 4.8

Dimensi Mengembangkan Orang Lain

No	Butir Pernyataan		Skor Jawaban Responden					Σ Skor	Prosentase Skor Aktual	Kriteria
			5	4	3	2	1			
1	Pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendapatkan training terkait pekerjaan yang dihadapi	F	310	132	36	0	0	478	89,35	Sangat Baik
		%	57,9	30,8	11,3	0	0			
2	Pemimpin selalu memberikan dorongan dan dukungan dalam setiap pekerjaan yang dihadapi bawahan		305	152	24	0	0	481	89,91	Sangat Baik
		%	57	35,5	7,5	0	0			
3	Akumulasi jawaban responden		615	284	60	0	0	959	89,63	Sangat Baik
		%	57,5	33,1	9,4	0	0	100		



Berdasarkan perbandingan skor aktual terhadap skor ideal dapat diketahui bahwa kondisi sikap kepemimpinan dalam mengembangkan orang lain termasuk dalam kategori sangat baik. Persentase jumlah skor tanggapan responden dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan yang diajukan mengenai sikap kepemimpinan dalam mengembangkan orang lain termasuk kategori sangat baik. Data ini menunjukkan bahwa sikap pimpinan yang mengembangkan orang lain sangat meningkatkan kinerja bawahan. Pimpinan mengembangkan orang atau bawahan melalui pemberian program-program training mengenai produk atau training yang bersifat *softskill*. Mengembangkan bawahan juga selalu dilakukan dengan memberikan dorongan atau dukungan dalam setiap pekerjaan yang dihadapi bawahan hal ini terlihat dari sikap pimpinan yang terlibat dalam pertemuan-pertemuan dengan pihak konsumen.

### C.1.3. Dimensi Membangun komunitas

Penilaian responden berdasarkan dimensi membangun komunitas dapat dilihat pada Tabel 4.9 :

Tabel 4.9

Dimensi Membangun komunitas

No	Butir Pernyataan		Skor Jawaban Responden					Σ Skor	Prosentase Skor Aktual	Kriteria
			5	4	3	2	1			
1	Pemimpin mampu membangun hubungan personal yang kuat dengan bawahan	F	270	152	39	4	0	465	86,29	Sangat Baik
		%	50,5	35,5	12,2	1,8	0			
2	Pimpinan selalu membangun kerjasama yang baik dengan pihak lain dalam rangka memudahkan pekerjaan bawahan		290	148	36	0	0	474	88,51	Sangat Baik
		%	54,2	34,6	11,2	0	0			
3	Pimpinan memiliki sikap integritas serta		335	128	21	2	0	486	90,84	Sangat Baik
		%	62,6	29,9	6,5	1	0			

	senantiasa menjadi teladan yang baik kepada bawahan									
4	Akumulasi jawaban responden		895	428	96	6	0	1425		
		%	56,7	33,3	9	1	0	100	88,76	Sangat Baik

Sumber : Hasil pengolahan data 2013

Berdasarkan perbandingan skor aktual terhadap skor ideal dapat diketahui bahwa kondisi sikap kepemimpinan dalam membangun komunitas termasuk dalam kategori sangat baik. Persentase jumlah skor tanggapan responden dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan yang diajukan mengenai sikap kepemimpinan dalam membangun komunitas termasuk kategori. Sikap ini ditandai dengan kemampuan pimpinan dalam membangun hubungan personal hubungan yang kuat dengan bawahan, membangun kerjasama dengan pihak lain untuk memudahkan pekerjaan bawahan dan memiliki sikap integritas yang menjadi teladan bagi para bawahan.

#### C.1.4. Dimensi Memberikan Kepemimpinan

Penilaian responden berdasarkan dimensi memberikan kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 4.10 :

Tabel 4.10

#### Dimensi Memberikan Kepemimpinan

No	Butir Pernyataan		Skor Jawaban Responden					$\Sigma$ Skor	Prosentase Skor Aktual	Kriteria
			5	4	3	2	1			
1	Pemimpin terlebih dahulu menjelaskan tujuan dan sasaran dari pekerjaan yang akan dilaksanakan oleh bawahan	F	305	140	33	0	0	478	89,35	Sangat Baik
		%	57	32,7	10,3	0	0			
2	Pimpinan senantiasa mengambil inisiatif untuk mengawali		215	160	51	14	0	440	82,24	Baik
		%	40,2	37,4	15,9	6,5	0			

	suatu pekerjaan									
3	Akumulasi jawaban responden		520	300	84	14	0	918		
		%	48,6	35	13,1	3,3	0	100	85,79	Sangat Baik

Sumber : Hasil pengolahan data 2013

Berdasarkan perbandingan skor aktual terhadap skor ideal dapat diketahui bahwa kondisi sikap kepemimpinan dalam memberikan kepemimpinan dalam kategori sangat baik. Persentase jumlah skor tanggapan responden dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan yang diajukan mengenai sikap kepemimpinan dalam memberikan kepemimpinan termasuk kategori sangat baik. Data ini menunjukkan bahwa sikap pimpinan yang memberikan kepemimpinan sangat meningkatkan kinerja bawahan. Pimpinan yang tidak bersikap memberikan kepemimpinan akan menyebabkan menurunnya kinerja bawahan. Memberikan kepemimpinan diantaranya dilakukan melalui tugas dan tanggung jawab dengan terlebih dahulu menjelaskan target atau sasaran yang hendak dicapai dari tugas yang diberikan sehingga bawahan mengetahui dengan pasti strategi yang harus dilakukan. Pimpinan juga secara aktif terlibat langsung dalam memulai suatu pekerjaan yang baru seperti melakukan pertemuan-pertemuan dengan pihak konsumen untuk menjajaki penjualan produk atau solusi sistem.

#### C.1.5. Dimensi Berbagi Kepemimpinan.

Penilaian responden berdasarkan dimensi berbagi kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 4.11 :



Tabel 4.11

## Dimensi Berbagi Kepemimpinan

No	Butir Pernyataan		Skor Jawaban Responden					$\Sigma$ Skor	Prosentase Skor Aktual	Kriteria
			5	4	3	2	1			
1	Pemimpin membicarakan lebih banyak tentang prestasi bawahan daripada prestasinya.	F	160	192	63	10	1	426		
		%	29,9	44,9	19,6	4,7	1		79,63	Baik
2	Pimpinan senantiasa melakukan pendelegasian wewenang kepada bawahannya dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban		230	188	33	6	0	457		
		%	43	43,9	10,3	2,8	0		85,42	Sangat Baik
3	Akumulasi jawaban responden		390	380	96	16	1	883		
		%	36,4	44,4	15	3,7	0,5	100	82,53	Baik

Sumber : Hasil pengolahan data 2013

Berdasarkan perbandingan skor aktual terhadap skor ideal dapat diketahui bahwa kondisi sikap kepemimpinan dalam berbagi kepemimpinan termasuk kategori sangat baik. Persentase jumlah skor tanggapan responden dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan yang diajukan mengenai sikap kepemimpinan dalam berbagi kepemimpinan kategori sangat baik. Data ini menunjukkan bahwa sikap pimpinan yang berbagi kepemimpinan sangat meningkatkan kinerja bawahan. Pimpinan yang tidak bersikap berbagi kepemimpinan akan menyebabkan menurunnya kinerja bawahan. Sikap pimpinan dinyatakan dalam bentuk dengan menyampaikan pujian atas prestasi bawahan dalam pertemuan-pertemuan dengan pihak direktur atau pemilik perusahaan. Selain itu, pimpinan terkadang memberikan otoritas kepada bawahan untuk mengambil keputusan secara langsung tanpa melibatkan pimpinan jika memang saat itu diperlukan keputusan yang harus diambil dengan cepat.

## C.2. Analisis Deskriptif Variabel Kompensasi

Kuesioner yang dilakukan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan Skala Ordinal untuk pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja karyawan bagian *sales* dan *marketing* PT. XYZ.

Variabel Kompensasi ini menggunakan 2 dimensi dengan 6 indikator dengan penilaian dilakukan oleh 107 responden. Tanggapan penilaian responden terhadap Variabel Kompensasi secara keseluruhan adalah Cukup Baik, dapat dilihat pada tabel 4.12.

Tabel 4.12

Tanggapan Responden Terhadap Kompensasi

Dimensi Kompensasi	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Kriteria
Finansial	1622	2675	60,64	Cukup Baik
Non Finansial	402	535	75,14	Baik
Jumlah	2024	3210	67,89	Cukup Baik

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2013

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap kompensasi yang diberikan oleh perusahaan rata-rata skornya adalah sebesar 67,89 hal itu berarti menurut responden kategori kompensasi termasuk cukup baik, apabila dilihat dari rentang skor kategori tertinggi, karena rata-rata skor berada di atas kategori cukup baik. Faktor-faktor finansial dan non finansial yang ada saat ini dalam kondisi kondusif terhadap kinerja karyawan, maka hasilnya dinyatakan cukup baik.

Selanjutnya secara lebih detail akan dirinci dalam beberapa tabel berikut ini.

### C.2.1. Dimensi Finansial

Penilaian responden berdasarkan dimensi finansial dapat dilihat pada

Tabel 4.13 :

Tabel 4.13

#### Dimensi Finansial

No	Butir Pernyataan		Skor Jawaban Responden					Σ Skor	Prosentase Skor Aktual	Kriteria
			5	4	3	2	1			
1	Gaji yang diterima bapak/ibu saat ini sudah sesuai dengan tugas yang diemban	F	5	96	195	24	5	325	60,75	Cukup Baik
		%	1	22,3	60,8	11,2	4,7			
2	Komisi/KSO/Bonus yang diterima bapak/ibu setiap tahun sudah sesuai dengan prestasi kerja bapak/ibu		5	108	192	24	3	332	62,06	Cukup Baik
		%	1	25,3	59,8	11,2	2,8			
3	Bapak/Ibu mengetahui cara perhitungan pemberian komisi oleh perusahaan		20	128	126	42	8	324	60,56	Cukup Baik
		%	3,7	29,9	39,3	19,6	7,5			
4	Tunjangan kesehatan yang diterima bapak/ibu saat ini sudah sesuai		5	108	153	48	4	318	59,44	Cukup Baik
		%	1	25,2	47,7	22,4	3,8			
5	Tunjangan hari raya yang diterima bapak/ibu saat ini sudah sesuai		5	96	195	24	5	323	60,37	Cukup Baik
		%	0,9	22,4	60,8	11,2	4,7			
6	Akumulasi jawaban responden		50	564	801	180	27	1622	60,64	Cukup Baik
		%	1,9	26,3	50	16,8	5			

Sumber : Hasil pengolahan data 2013

Berdasarkan perbandingan skor aktual terhadap skor ideal dapat diketahui bahwa kondisi finansial karyawan sales dan marketing sudah termasuk dalam kategori cukup baik. Persentase jumlah skor tanggapan responden dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap lima butir pernyataan yang diajukan mengenai hal-hal yang terkait kondisi finansial karyawan termasuk kategori cukup baik. Data ini menunjukkan bahwa kondisi finansial karyawan merupakan salah satu pendorong kinerja untuk dapat berprestasi. Dukungan finansial yang



rendah bagi karyawan, akan menyebabkan menurunnya kemampuan karyawan tersebut yang pada akhirnya kinerja karyawan itu sendiri kurang. Responden merasa bahwa gaji dan beberapa tunjangan yang diberikan oleh perusahaan saat ini sudah cukup baik.

### C.2.2. Dimensi Non Finansial

Penilaian responden berdasarkan dimensi non finansial dapat dilihat pada

Tabel 4.14 :

Tabel 4.14  
Dimensi Non Finansial

No	Butir Pernyataan		Skor Jawaban Responden					Σ Skor	Prosentase Skor Aktual	Kriteria
			5	4	3	2	1			
1	Pemberian promosi jabatan oleh perusahaan kepada karyawan yang berprestasi sudah sesuai	F	125	156	111	8	2	402	75,14	Baik
		%	23,4	36,4	34,6	3,7	1,9			
2	Akumulasi jawaban responden		25	236	318	66	11	402	75,14	Baik
		%	23,4	36,4	34,6	3,7	1,9	100		

Sumber : Hasil pengolahan data 2013

Berdasarkan perbandingan skor aktual terhadap skor ideal dapat diketahui bahwa kondisi non finansial karyawan *sales* dan *marketing* sudah termasuk dalam kategori baik. Persentase jumlah skor tanggapan responden dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap satu butir pernyataan yang diajukan mengenai aspek non finansial karyawan termasuk kategori baik. Data ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi non finansial merupakan salah satu faktor pendorong kinerja karyawan. Pemberian kompensasi non finansial yang kurang

sesuai, akan menyebabkan menurunnya kemampuan karyawan itu sendiri yang pada akhirnya kinerja karyawan itu sendiri akan berkurang. Pemberian kompensasi non finansial berupa promosi jabatan kepada karyawan *sales* dan *marketing* yang berprestasi dirasakan baik oleh responden untuk meningkatkan kinerja karyawan.

### C.3. Analisis Deskriptif Komitmen Karyawan

Kuesioner yang dilakukan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan Skala Ordinal untuk pengaruh Komitmen Karyawan terhadap kinerja karyawan *sales* dan *marketing* PT. XYZ.

Variabel Komitmen Karyawan ini menggunakan 3 dimensi dengan 3 indikator dengan penilaian dilakukan oleh 107 responden. Tanggapan penilaian responden terhadap Variabel Komitmen Karyawan secara keseluruhan adalah Kurang Baik, dapat dilihat pada tabel 4.15.

Tabel 4.15

Tanggapan Responden Terhadap Komitmen Karyawan

<b>Dimensi Komitmen Karyawan</b>	<b>Skor Aktual</b>	<b>Skor Ideal</b>	<b>% Skor Aktual</b>	<b>Kriteria</b>
Komitmen Afektif	820	1070	76,64	Baik
Komitmen Normatif	1309	1605	81,56	Baik
Komitmen Kontinuasi	1318	1605	82,12	Baik
Jumlah	3447	4280	80,11	Baik

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2013

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap Komitmen Karyawan karyawan rata-rata skornya adalah sebesar 80,11 hal itu berarti menurut responden kompetensi baik. Komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kontinuasi yang ada saat

dalam kondisi kondusif terhadap kinerja karyawan, maka hasilnya dinyatakan baik. Selanjutnya secara lebih detail akan dirinci dalam beberapa tabel berikut ini.

### C.3.1. Dimensi Komitmen Afektif

Penilaian responden berdasarkan dimensi komitmen afektif dapat dilihat pada Tabel 4.16 :

Tabel 4.16

#### Dimensi Komitmen Afektif

No	Butir Pernyataan		Skor Jawaban Responden					Σ Skor	Prosentase Skor Aktual	Kriteria
			5	4	3	2	1			
1	Saya tetap bertahan sebagai karyawan XYZ walaupun XYZ memiliki masalah di bidang hukum	F	115	212	84	2	2	415	77,57	Baik
		%	21,5	49,4	26,3	1	1,9			
2	XYZ sungguh-sungguh mengilhami bapak/ibu dalam bekerja		100	200	96	8	1	405	75,70	Baik
		%	18,7	46,7	30	3,7	1			
3	Akumulasi jawaban responden		215	412	180	10	3	820	76,64	Baik
		%	20,1	48	28	2,4	1,4			

Sumber : Hasil pengolahan data 2013

Berdasarkan perbandingan skor aktual terhadap skor ideal dapat diketahui bahwa faktor komitmen afektif karyawan pada bagian *sales* dan *marketing* sudah termasuk dalam kategori baik. Persentase jumlah skor tanggapan responden dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap ketiga butir pernyataan yang diajukan mengenai komitmen afektif karyawan termasuk kategori baik. Data ini menunjukkan bahwa komitmen afektif karyawan merupakan salah satu pendorong kinerja karyawan. Komitmen afektif karyawan yang rendah, akan menyebabkan menurunnya kemampuan karyawan itu sendiri yang pada akhirnya kinerja karyawan itu sendiri kurang. Komitmen afektif dinyatakan oleh responden yang merupakan karyawan *sales* dan *marketing* melalui sikap untuk tetap bekerja



walaupun perusahaan menghadapi masalah yang berat dalam hal ini kasus hukum sebagai bentuk loyalitas. Selain itu, sikap responden dirasakan baik terhadap nilai-nilai budaya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga mengilhami responden untuk bekerja dengan lebih baik.

### C.3.2. Dimensi Komitmen Normatif

Penilaian responden berdasarkan dimensi komitmen normatif dapat dilihat pada Tabel 4.17 :

Tabel 4.17  
Komitmen Normatif

No	Butir Pernyataan	Skor Jawaban Responden					Σ Skor	Prosentase Skor Aktual	Kriteria	
		5	4	3	2	1				
1	Saya peduli terhadap semua hal yang bisa merusak reputasi perusahaan	F	160	220	60	0	0	440		
		%	29,9	51,4	18,7	0	0		81,56	Baik
2	Saya memiliki keyakinan kuat terhadap prospek masa depan perusahaan	F	175	208	57	2	0	442		
		%	32,7	48,6	17,8	1	0		82,62	Baik
3	Saya bersedia menjalankan segala tugas yang dibebankan oleh pimpinan demi kepentingan perusahaan	F	140	208	75	4	0	427		
		%	26,2	48,6	23,3	1,9	0		79,81	Baik
4	Akumulasi jawaban responden	F	475	636	192	6	0	1309		
		%	29,6	49,5	19,9	1	0	100	81,56	Baik

Sumber : Hasil pengolahan data 2013

Berdasarkan perbandingan skor aktual terhadap skor ideal dapat diketahui bahwa faktor komitmen normatif karyawan pada bagian *sales* dan *marketing* sudah termasuk dalam kategori baik. Persentase jumlah skor tanggapan responden dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap ketiga butir pernyataan yang

diajukan mengenai komitmen normatif karyawan termasuk kategori baik. Data ini menunjukkan bahwa komitmen normatif karyawan merupakan salah satu pendorong kinerja karyawan. Sikap komitmen normatif responden dinyatakan dalam bentuk kepedulian terhadap semua hal yang bisa merusak reputasi perusahaan, keyakinan yang kuat akan prospek masa depan perusahaan, dan kesiapsediaan untuk menjalankan setiap tugas yang dibebankan oleh atasan dengan baik.

### C.3.3. Dimensi Komitmen Kontinuasi

Penilaian responden berdasarkan dimensi komitmen kontinuasi dapat dilihat pada Tabel 4.18 :

Tabel 4.18

#### Komitmen Kontinuasi

No	Butir Pernyataan	Skor Jawaban Responden					Σ Skor	Prosentase Skor Aktual	Kriteria	
		5	4	3	2	1				
1	Saya bangga menyatakan kepada orang lain bahwa saya merupakan karyawan XYZ	F	155	220	60	2	0	437	81,68	Baik
		%	29	51,4	18,6	1	0			
2	Saya mampu menjaga menjaga nama baik perusahaan		155	244	45	0	0	444	82,99	Baik
		%	29	57	14	0	0			
3	XYZ memiliki nilai-nilai organisasi yang baik		165	204	66	2	0	437	81,68	Baik
		%	30,8	47,7	20,5	1	0			
4	Akumulasi jawaban responden		475	668	171	4	0	1318	82,12	Baik
		%	29,6	52	17,7	0,7	0	100		

Sumber : Hasil pengolahan data 2013

Berdasarkan perbandingan skor aktual terhadap skor ideal dapat diketahui bahwa faktor komitmen kontinuasi karyawan pada bagian *sales* dan *marketing* sudah termasuk dalam kategori baik. Persentase jumlah skor tanggapan responden dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap satu butir pernyataan yang

diajukan mengenai komitmen kontinuitas karyawan termasuk kategori baik. Data ini menunjukkan bahwa komitmen kontinuitas karyawan merupakan salah satu pendorong kinerja karyawan. Sikap komitmen kontinuitas responden dinyatakan dalam bentuk kebanggaan sebagai bagian dari keluarga besar PT. XYZ, responden selalu berusaha untuk menjaga nama baik perusahaan baik itu ketika responden bertemu dengan konsumen atau ketika melakukan aktifitas yang lain, dan responden merasa bahwa PT. XYZ memiliki nilai-nilai perusahaan yang baik.

#### C.4. Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan

Kuesioner yang dilakukan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan Skala Ordinal terhadap kinerja karyawan *sales* dan *marketing* PT. XYZ.

Variabel Kinerja Karyawan ini menggunakan 5 dimensi dengan 8 indikator dengan penilaian dilakukan oleh 107 responden. Tanggapan penilaian responden terhadap Variabel Kinerja Karyawan secara keseluruhan adalah Baik, dapat dilihat pada tabel 4.19.

Tabel 4.19

#### Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan

Dimensi Kinerja	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Kriteria
Kuantitas Kerja	837	1070	78,23	Baik
Kualitas kerja	811	1070	75,79	Baik
Kerja sama	862	1070	80,56	Baik
Kehandalan	435	535	81,31	Baik
Inisiatif	430	535	80,37	Baik
Jumlah	3375	4280	79,25	Baik

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2013



Berdasarkan hasil perhitungan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap kompetensi pegawai rata-rata skornya adalah sebesar 79,25 hal itu berarti menurut responden kompetensi baik, apabila dilihat dari rentang skor kategori tertinggi, karena rata-rata skor berada pada kategori baik. Kuantitas kerja, kualitas kerja, kerja sama, kehandalan dan inisiatif yang saat ini dalam kondisi kondusif terhadap kinerja karyawan, maka hasilnya dinyatakan baik. Selanjutnya secara lebih detail akan dirinci dalam beberapa tabel berikut ini.

#### C.4.1. Dimensi Kuantitas Kerja

Penilaian responden berdasarkan dimensi kuantitas kerja dapat dilihat pada Tabel 4.20 :

Tabel 4.20

#### Dimensi Kuantitas Kerja

No	Butir Pernyataan		Skor Jawaban Responden					Σ Skor	Prosentase Skor Aktual	Kriteria
			5	4	3	2	1			
1	Saya memahami apa yang menjadi standar kerja dalam pekerjaan saya	F	90	276	57	2	0	425	79,44	Baik
		%	16,8	64,5	17,8	1	0			
2	Saya dalam menyelesaikan pekerjaan sudah sesuai dengan target waktu yang diberikan	F	75	252	81	4	0	412	77,01	Baik
		%	14	58,9	25,2	1,9	0			
3	Akumulasi jawaban responden	F	165	528	138	6	0	837	78,23	Baik
		%	15,4	61,7	21,5	1,4	0			

Sumber : Hasil pengolahan data 2013

Berdasarkan perbandingan skor aktual terhadap skor ideal dapat diketahui bahwa faktor kuantitas kerja karyawan *sales* dan *marketing* sudah termasuk dalam kategori baik. Persentase jumlah skor tanggapan responden dapat diketahui bahwa

tanggapan responden terhadap dua butir pernyataan yang diajukan mengenai kuantitas kerja karyawan termasuk kategori baik. Data ini menunjukkan bahwa kuantitas kerja karyawan merupakan salah satu pendorong kinerja karyawan. Kuantitas kerja dinyatakan oleh responden melalui pemahaman yang baik terkait dengan standar kerja yang menjadi pekerjaannya dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang diberikan.

#### C.4.2. Dimensi Kualitas kerja

Penilaian responden berdasarkan dimensi kualitas kerja dapat dilihat pada

Tabel 4.21 :

Tabel 4.21

#### Dimensi Kualitas kerja

No	Butir Pernyataan		Skor Jawaban Responden					Σ Skor	Prosentase Skor Aktual	Kriteria
			5	4	3	2	1			
1	Saya selalu mencapai target kuota sales/tugas yang dibebankan sesuai dengan target yang oleh diberikan oleh pimpinan	F	65	180	123	16	0	384		
		%	12,1	42,1	38,3	7,5	0		71,78	Baik
2	Saya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja yang ada		125	240	57	4	1	427		
		%	23,3	56,1	17,8	1,9	1		79,81	Baik
3	Akumulasi jawaban responden		190	420	180	20	1	811		
			17,7	49,1	28	4,7	0,5	100	75,79	Baik

Sumber : Hasil pengolahan data 2013

Berdasarkan perbandingan skor aktual terhadap skor ideal dapat diketahui bahwa faktor kualitas kerja karyawan *sales* dan *marketing* sudah termasuk dalam kategori baik. Persentase jumlah skor tanggapan responden dapat diketahui bahwa



tanggapan responden terhadap dua butir pernyataan yang diajukan mengenai kualitas kerja karyawan termasuk kategori baik. Data ini menunjukkan bahwa kualitas kerja karyawan merupakan salah satu pendorong kinerja karyawan. Kualitas kerja karyawan yang rendah, akan menyebabkan menurunnya kemampuan karyawan itu sendiri yang pada akhirnya kinerja karyawan itu sendiri kurang. Sikap responden dikategorikan baik untuk kualitas kerja dimana responden menyatakan bahwa mereka selalu dapat mencapai kuota penjualan dan mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ada.

#### C.4.3. Dimensi Kerja Sama

Penilaian responden berdasarkan dimensi kerja sama dapat dilihat pada

Tabel 4.22 :

Tabel 4.22

#### Dimensi Kerja Sama

No	Butir Pernyataan	Skor Jawaban Responden					Σ Skor	Prosentase Skor Aktual	Kriteria	
		5	4	3	2	1				
1	Saya sering membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan	F	135	248	54	0	0	437		
	%	25,2	58	16,8	0	0		81,68	Baik	
2	Isi penjelasan saya terkait pekerjaan selalu dapat dipahami oleh rekan-rekan kerja		120	228	75	2	0	425		
	%	22,4	53,3	23,4	1	0		79,44	Baik	
3	Akumulasi jawaban responden		255	476	129	2	0	862		
	%	23,8	55,6	20,1	0,5	0	100	80,56	Baik	

Sumber : Hasil pengolahan data 2013

Berdasarkan perbandingan skor aktual terhadap skor ideal dapat diketahui bahwa faktor kerja sama karyawan *sales* dan *marketing* sudah termasuk dalam kategori baik. Persentase jumlah skor tanggapan responden dapat diketahui bahwa

tanggapan responden terhadap dua butir pernyataan yang diajukan mengenai kerja sama karyawan termasuk kategori baik. Data ini menunjukkan bahwa kerja sama karyawan merupakan salah satu pendorong kinerja karyawan. Kerja sama karyawan yang rendah, akan menyebabkan menurunnya kemampuan karyawan itu sendiri yang pada akhirnya kinerja karyawan itu sendiri kurang. Untuk dimensi kerja sama, sikap responden dikategorikan baik hal ini terlihat dalam pengamatan peneliti terhadap sikap responden yang selalu saling bekerjasama dengan rekan-rekan yang lain untuk menyelesaikan suatu tugas dan kemampuan untuk memahami penjelasan lisan yang diberikan oleh rekan-rekan *sales* yang lain.

#### C.4.4. Dimensi Kehandalan

Penilaian responden berdasarkan dimensi kehandalan dapat dilihat pada

Tabel 4.23 :

Tabel 4.23

#### Dimensi Kehandalan

No	Butir Pernyataan		Skor Jawaban Responden					$\Sigma$ Skor	Prosentase Skor Aktual	Kriteria
			5	4	3	2	1			
1	Saya memahami dengan baik tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan	F	130	248	57	0	0	435	81,31	Baik
		%	24,3	57	17,8	0	0			
2	Akumulasi jawaban responden		130	248	57	0	0	435	81,31	Baik
		%	24,3	57	17,8					

Sumber : Hasil pengolahan data 2013

Berdasarkan perbandingan skor aktual terhadap skor ideal dapat diketahui bahwa kehandalan karyawan *sales* dan *marketing* sudah termasuk dalam kategori baik. Persentase jumlah skor tanggapan responden dapat diketahui bahwa

tanggapan responden terhadap satu butir pernyataan yang diajukan mengenai kehandalan karyawan termasuk kategori baik. Data ini menunjukkan bahwa kehandalan karyawan merupakan salah satu pendorong kinerja karyawan. Kehandalan karyawan yang rendah, akan menyebabkan menurunnya kemampuan karyawan itu sendiri yang pada akhirnya kinerja karyawan itu sendiri kurang. Sikap kehandalan responden dinyatakan dalam bentuk kemampuan untuk memahami tugas dan tanggung jawab pekerjaan diberikan oleh pimpinan.

#### C.4.5. Dimensi Inisiatif

Penilaian responden berdasarkan dimensi inisiatif dapat dilihat pada Tabel 4.24 :

Tabel 4.24

Dimensi Inisiatif

No	Butir Pernyataan	Skor Jawaban Responden					Σ Skor	Prosentase Skor Aktual	Kriteria	
		5	4	3	2	1				
1	Saya memiliki sikap antusias dalam melaksanakan pekerjaan yang terlihat dari kemampuan untuk memperluas target konsumen/membuka account baru yang dibebankan oleh pimpinan	F	140	216	72	2	0	430	80,37	Baik
		%	26,2	50,5	22,4	1	0			
2	Akumulasi jawaban responden		140	216	72	2	0	430		
		%	26,2	50,5	22,4	1	0			

Sumber : Hasil pengolahan data 2013

Berdasarkan perbandingan skor aktual terhadap skor ideal dapat diketahui bahwa faktor inisiatif karyawan *sales* dan *marketing* sudah termasuk dalam



kategori baik. Persentase jumlah skor tanggapan responden dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap dua butir pernyataan yang diajukan mengenai inisiatif karyawan termasuk kategori baik. Data ini menunjukkan bahwa inisiatif karyawan merupakan salah satu pendorong kinerja karyawan. Inisiatif karyawan yang rendah, akan menyebabkan menurunnya kemampuan karyawan itu sendiri yang pada akhirnya kinerja karyawan itu sendiri kurang. Sikap inisiatif responden dinyatakan dalam bentuk sikap antusias terhadap pelaksanaan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan untuk memperluas target penjualan dan membuka *account* yang baru.

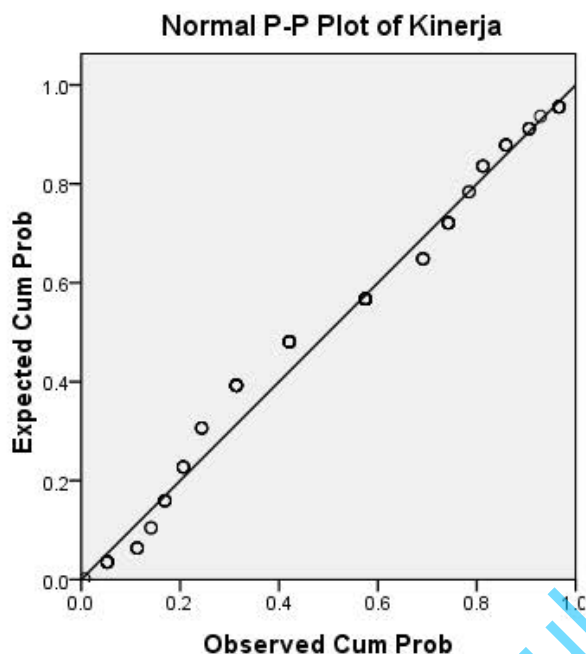
#### **D. Pengujian Asumsi Klasik**

##### **1. Uji Normalitas**

Uji Normalitas bertujuan untuk mengetahui sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal, yakni distribusi data dengan bentuk lonceng. Data yang baik adalah data yang mempunyai pola seperti distribusi normal, yakni distribusi data tersebut tidak menceng ke kiri atau menceng ke kanan. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan pendekatan grafik dan pendekatan Kolmogorov-Smirnov.

##### **a. Pendekatan Grafik**

Pengujian Normalitas P-P Plot dapat dilihat pada Gambar 4.2. Berdasarkan Gambar 4.2 dapat dilihat titik-titik mengikuti data di sepanjang garis diagonal, hal ini berarti data berdistribusi normal.



**Gambar 4.1 Pengujian Normalitas P-P Plot**

Sumber : Hasil pengolahan *SPSS 17.0 for Windows* (Juni, 2013)

Namun untuk lebih memastikan data di sepanjang garis diagonal berdistribusi normal atau tidak, maka dilakukan uji Kolmogorov-Smirnov.

#### **b. Pendekatan Kolmogorov-Smirnov**

Pada uji ini keputusan yang diambil adalah apabila  $\text{sig} > 0,05$  maka distribusi data bersifat normal dan apabila  $\text{sig} < 0,05$  maka distribusi data tidak normal. Uji Kolmogorv-Smirnov dapat dilihat pada Tabel 4.9. Berdasarkan Tabel 4.8 diperoleh nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,583 yang lebih besar dari 0,05 ( $0,48 > 0,05$ ) yang berarti bahwa variabel residual berdistribusi normal.

Tabel 4.25  
Uji Kolmogorov-Smirnov  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kinerja
N		107
Normal Parameters <sup>a, b</sup>	Mean	31.5421
	Std. Deviation	4.47905
Most Extreme Differences	Absolute	.132
	Positive	.132
	Negative	-.104
Kolmogorov-Smirnov Z		1.367
Asymp. Sig. (2-tailed)		.048

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Hasil pengolahan *SPSS 17.0 for Windows* (Juni, 2013)

## 2. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah kejadian yang menginformasikan terjadinya hubungan antara variabel-variabel bebas dan hubungan yang terjadi cukup besar. Hal ini menyebabkan koefisien koefisien menjadi tidak dapat ditaksir dan nilai *standard error* setiap koefisien regresi menjadi tidak terhingga.

Tabel 4.26

Hasil Uji Multikolinieritas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Gaya_Kepemimpinan	.898	1.114
	Kompensasi	.863	1.159
	Komitmen_Organisasi	.781	1.281

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Hasil Penelitian, 2013 (Data Di olah)

Berdasarkan pada Tabel 4.10. di atas diketahui bahwa nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk setiap variabel bebas lebih kecil dari 10 ( $VIF < 10$ ). Dengan demikian persamaan regresi berganda terbebas dari asumsi multikolinieritas.

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Variabel independent signifikan secara statistik mempengaruhi variabel ependent, maka ada indikasi terjadi heteroskedastisitas. Hasil tampilan output SPSS dibawah ini dengan jelas menunjukkan tidak satupun variabel independent yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen kinerja. Hal ini terlihat dari probabilitas signifikansi nya diatas tingkat kepercayaan 5%, jadi disimpulkan model regresi tidak mengarah adanya heteroskedastisitas.

Tabel 4.27

#### Uji Gletser

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	7.799	3.570		2.184	.031
Gaya_Kepemimpinan	.198	.060	.276	3.289	.001
Komponensi	.052	.092	.049	.568	.571
Komitmen_Organisasi	.402	.085	.424	4.716	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Hasil Penelitian, 2013 (Data Diolah)

### E. Hasil Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

Untuk menganalisa data yang didapat dari penyebaran angket terhadap 107 karyawan *sales* dan *marketing* PT. XYZ Jakarta maka dilakukan analisa regresi, uji f, uji t dan mengetahui koefisien determinasi atas aspek gaya kepemimpinan,

aspek kompensasi, dan aspek Komitmen Karyawan serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan PT. XYZ Jakarta. Analisa regresi menggunakan SPSS 17.

### 1. Uji F Variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ), Komitmen Karyawan ( $X_3$ ) secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

Uji F statistik digunakan untuk membuktikan bahwa aspek gaya kepemimpinan, aspek kompensasi, aspek Komitmen Karyawan bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan PT. XYZ Jakarta.

Adapun dasar keputusannya adalah sebagai berikut :

$H_0$  : diterima jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

$H_a$  : diterima jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

Dengan menggunakan bantuan program statistic SPSS versi 17, maka uji statistik dapat dilihat pada tabel 4.28 :

Tabel 4.28

Hasil Perhitungan Regresi Variable Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	743.534	3	247.845	18.458	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1383.027	103	13.427		
	Total	2126.561	106			

a. Predictors: (Constant), Komitmen\_Organisasi, Gaya\_Kepemimpinan, Kompensasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil pengolahan *SPSS 17.0 for Windows* (Februari, 2011)

Berdasarkan hasil uji F yang terlihat pada tabel 4.11, diperoleh F hitung sebesar 18,458. Oleh karena  $F_{hitung} > F_{tabel} = 2,69$  ( $df = 103$ ,  $\alpha = 5\%$ ), maka



hipotesis nol ditolak atau hipotesis alternatif diterima, sehingga model regresi dapat dipakai untuk memprediksi kinerja pegawai, atau dapat dikatakan, gaya kepemimpinan, kompensasi, dan Komitmen Karyawan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan *sales* dan *marketing* PT. XYZ Jakarta.

## 2. Uji t Variabel-variabel Independent Terhadap Kinerja

Uji ini dilakukan untuk membuktikan bahwa masing-masing variabel independent yaitu aspek gaya kepemimpinan, kompensasi, dan Komitmen Karyawan memengaruhi kinerja. Adapun dasar keputusannya adalah sebagai berikut :

Ho : diterima bila  $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$

Ha : diterima bila  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$

Tabel 4.29

### Hasil Perhitungan Uji t Variabel-variabel Independent

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	7.799	3.570		2.184	.031
Gaya_Kepemimpinan	.198	.060	.276	3.289	.001
Kompensasi	.052	.092	.049	.568	.571
Komitmen_Organisasi	.402	.085	.424	4.716	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil pengolahan SPSS 17.0 for Windows (Mei, 2011)

Dari tabel tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

### 2.1. Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja (Y)

Berdasarkan hasil uji t yang terlihat pada tabel 4.29 terlihat nilai t hitung untuk variabel Gaya Kepemimpinan  $X_1 = 3,289$ , Untuk  $df = 103$ , dengan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05 diperoleh t tabel = 1,65978.

Dengan demikian nilai t hitung untuk variabel Gaya Kepemimpinan  $X_1 = 3,298 > t$  tabel 1,65978 dengan signifikansi 0,001 maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikansi variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap variabel Kinerja (Y).

### 2.2. Kompensasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja (Y)

Berdasarkan hasil uji t yang terlihat pada tabel 4.29 terlihat nilai t hitung untuk variabel Kompensasi  $X_2 = 0,568$ , Untuk  $df = 103$ , dengan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05 diperoleh t tabel = 1,65978.

Dengan demikian nilai t hitung untuk variabel Kompensasi  $X_2 = 0,568 < t$  tabel 1,65978 dengan signifikansi 0,571 maka  $H_0$  diterima atau  $H_a$  ditolak. Hal ini berarti bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikansi variabel Kompensasi ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja (Y).

### 2.3. Komitmen Karyawan ( $X_3$ ) terhadap Kinerja (Y)

Berdasarkan hasil uji t yang terlihat pada tabel 4.29 terlihat nilai t hitung untuk variabel Komitmen Karyawan  $X_3 = 4,716$ , Untuk  $df = 103$ , dengan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05 diperoleh t tabel = 1,65978.

Dengan demikian nilai t hitung untuk variabel Komitmen Karyawan  $X_3 = 4,716 > t$  tabel 1,65978 dengan signifikansi 0,000 maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$

diterima. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel Komitmen Karyawan ( $X_3$ ) terhadap variabel Kinerja (Y).

Tabel 4.30

## Ringkasan Hasil Uji Hipotesa

Hipotesis	Pernyataan	Nilai T	Keterangan
H1	Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	3,289	Ha diterima Ho ditolak
H2	Variabel kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	0,568	Ho diterima Ha ditolak
H3	Variabel Komitmen Karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	4,716	Ha diterima Ho ditolak

### 3. Koefisien Determinan ( $R^2$ )

Determinan ( $R^2$ ) atau *R - Square* digunakan untuk melihat berapa besar variabel *independent* mampu menjelaskan variabel *dependent*. Dengan kata lain, koefisien determinan digunakan untuk mengukur kemampuan variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), variabel Kompensasi ( $X_2$ ), dan variabel Komitmen Karyawan ( $X_3$ ) menjelaskan variabel kinerja karyawan (Y) pada perusahaan PT. XYZ.

Tabel 4.31

Koefisien Determinasi ( $R^2$ )Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.591 <sup>a</sup>	.350	.331	3.66435

a. Predictors: (Constant), Komitmen\_Organisasi, Gaya\_Kepemimpinan, Kompensasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil pengolahan SPSS 17.0 for Windows (Mei, 2011)

Pada Tabel 4.31 dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a.  $R = 0,591$  berarti hubungan antara gaya kepemimpinan, kompensasi, dan komitmen karyawan terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 59,1 %. Artinya hubungan antar variabel erat.
- b. *R Square* sebesar 0,350 yang berarti 35 % kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan, kompensasi, dan Komitmen Karyawan. Sedangkan sisanya 65 % dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
- c. *Adjusted R Square* sebesar 0,331 yang berarti 33,1 % kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan, kompensasi, dan Komitmen Karyawan. Sedangkan sisanya 66,9 % dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
- d. *Std. Error of the Estimate* (standar deviasi) adalah 3,66435 yang berarti model dinilai baik karena semakin kecil standar deviasi berarti model akan semakin.

#### **F. Analisa Regresi Berganda**

Pengujian hipotesis menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, kompensasi, dan Komitmen Karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan *sales* dan *marketing* pada PT. XYZ(XYZ).



Tabel 4.32  
Koefisien Regresi Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	7.799	3.570	
	Gaya_Kepemimpinan	.198	.060	.276
	Kompensasi	.052	.092	.049
	Komitmen_Organisasi	.402	.085	.424

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil pengolahan *SPSS 17.0 for Windows* (Mei, 2011)

Berdasarkan pada Tabel 4.13. di atas, maka persamaan regresi berganda dalam penelitian adalah:

$$Y = 7,799 + 0,198X_1 + 0,052X_2 + 0,402X_3$$

dimana : X1 = Variabel gaya kepemimpinan

X2 = Variabel kompensasi

X3 = Komitmen Karyawan

Y = Kinerja

Pada persamaan di atas dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan, kompensasi dan, Komitmen Karyawan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi kinerja karyawan *sales* dan *marketing* pada PT. XYZ (XYZ).

Konstan sebesar 7,799 menyatakan bahwa jika tidak terjadi kenaikan/penurunan variabel bebas Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>), Kompensasi (X<sub>2</sub>), Komitmen Karyawan (X<sub>3</sub>), dan Kinerja (Y) sebesar 7,799.

## G. Pembahasan

Berdasarkan hasil uji hipotesa yang telah dilakukan dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil kuesioner dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan, kompensasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan PT. XYZ memiliki dimensi yang saling berkaitan. Gaya kepemimpinan dari atasan sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja dan komitmen organisasi.
2. Berdasarkan hasil hipotesis penelitian diperoleh bahwa variabel gaya kepemimpinan pemimpin ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan *sales* dan *marketing* (Y), berpengaruh signifikan dengan nilai t adalah. Hal ini berarti gaya kepemimpinan berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan sales dan marketing. Hubungan kinerja karyawan dengan gaya kepemimpinan yang ada adalah baik atau tidaknya kinerja karyawan *sales* dan *marketing* dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan sang pemimpin. Bagi suatu organisasi, kepemimpinan diharapkan dapat memberikan keunggulan-keunggulan bagi organisasi agar terus hidup dan berkembang. Para pemimpin dalam melaksanakan aktivitas kegiatannya mempunyai berbagai gaya tersendiri dalam proses mempengaruhi dan mengarahkan karyawannya, sehingga nantinya mau bersama-sama berusaha mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan pekerjaan yang telah ditentukan. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan,



mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Seorang pemimpin, apabila mampu mempengaruhi anggota-anggota dalam kelompoknya, maka setiap anggota kelompok akan berbuat yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian setiap anggota kelompok akan meningkatkan kinerja mereka masing-masing. Demikian juga dengan PT. XYZ, apabila pemimpin bisa mengorganisir dan mempengaruhi karyawan *sales* dan *marketing* di PT. XYZ tersebut, maka setiap karyawan *sales* dan *marketing* akan berusaha untuk meningkatkan kinerja mereka dalam menjalankan tugas masing-masing.

Gaya kepemimpinan adalah merupakan cara-cara orang memimpin. Menurut Kartono (2006:10) menyatakan bahwa pemimpin merupakan inisiator, motivator, stimulator, dinamisator, dan inovator dalam organisasi. Hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja dibuktikan dengan hasil analisis uji t yang menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan dengan nilai t sebesar 3,298. Berdasarkan hasil yang diperoleh maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima untuk variabel gaya kepemimpinan, dengan demikian maka secara parsial variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan *sales* dan *marketing*. Pengaruh positif menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan adalah searah dengan kinerja karyawan *sales* dan *marketing* atau dengan kata lain gaya kepemimpinan yang tepat akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan *sales* dan *marketing* yang tinggi, demikian sebaliknya bila gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak tepat, maka kinerja karyawan *sales* dan *marketing* akan rendah.

Sejalan dengan hasil penelitian ini adalah penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nainggolan (2011) pada PT. PT. Harian Batam Pos di Batam dengan melakukan analisis pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan sales dan marketing. Menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang ditandai dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai F sebesar 35,060. Penelitian yang dilakukan oleh Muslim (2006) tentang pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Negeri Lhokseumawe, disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan hasil ini Pemimpin PT. XYZ, sebaiknya memperhatikan gaya kepemimpinan yang dipakai sekarang mengingat gaya kepemimpinan memiliki faktor yang sangat dominan untuk meningkatkan kinerja karyawan *sales* dan *marketing* PT. XYZ.

2. Berdasarkan hasil hipotesis penelitian diperoleh bahwa kompensasi ( $X_2$ ) berpengaruh tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan *sales* dan *marketing* (Y) dengan nilai t adalah 0,568 yang berarti  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$  sehingga hipotesis  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak . Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nurdiana (2011) meneliti Pengaruh Rotasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai: Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pegawai Sekretariat Daerah Kota Surakarta). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh rotasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai



Sekretariat Daerah Kota Surakarta, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi memberikan pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penyebab kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, disebabkan beberapa hal :

- a) Karyawan tidak memperlakukan kompensasi finansial yang diterima selama ini artinya kinerja karyawan *sales* dan *marketing* tidak di pengaruhi oleh dimensi ini;
- b) Karyawan tidak memperlakukan kompensasi non finansial yang diterima selama ini artinya kinerja karyawan *sales* dan *marketing* tidak di pengaruhi oleh dimensi ini;

3. Berdasarkan hasil hipotesis penelitian diperoleh bahwa Komitmen Karyawan ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan *sales* dan *marketing* (Y) dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,402. Hasil ini menunjukkan bahwa dengan perusahaan memiliki Komitmen Karyawan yang tepat dan dapat diterima oleh karyawan *sales* dan *marketing* sehingga meningkatkan kinerja karyawan *sales* dan *marketing*. Komitmen ini dipengaruhi nilai-nilai perusahaan dan budaya yang dimiliki oleh perusahaan

Berdasarkan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Puruhita (2010) hasil penelitian tentang pengaruh Komitmen Keorganisasian dan Kecerdasan Emosi Karyawan terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Karyawan Departemen Unit X Kompas Gramedia, disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan ada

pengaruh positif signifikan antara Kecerdasan Emosi terhadap OCB. Hal ini juga sejalan dengan pernyataan Steers (dalam Sopiah, 2008:16) mendefinisikan Komitmen Karyawan sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi), dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Komitmen Karyawan yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan yang akan semakin tinggi sebaliknya jika komitmen karyawan terhadap organisasi rendah akan mengakibatkan kinerja karyawan akan rendah.

Universitas Terbuka

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengukuran dengan menggunakan variabel kinerja karyawan di bagian *sales* dan *marketing* menunjukkan hasil yang positif dan sangat signifikan. Artinya kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui peningkatan Kuantitas Kerja, Kualitas kerja, Kerja sama, Kehandalan, dan Inisiatif. Gaya Kepemimpinan yang selama ini diterapkan dikategorikan sangat baik. Artinya bawahan sangat setuju dengan pola kepemimpinan yang selama ini berjalan. Tetapi pimpinan juga perlu meningkatkan kesempatan kepada bawahan untuk berbagi kepemimpinan. Kompensasi yang selama ini diterapkan di Divisi *Sales* dan *Marketing* masih jauh dari harapan sehingga para responden memberikan kategori cukup baik. Agar kinerja karyawan dapat ditingkatkan maka perusahaan perlu memikirkan untuk memperbaiki mekanisme kompensasi yang selama ini berjalan. Komitmen Karyawan dikategorikan baik sesuai dengan hasil responden. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen perlu meningkatkan kualitas dan dukungan terhadap karyawan.
2. Hasil analisis parsial Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Artinya Kinerja Pegawai dapat ditingkatkan

melalui peningkatan Kuantitas Kerja, Kualitas kerja, Kerja sama, Kehandalan, dan Inisiatif.

3. Hasil analisis parsial Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya kinerja pegawai tidak terlalu dipengaruhi oleh faktor finansial dan non finansial. Artinya diperlukan mekanisme baru dalam pemberian kompensasi
4. Hasil analisis parsial Komitmen Karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Artinya kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui peningkatan komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kontinuitas.

## B. SARAN

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan dalam penelitian ini maka dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:

1. Sebaiknya untuk penelitian selanjutnya, diusahakan dengan menggunakan observasi atau pengamatan langsung kepada objek, dan/atau menggunakan metode eksperimen sebagai pengganti metode kuesioner.
2. Berdasarkan kesimpulan tersebut maka diharapkan pihak PT. XYZ Jakarta dapat memberikan perhatian yang lebih utama terhadap kompensasi karena faktor inilah yang kurang dominan mempengaruhi kinerja karyawan Divisi *Sales* dan *Marketing*. Dari hasil tanggapan responden terhadap variabel kompensasi terlihat bahwa responden kurang setuju dengan mekanisme pemberian kompensasi yang ada selama ini. Perbaiki pemberian



kompensasi akan memberikan kontribusi yang sangat tinggi untuk peningkatan kualitas kinerja karyawan *sales* dan *marketing*.

3. Dari hasil tanggapan responden terhadap variabel gaya kepemimpinan yang ada. Responden sangat setuju dengan model gaya kepemimpinan yang digunakan selama ini walaupun masih ada beberapa kekurangan. Oleh karenanya pemimpin PT. XYZ sebaiknya tetap mempertahankan gaya kepemimpinan yang dipakai sekarang, yaitu gaya kepemimpinan *servant leadership* dan menyesuaikannya dengan situasi dan kondisi yang terjadi saat ini di PT. XYZ.
4. Penelitian ini perlu dikembangkan lebih jauh lagi, untuk mendapatkan hasil empirik yang lebih kuat yaitu dengan menambah variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan, misalnya: budaya organisasi, iklim organisasi, dan lain-lain.

Universitas Terbuka

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi Revisi Keenam. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ardana, I Komang dkk. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Bittel, Lester R, dan Newstrom, dan John W. (1994). *Pedoman Bagi Penyelia I*. Jakarta: Pustaka Binaman Ressindo.
- Dessler, Gary. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh Jilid 2, Jakarta: PT. Indeks.
- Ghozali, H. Imam.(2005). *Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Heidjrachman & Suad Husnan.(2000). *Manajemen Personalia*. Edisi 4. Cetakan Kesepuluh. Yogyakarta: BPFYogyakarta UGM.
- Handoko, T. Hani (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Yogyakarta: BPFE.
- Ivancevich, John M. (2007). *Human Resource Management Tenth Edition*, Singapore: McGraw Hill International
- Lantu, Donald, dkk.(2007). *Servant Leadership*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Gradien Books.
- Kartino, Kartini.(1996). *Pengantar Metodologi Riset Sosial*. Bandung: Mandar Maju.

- Kartino, Kartini.(2000). Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah kepemimpinan itu Abnormal itu.Jakarta: Penerbit Rajawali.
- Kartono. (2006). Pemimpin dan Kepemimpinan.Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Luthans, Fred. (2006). Perilaku Organisasi. Yogyakarta: Andi Offset.
- Mathins, Robbert L. (2011\_ . Human Resource Management / Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba 4
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu.(2000). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.Bandung: Penerbit Rosda Karya.
- Manullang, M.(1992). Manajemen Personalia.Jakarta: Penerbit Ghalia.
- Martoyo, Susilo.(1990). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta Penerbit BPFE.
- Mangkunegara, Anwar Prabu.(2007). Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Bandung: Refika Aditama
- Moehariono.(2009). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Bogor: Ghalia Indonesia
- Mangkuprawira, Sjafri.(2003).Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. Jakarta: Ghalia indonesia.
- Malthis, Robert L dan John H. Jackson.(2001).Manajemen Sumber Daya Manusia, Buku I. Jakarta: Salemba Empat.
- Nawawi, Hadari.(2003). Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nawawi. Hadari.(2003).Perencanaan SDM Untuk Organisasi Profit Yang Kompetitif, Edisi Pertama. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

- Nawawi, Hadari. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 8. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Narimawati, Umi. (2007). Riset Manajemen Sumber Day Manusia. Jakarta: Agung Media.
- Prawironegoro, Darsono & Siswandoko, Tjatjuk. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21. Jakarta: Penerbit Nusantara Consulting.
- Rivai, Veithzal. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. (2003). Perilaku Organisasi Jilid 1. Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Rucky, Achmad S. (2002). Sistem Manajemen Kinerja. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, Stephen P. (2006). Perilaku Organisasi. Edisi Kesembilan. Jilid 2. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Simamora, Henry. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan STIE YKPN.
- Sopiah. (2008). Perilaku Organisasional. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Sugiyono. (2005). Metode Penelitian Bisnis. Jakarta: Penerbit Alfabeta.
- Tjiptono, Fandy. (2001). Total Quality Management. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Umar, Husein. (2008). Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2008). Manajemen Kinerja. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

- Nainggolan, W. J. Andrian. (2011). Pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan Pemimpin Redaksi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Wartawan Pada PT. Harian Batam Pos di Batam. Tesis Program Magister Sains. Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Nurdiana,T. (2011). Pengaruh Rotasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai: Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pegawai Sekretariat Daerah Kota Surakarta). Tesis. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Puruhita, Reksa Anindya. (2010). Pengaruh Komitmen Keorganisasian dan Kecerdasan Emosi Karyawan terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Karyawan Departemen Unit X Kompas Gramedia. Tesis Magister Administrasi. Universitas Indonesia. Jakarta.
- Muslim, Khairul. (2006). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Negeri Lhokseumawe. Tesis Program Magister Sains. Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Graham, J.W. (1991). Servant leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2, 105-119. Waktu Akses 20 Maret 2013 jam 16:00 WIB.
- Wong, P.T., & Davey, D.(2007). *Best practice in servant leadership*. [http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2007/wong-davey.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2007/wong-davey.pdf) . Waktu Akses 20 Maret 2013 jam 16:00 WIB.

- Parolini, Jeanine L.(2004). *Effective servant leadership*.  
[http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference\\_proceedings/servant\\_leadership\\_roundtable/2004pdf/parolini\\_effective\\_servant.pdf](http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2004pdf/parolini_effective_servant.pdf). Waktu Akses 20 Maret 2013 jam 16:00 WIB.
- Wong, P.T., & Page, D. (2003). *Servant leadership: An opponent-process model and the revised servant leadership profile*.  
[http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference\\_proceedings/servant\\_leadership\\_roundtable/2003pdf/wong\\_servant\\_leadership.pdf](http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2003pdf/wong_servant_leadership.pdf). Waktu Akses 20 Maret 2013 jam 16:00 WIB.
- Yuniasty, F. Rostiana, Nisfiannoor, M. (2007). “Persepsi Karyawan terhadap pemberian tunjangan dan komitmen organisasi”. *Pronesis Jurnal Ilmiah Psikologi Industri dan Organisasi*.9 (1), 1-12.
- Maskie, Ghozali,(2001). Analisis Model Logistik, Lintasan Ekonomi Volume XVIII, Nomor 1, Januari 2001.
- Rozikin, Zainur.(2006). Pengaruh Konflik Peran dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Pemerintah di Kota Malang. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Volume 4. Nomor-2. Agustus 2006.



**LAMPIRAN I****KUESIONER****A. PETUNJUK PENGISIAN:**

1. Mohon angket ini diisi oleh Bapak/Ibu untuk menjawab seluruh pertanyaan yang ada.
2. Berilah tanda silang (X) atau centeng (√) pada kolom yang tersedia dan pilihlah sesuai pendapat Bapak/Ibu dengan keadaan yang sebenarnya.
3. Setiap jawaban atas pertanyaan hanya membutuhkan satu jawaban.

**B. IDENTITAS RESPONDEN:**

1. Usia : ..... Tahun
2. Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan \*)
3. Masa Kerja : ..... Tahun
4. Pendidikan Terakhir : .....
5. Status Pernikahan : Menikah / Belum Menikah \*)

**Keterangan:**

\*) = Coret yang tidak perlu

### C. DAFTAR PERTANYAAN

#### VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN

Lingkarilah jawaban yang salah dan berilah tanda silang (X) atau contreng (√) yang baru pada jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling benar :

STS : Sangat Tidak Setuju      S      : Setuju  
 TS : Tidak Setuju                SS     : Sangat Setuju  
 CS : Cukup Setuju

No	URAIAN	STS	TS	CS	S	SS
1	Pimpinan mempercayai bawahan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah dibebankan					
2	Pimpinan selalu mendengarkan keluhan bawahan terkait tugas dan tanggung jawab yang dihadapi					
3	Pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendapatkan training terkait pekerjaan yang dihadapi					
4	Pimpinan selalu memberikan dorongan dan dukungan dalam setiap pekerjaan yang dihadapi bawahan					
5	Pimpinan mampu membangun hubungan personal yang kuat dengan bawahan					
6	Pimpinan selalu membangun kerjasama yang baik dengan pihak lain dalam rangka memudahkan pekerjaan bawahan					
7	Pimpinan memiliki sikap integritas serta senantiasa menjadi teladan yang baik kepada bawahan					

No	URAIAN	STS	TS	CS	S	SS
8	Pimpinan terlebih dahulu menjelaskan tujuan dan sasaran dari pekerjaan yang akan dilaksanakan oleh bawahan					
9	Pimpinan senantiasa mengambil inisiatif untuk mengawali suatu pekerjaan					
10	Pimpinan membicarakan lebih banyak tentang prestasi bawahan daripada prestasinya.					
11	Pimpinan senantiasa melakukan pendelegasian wewenang kepada bawahannya dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban					

Universitas Terbuka

## VARIABEL KOMPENSASI

Lingkarilah jawaban yang salah dan berilah tanda silang (X) atau conteng (√) yang baru pada jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling benar :

STS : Sangat Tidak Setuju      S      : Setuju  
 TS : Tidak Setuju                SS     : Sangat Setuju  
 CS : Cukup Setuju

No	URAIAN	STS	TS	CS	S	SS
12	Gaji yang diterima saat ini sudah sesuai dengan tugas yang diemban					
13	Komisi/bonus/KSO yang diterima setiap tahun sudah sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai					
14	Saya mengetahui cara perhitungan pemberian komisi/bonus/KSO oleh perusahaan					
15	Tunjangan kesehatan yang diterima saat ini sudah sesuai					
16	Tunjangan hari raya yang diterima saat ini sudah sesuai					
17	Pemberian promosi jabatan oleh perusahaan kepada karyawan yang berprestasi sudah sesuai					

## VARIABEL KOMITMEN KARYAWAN

Lingkarilah jawaban yang salah dan berilah tanda silang (X) atau contrenng (√) yang baru pada jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling benar :

STS : Sangat Tidak Setuju      S      : Setuju  
 TS : Tidak Setuju                SS     : Sangat Setuju  
 CS : Cukup Setuju

No	URAIAN	STS	TS	CS	S	SS
18	Saya tetap bertahan sebagai karyawan BHp walaupun BHp memiliki masalah di bidang hukum					
19	BHp sungguh-sungguh mengilhami saya dalam bekerja					
20	Saya peduli terhadap semua hal yang bisa merusak reputasi perusahaan					
21	Saya memiliki keyakinan kuat terhadap prospek masa depan perusahaan					
22	Saya bersedia menjalankan segala tugas yang dibebankan oleh pimpinan demi kepentingan perusahaan					
23	Saya bangga menyatakan kepada orang lain bahwa saya merupakan karyawan BHp					
24	Saya mampu menjaga menjaga nama baik perusahaan					
25	BHp memiliki nilai-nilai organisasi yang baik					

## VARIABEL KINERJA KARYAWAN

Lingkarilah jawaban yang salah dan berilah tanda silang (X) atau contrengh ( $\surd$ ) yang baru pada jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling benar :

STS : Sangat Tidak Setuju      S      : Setuju  
 TS : Tidak Setuju                SS     : Sangat Setuju  
 CS : Cukup Setuju

	PERNYATAAN	STS	TS	CS	S	SS
26	Saya memahami apa yang menjadi standar kerja dalam pekerjaan saya					
27	Saya dalam menyelesaikan pekerjaan sudah sesuai dengan target waktu yang diberikan					
28	Saya selalu mencapai target kuota sales/tugas yang dibebankan sesuai dengan target/tugas yang oleh diberikan oleh pimpinan					
29	Saya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja yang ada					
30	Saya sering membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan					
31	Isi penjelasan saya terkait pekerjaan selalu dapat dipahami oleh rekan-rekan kerja					
32	Saya memahami dengan baik tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan					
33	Saya memiliki sikap antusias dalam melaksanakan pekerjaan yang terlihat dari kemampuan untuk memperluas target konsumen/membuka account baru yang dibebankan oleh pimpinan					



## LAMPIRAN II

## DATA HASIL KUESIONER – GAYA KEPEMIMPINAN

NO	VAR 1	VAR 2	VAR 3	VAR 4	VAR 5	VAR 6	VAR 7	VAR 8	VAR 9	VAR 10	VAR 11	Total
1	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	52
2	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	39
3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	51
4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	3	3	47
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	52
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	54
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
8	4	4	4	4	5	4	5	5	3	4	4	45
9	4	4	3	5	4	5	5	5	4	3	4	46
10	5	5	5	4	5	5	4	4	3	3	5	46
11	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	47
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	42
13	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	46
14	4	3	4	3	2	3	2	3	2	3	3	31
15	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	50
16	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	4	38
17	4	4	5	5	4	5	5	4	3	4	4	47
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
19	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	51
20	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	50
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	54
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
24	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	51
25	4	3	3	3	3	3	5	5	4	4	5	40
26	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	45
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
28	3	3	5	5	4	4	5	5	5	4	4	47
29	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	40
30	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	38
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
32	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	5	34
33	5	4	5	4	4	5	5	5	2	4	4	47
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
35	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	48
36	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	48
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	52

38	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	52
39	4	3	4	5	3	5	4	5	3	3	2	43
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	52
41	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	47
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	53
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
47	4	3	3	4	3	3	3	4	4	2	3	37
48	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	49
49	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	52
50	3	3	5	4	3	3	3	4	5	3	4	39
51	3	2	3	3	3	4	4	3	2	2	3	32
52	4	4	4	4	2	5	5	5	2	1	4	38
53	5	4	4	5	5	3	5	4	4	4	2	47
54	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	44
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
56	3	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	38
57	4	4	4	5	4	5	4	5	4	2	3	46
58	5	3	5	5	3	4	5	5	3	3	4	46
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	54
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	54
61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	53
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
64	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	47
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
66	5	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	48
67	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	54
70	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	51
71	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	49
72	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	35
73	4	5	5	4	4	3	4	5	2	2	2	40
74	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	51
76	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	51
77	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	54
78	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	47
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
81	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	53
82	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	45

83	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	49
84	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	53
85	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	48
86	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	52
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	54
88	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	50
89	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	44
90	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	47
91	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	52
92	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	53
93	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	51
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
95	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	54
96	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	50
97	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	36
98	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	34
99	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	35
100	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	35
101	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	53
102	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
103	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
105	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
106	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	52
107	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	52

### DATA HASIL KUESIONER – KOMPENSASI

No	VAR 1	VAR 2	VAR 3	VAR 4	VAR 5	VAR 6	Total
1	3	3	3	3	3	4	28
2	2	2	3	2	2	2	19
3	3	3	4	3	4	3	29
4	3	3	4	4	4	5	32
5	1	2	2	3	1	3	18
6	5	5	5	5	5	5	40
7	1	1	1	1	1	4	17
8	4	2	4	4	4	3	28
9	3	3	4	3	3	4	28
10	3	3	3	3	3	4	26
11	4	3	3	3	3	4	28
12	3	3	3	3	3	3	24
13	4	4	4	3	3	4	30
14	1	3	1	2	2	3	18
15	3	2	4	1	1	3	22
16	3	2	3	3	2	4	25
17	3	3	3	3	3	3	25
18	4	4	4	4	4	4	32
19	2	4	4	4	4	4	29
20	4	4	4	4	4	4	32
21	2	3	3	4	5	5	29
22	3	4	4	4	3	3	28
23	3	3	4	3	4	4	29
24	3	3	3	4	4	3	28
25	2	2	1	3	4	2	21
26	3	3	3	4	4	4	28
27	1	1	2	1	1	1	13
28	2	2	3	3	3	3	24
29	3	4	4	3	3	4	29
30	4	4	4	2	4	4	30
31	3	3	3	4	4	3	28
32	3	4	4	2	2	2	24
33	2	2	3	3	4	5	28
34	4	4	3	3	4	3	29
35	4	4	4	4	4	4	33
36	3	3	4	4	4	4	30
37	2	2	5	2	1	3	25
38	3	3	3	3	3	3	24
39	2	3	4	4	4	3	26
40	3	3	2	3	3	3	23

41	3	3	2	3	3	3	23
42	4	4	4	4	4	4	32
43	3	3	3	3	3	3	24
44	3	3	3	3	3	3	24
45	3	3	3	3	3	3	24
46	2	2	2	2	2	3	19
47	3	4	3	2	3	3	25
48	2	3	2	1	3	2	22
49	3	2	2	2	3	1	15
50	3	3	4	4	4	3	29
51	3	3	2	3	3	3	24
52	1	1	5	4	4	4	27
53	2	4	3	3	4	5	29
54	3	3	2	3	3	3	23
55	3	3	2	2	2	3	22
56	3	3	4	2	3	4	27
57	3	3	3	2	3	4	25
58	3	3	3	4	4	4	29
59	3	3	3	3	3	3	24
60	4	4	2	2	2	5	28
61	3	3	3	3	3	5	30
62	3	3	3	3	3	5	30
63	4	4	4	4	4	5	35
64	3	3	2	2	2	5	27
65	3	3	2	3	3	4	26
66	3	3	2	2	2	5	27
67	4	4	4	3	3	5	33
68	3	3	3	3	3	5	30
69	3	3	3	3	3	5	30
70	3	3	1	2	2	5	26
71	3	3	3	3	2	5	29
72	4	3	4	3	3	4	28
73	4	3	4	4	4	4	31
74	2	2	2	2	4	4	24
75	3	3	3	2	2	5	28
76	3	3	3	3	3	5	30
77	3	3	2	2	2	5	27
78	3	3	2	2	2	5	27
79	4	4	4	3	3	3	27
80	3	3	3	2	3	3	24
81	4	4	4	3	3	4	29
82	3	3	2	2	2	3	23
83	3	4	3	3	1	4	26
84	4	3	1	3	3	4	27
85	3	3	3	3	2	3	24

86	4	4	4	4	4	4	32
87	3	3	2	3	2	5	27
88	4	4	5	4	5	5	37
89	3	3	1	2	2	5	26
90	3	3	3	3	3	5	30
91	3	3	2	2	2	5	26
92	3	4	4	4	3	4	32
93	3	3	3	3	3	4	27
94	3	3	3	3	3	4	27
95	4	4	4	4	3	4	31
96	3	3	3	3	3	4	27
97	3	3	3	3	4	4	27
98	3	3	3	4	4	3	26
99	3	3	3	3	3	4	27
100	4	4	4	4	4	4	30
101	3	3	1	2	2	3	24
102	3	3	1	3	2	4	24
103	4	4	4	4	4	4	32
104	3	3	3	3	3	3	24
105	3	3	3	3	3	3	24
106	4	4	4	4	4	3	30
107	4	4	2	3	1	3	25

Universitas Terbuka



### DATA HASIL KUESIONER – KOMITMEN KARYAWAN

No	VAR 1	VAR 2	VAR 3	VAR 4	VAR 5	VAR 6	VAR 7	VAR 8	Total
1	3	3	3	3	3	3	3	3	24
2	4	4	5	5	4	5	5	5	37
3	4	4	4	5	5	5	5	5	37
4	5	5	4	4	4	5	5	5	37
5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
6	5	5	5	5	5	5	5	5	40
7	5	5	5	5	5	5	5	5	40
8	5	5	5	5	3	4	4	3	34
9	1	4	5	4	4	5	4	4	31
10	5	4	5	5	5	5	4	4	37
11	5	4	4	4	4	4	4	4	33
12	3	3	3	3	3	3	3	3	24
13	4	4	4	3	4	3	4	4	30
14	3	2	3	3	2	4	4	4	25
15	2	3	4	4	4	4	4	3	28
16	3	3	3	4	4	4	3	3	27
17	4	4	4	4	4	4	4	4	32
18	4	4	4	4	4	4	4	4	32
19	4	3	4	4	3	4	4	4	30
20	4	3	4	4	4	4	4	4	31
21	5	5	5	4	3	4	4	5	35
22	4	4	4	4	4	4	4	4	32
23	4	3	4	4	4	4	4	4	31
24	4	4	4	4	4	4	4	4	32
25	4	4	4	4	5	4	5	5	35
26	3	4	4	4	4	4	4	4	31
27	4	1	4	2	2	2	4	4	23
28	3	3	3	3	3	3	3	3	24
29	4	3	4	4	5	4	4	4	32
30	4	3	4	4	3	4	4	4	30
31	3	3	4	4	4	4	4	4	30
32	5	2	5	4	3	3	5	3	30
33	4	3	5	5	4	4	4	3	32
34	3	3	3	3	3	3	4	3	25
35	4	4	4	5	4	4	4	4	33
36	4	4	4	4	4	5	4	5	34
37	1	3	5	5	5	5	5	5	34
38	4	4	4	4	4	4	4	4	32
39	5	5	5	5	5	5	5	5	40

40	3	3	3	3	3	3	3	3	24
41	3	3	3	3	3	3	3	3	24
42	4	4	4	4	4	4	4	4	32
43	4	4	4	4	4	4	4	4	32
44	4	4	4	4	4	4	4	4	32
45	3	3	3	3	3	3	3	3	24
46	3	3	3	3	3	3	3	3	24
47	3	3	3	4	4	4	4	3	28
48	3	3	5	4	4	3	4	4	30
49	3	2	5	4	5	4	5	2	30
50	3	3	5	4	5	4	5	4	33
51	3	2	3	4	3	3	4	3	25
52	5	3	5	5	5	5	5	3	36
53	4	4	4	3	4	4	4	4	31
54	4	3	3	4	4	4	4	4	30
55	3	3	3	3	3	4	4	4	27
56	3	4	4	4	4	4	4	4	31
57	4	4	5	5	4	5	5	4	36
58	4	3	4	4	3	4	4	4	30
59	3	3	3	3	3	3	3	3	24
60	4	4	4	5	4	4	4	5	34
61	4	4	4	4	4	4	4	4	32
62	5	5	5	5	5	5	5	5	40
63	5	5	5	5	5	5	5	5	40
64	4	4	4	4	4	4	4	4	32
65	4	4	4	5	5	5	4	5	36
66	4	5	5	5	5	5	4	5	38
67	5	5	5	5	5	5	5	5	40
68	4	4	4	4	4	4	4	4	32
69	4	4	5	5	5	5	5	5	38
70	5	5	5	5	5	5	5	5	40
71	4	4	4	4	4	4	3	4	31
72	4	3	4	4	3	3	3	4	28
73	4	4	4	4	4	4	4	4	32
74	5	4	4	4	4	5	4	4	34
75	4	4	5	5	5	5	5	5	38
76	5	5	5	5	5	5	5	5	40
77	4	4	4	5	5	5	5	5	37
78	4	4	4	5	5	5	5	5	37
79	4	4	4	4	4	4	4	4	32
80	3	3	4	4	4	4	5	4	31
81	4	4	4	4	4	4	4	4	32
82	4	4	4	4	4	4	4	4	32
83	3	3	3	3	4	4	4	4	28
84	5	5	5	5	5	5	5	5	40

85	4	4	4	4	4	4	4	4	32
86	4	4	4	5	5	5	5	5	37
87	5	5	4	5	4	5	5	5	38
88	5	5	5	5	4	4	4	5	37
89	4	4	5	5	4	4	4	5	35
90	4	4	4	4	5	5	5	5	36
91	4	4	3	4	4	4	4	4	31
92	5	5	5	5	4	4	5	5	38
93	4	5	5	5	4	4	4	5	36
94	4	4	4	5	4	4	4	4	33
95	4	4	4	4	4	4	4	4	32
96	4	4	4	4	4	4	4	4	32
97	3	4	3	3	3	3	4	3	26
98	3	3	4	3	3	3	3	3	25
99	3	4	4	4	3	3	4	4	29
100	4	4	4	4	4	3	3	4	30
101	4	4	4	5	5	5	5	5	37
102	4	4	4	4	4	4	4	4	32
103	5	5	5	5	5	5	5	5	40
104	3	3	3	3	3	3	3	3	24
105	3	3	3	3	3	3	3	3	24
106	3	4	4	3	3	4	4	4	29
107	5	5	5	4	3	4	4	3	33

### DATA HASIL KUESIONER – KINERJA KARYAWAN

No	VAR 1	VAR 2	VAR 3	VAR 4	VAR 5	VAR 6	VAR 7	VAR 8	Total
1	4	4	4	4	4	4	4	4	32
2	4	4	4	4	4	4	4	4	32
3	3	4	4	4	4	4	4	4	31
4	4	4	4	4	4	4	5	5	34
5	4	4	3	4	4	4	4	5	32
6	5	5	3	4	5	4	5	5	36
7	5	5	5	5	5	5	5	5	40
8	4	4	3	5	4	4	4	4	32
9	4	4	3	4	4	4	4	4	31
10	4	4	4	4	4	5	5	4	34
11	4	4	4	4	4	4	4	4	32
12	4	3	3	4	4	4	4	3	29
13	4	4	3	4	4	4	4	4	31
14	3	3	2	3	3	3	3	4	24
15	4	4	4	3	4	5	5	4	33
16	4	3	3	2	3	3	4	3	25
17	4	3	3	4	4	4	4	4	30
18	4	4	4	4	4	4	4	4	32
19	3	3	2	4	4	3	4	4	27
20	4	4	2	4	4	4	4	4	30
21	5	4	4	5	5	5	5	5	38
22	4	4	3	4	4	3	4	4	30
23	4	4	4	3	4	4	4	4	31
24	5	4	4	4	4	4	4	4	33
25	4	5	5	5	5	4	5	5	38
26	4	4	3	4	4	4	4	4	31
27	4	2	3	4	4	3	4	2	26
28	4	3	3	3	3	3	3	3	25
29	4	4	3	4	4	3	4	4	30
30	4	3	3	4	4	3	3	3	27
31	4	4	3	4	4	3	4	4	30
32	3	2	2	2	3	5	4	3	24
33	5	4	2	5	5	4	4	4	33
34	4	4	4	4	4	4	4	4	32
35	4	4	5	4	4	5	4	4	34
36	4	4	3	3	3	3	4	4	28
37	4	4	4	4	5	5	5	5	36
38	4	4	4	4	4	4	4	4	32
39	4	4	3	5	4	4	5	5	34

40	3	3	3	3	3	3	3	3	24
41	3	3	3	3	3	3	3	3	24
42	4	4	4	4	4	4	4	4	32
43	4	4	4	4	4	4	4	4	32
44	3	3	3	3	3	3	3	3	24
45	4	4	4	4	4	4	4	4	32
46	4	4	4	4	4	4	4	4	32
47	4	3	4	4	3	4	4	4	30
48	2	3	3	1	3	2	3	3	20
49	4	5	5	5	4	4	4	5	36
50	4	4	3	4	5	4	4	4	32
51	3	3	3	3	3	3	3	3	24
52	5	4	2	4	5	4	4	5	33
53	4	4	2	3	4	3	3	4	27
54	4	3	5	4	4	3	4	4	31
55	4	4	4	4	4	4	4	4	32
56	3	3	3	3	4	3	3	3	25
57	4	4	3	5	4	4	4	4	32
58	5	3	3	3	3	4	4	5	30
59	5	5	4	5	5	5	5	4	38
60	4	4	4	4	4	4	4	3	31
61	5	5	5	5	5	5	5	5	40
62	5	5	5	5	5	5	5	5	40
63	5	5	5	5	5	5	5	5	40
64	4	4	4	4	4	4	4	4	32
65	4	4	3	4	4	4	4	3	30
66	4	4	3	4	3	4	4	4	30
67	5	5	5	5	5	4	4	4	37
68	4	4	3	4	4	4	4	4	31
69	4	4	3	4	4	4	3	3	29
70	4	4	4	5	5	5	4	5	36
71	3	3	3	4	4	4	4	4	29
72	3	3	3	3	4	3	4	4	27
73	4	4	3	4	4	4	4	4	31
74	4	4	2	4	4	4	4	4	30
75	4	4	4	5	5	5	5	5	37
76	4	4	4	5	5	5	5	5	37
77	4	4	3	4	4	5	5	5	34
78	4	4	4	5	5	5	5	5	37
79	5	5	5	5	5	5	5	5	40
80	5	5	4	5	4	4	4	4	35
81	4	4	4	4	4	4	5	5	34
82	4	3	4	4	4	3	3	3	28
83	4	4	4	4	4	4	4	4	32
84	4	4	4	4	4	4	4	4	32

85	3	4	4	4	4	4	4	4	<b>31</b>
86	4	5	5	5	5	5	5	5	<b>39</b>
87	4	4	3	4	4	3	3	4	<b>29</b>
88	4	5	4	4	3	4	4	3	<b>31</b>
89	5	4	4	4	5	5	5	5	<b>37</b>
90	4	4	4	4	5	4	4	5	<b>34</b>
91	5	4	4	5	5	5	5	5	<b>38</b>
92	4	4	4	4	5	5	5	4	<b>35</b>
93	4	4	4	5	5	5	5	5	<b>37</b>
94	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>32</b>
95	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>32</b>
96	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>40</b>
97	3	3	3	3	4	4	3	3	<b>26</b>
98	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>24</b>
99	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>24</b>
100	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>24</b>
101	3	3	3	5	5	4	4	4	<b>31</b>
102	3	3	4	3	3	3	3	3	<b>25</b>
103	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>40</b>
104	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>32</b>
105	3	4	4	4	4	4	4	3	<b>30</b>
106	4	3	4	3	4	3	4	3	<b>28</b>
107	4	3	3	4	4	4	3	3	<b>28</b>



### LAMPIRAN III

#### VALIDASI dan RELIABILITAS GAYA KEPEMIMPINAN

##### Scale: ALL VARIABLES

###### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

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

###### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.920	.922	11

###### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.920	.922	11

###### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	4.3500	.58714	20
VAR00002	4.3500	.67082	20
VAR00003	4.3500	.67082	20
VAR00004	4.5000	.68825	20
VAR00005	4.4000	.75394	20
VAR00006	4.5000	.68825	20
VAR00007	4.6000	.75394	20
VAR00008	4.3000	.73270	20
VAR00009	3.8000	.83351	20
VAR00010	3.8500	.87509	20
VAR00011	4.1500	.67082	20

Inter-Item Correlation Matrix

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011
VAR00001	1.000	.742	.608	.326	.499	.586	.333	.477	.151	.312	.661
VAR00002	.742	1.000	.532	.513	.645	.741	.604	.418	.320	.184	.462
VAR00003	.608	.532	1.000	.399	.541	.627	.291	.311	.226	.363	.579
VAR00004	.326	.513	.399	1.000	.609	.778	.811	.731	.642	.568	.399
VAR00005	.499	.645	.541	.609	1.000	.710	.759	.629	.553	.415	.708
VAR00006	.586	.741	.627	.778	.710	1.000	.710	.626	.459	.218	.513
VAR00007	.333	.604	.291	.811	.759	.710	1.000	.705	.536	.463	.437
VAR00008	.477	.418	.311	.731	.629	.626	.705	1.000	.621	.648	.439
VAR00009	.151	.320	.226	.642	.553	.459	.536	.621	1.000	.606	.339
VAR00010	.312	.184	.363	.568	.415	.218	.463	.648	.606	1.000	.489
VAR00011	.661	.462	.579	.399	.708	.513	.437	.439	.339	.489	1.000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	42.8000	31.011	.602	.871	.916
VAR00002	42.8000	29.958	.665	.854	.914
VAR00003	42.8000	30.589	.573	.773	.918
VAR00004	42.6500	28.976	.788	.887	.908
VAR00005	42.7500	28.197	.815	.856	.906
VAR00006	42.6500	28.976	.788	.936	.908
VAR00007	42.5500	28.576	.763	.858	.909
VAR00008	42.8500	28.766	.762	.849	.909
VAR00009	43.3500	29.187	.601	.677	.918
VAR00010	43.3000	29.168	.567	.875	.920
VAR00011	43.0000	30.000	.659	.795	.914

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
47.1500	35.292	5.94072	11

## VALIDASI dan RELIABILITAS KOMPENSASI

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.912	.909	6

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	2.9500	1.09904	20
VAR00002	2.9500	.94451	20
VAR00003	3.3000	1.03110	20
VAR00004	3.0500	.99868	20
VAR00005	2.9500	1.14593	20
VAR00006	3.6500	.74516	20

**Inter-Item Correlation Matrix**

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006
VAR00001	1.000	.606	.803	.626	.708	.427
VAR00002	.606	1.000	.611	.728	.776	.497
VAR00003	.803	.611	1.000	.649	.726	.349
VAR00004	.626	.728	.649	1.000	.876	.520
VAR00005	.708	.776	.726	.876	1.000	.472
VAR00006	.427	.497	.349	.520	.472	1.000

**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.142	2.950	3.650	.700	1.237	.080	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	15.9000	16.937	.767	.690	.894
VAR00002	15.9000	17.989	.774	.633	.893
VAR00003	15.5500	17.418	.767	.700	.894
VAR00004	15.8000	17.221	.828	.786	.885
VAR00005	15.9000	15.779	.878	.839	.876
VAR00006	15.2000	21.011	.515	.324	.924

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18.8500	25.082	5.00815	6

## VALIDASI dan RELIABILITAS KOMITMEN KARYAWAN

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.920	.931	8

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	3.90	1.119	20
VAR00002	3.85	.875	20
VAR00003	4.15	.745	20
VAR00004	4.15	.745	20
VAR00005	3.95	.826	20
VAR00006	4.25	.716	20
VAR00007	4.15	.671	20
VAR00008	4.05	.759	20

## Inter-Item Correlation Matrix

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008
VAR00001	1.000	.629	.398	.524	.393	.295	.512	.502
VAR00002	.629	1.000	.763	.682	.645	.567	.668	.566
VAR00003	.398	.763	1.000	.810	.612	.715	.690	.544
VAR00004	.524	.682	.810	1.000	.697	.813	.690	.544
VAR00005	.393	.645	.612	.697	1.000	.645	.584	.592
VAR00006	.295	.567	.715	.813	.645	1.000	.794	.750
VAR00007	.512	.668	.690	.690	.584	.794	1.000	.915
VAR00008	.502	.566	.544	.544	.592	.750	.915	1.000

## Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.056	3.850	4.250	.400	1.104	.020	8

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	28.55	20.576	.550	.701	.934
VAR00002	28.60	20.358	.797	.758	.904
VAR00003	28.30	21.484	.779	.783	.906
VAR00004	28.30	21.168	.831	.901	.902
VAR00005	28.50	21.316	.711	.657	.911
VAR00006	28.20	21.747	.772	.877	.907
VAR00007	28.30	21.695	.844	.912	.903
VAR00008	28.40	21.516	.756	.921	.908

## Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
32.45	27.418	5.236	8

## VALIDASI dan RELIABILITAS KINERJA

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.890	.902	8

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	3.95	.510	20
VAR00002	3.85	.587	20
VAR00003	3.95	.813	20
VAR00004	3.90	.641	20
VAR00005	4.00	.459	20
VAR00006	4.00	.562	20
VAR00007	4.20	.523	20
VAR00008	4.10	.553	20



## Inter-Item Correlation Matrix

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008
VAR00001	1.000	.676	.425	.306	.674	.550	.631	.392
VAR00002	.676	1.000	.557	.518	.781	.638	.617	.698
VAR00003	.425	.557	1.000	.273	.423	.691	.569	.270
VAR00004	.306	.518	.273	1.000	.716	.439	.220	.476
VAR00005	.674	.781	.423	.716	1.000	.612	.658	.623
VAR00006	.550	.638	.691	.439	.612	1.000	.716	.339
VAR00007	.631	.617	.569	.220	.658	.716	1.000	.473
VAR00008	.392	.698	.270	.476	.623	.339	.473	1.000

## Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.919	3.350	4.200	.850	1.254	.065	8

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	27.40	10.147	.660	.596	.877
VAR00002	27.50	9.211	.842	.787	.858
VAR00003	28.00	9.053	.581	.537	.893
VAR00004	27.45	10.050	.516	.705	.891
VAR00005	27.35	9.924	.837	.852	.864
VAR00006	27.35	9.608	.755	.716	.867
VAR00007	27.15	9.924	.715	.754	.872
VAR00008	27.25	10.197	.582	.597	.883

## Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
31.35	12.555	3.543	8

## Regression

➔ [DataSet1] D:\My Data II\UT\Semester III\Materi Tesis\Tesis SDM\Kuesioner\SPSS\Total data - uji klasik.sav

**Variables Entered/Removed**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komitmen_ Organisasi, Gaya_ Kepemimpinan, Kompensasi <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.591 <sup>a</sup>	.350	.331	3.66435	.350	18.458	3	103	.000

a. Predictors: (Constant), Komitmen\_ Organisasi, Gaya\_ Kepemimpinan, Kompensasi

b. Dependent Variable: Kinerja

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	743.534	3	247.845	18.458	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1383.027	103	13.427		
	Total	2126.561	106			

a. Predictors: (Constant), Komitmen\_ Organisasi, Gaya\_ Kepemimpinan, Kompensasi

b. Dependent Variable: Kinerja

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	743.534	3	247.845	18.458	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1383.027	103	13.427		
	Total	2126.561	106			

a. Predictors: (Constant), Komitmen\_Organisasi, Gaya\_Kepemimpinan, Kompensasi

b. Dependent Variable: Kinerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.799	3.570		2.184	.031
	Gaya_Kepemimpinan	.198	.060	.276	3.289	.001
	Kompensasi	.052	.092	.049	.568	.571
	Komitmen_Organisasi	.402	.085	.424	4.716	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

**Coefficient Correlations<sup>a</sup>**

Model			Komitmen_Organisasi	Gaya_Kepemimpinan	Kompensasi
1	Correlations	Komitmen_Organisasi	1.000	-.312	-.364
		Gaya_Kepemimpinan	-.312	1.000	.047
		Kompensasi	-.364	.047	1.000
	Covariances	Komitmen_Organisasi	.007	-.002	-.003
		Gaya_Kepemimpinan	-.002	.004	.000
		Kompensasi	-.003	.000	.008

a. Dependent Variable: Kinerja

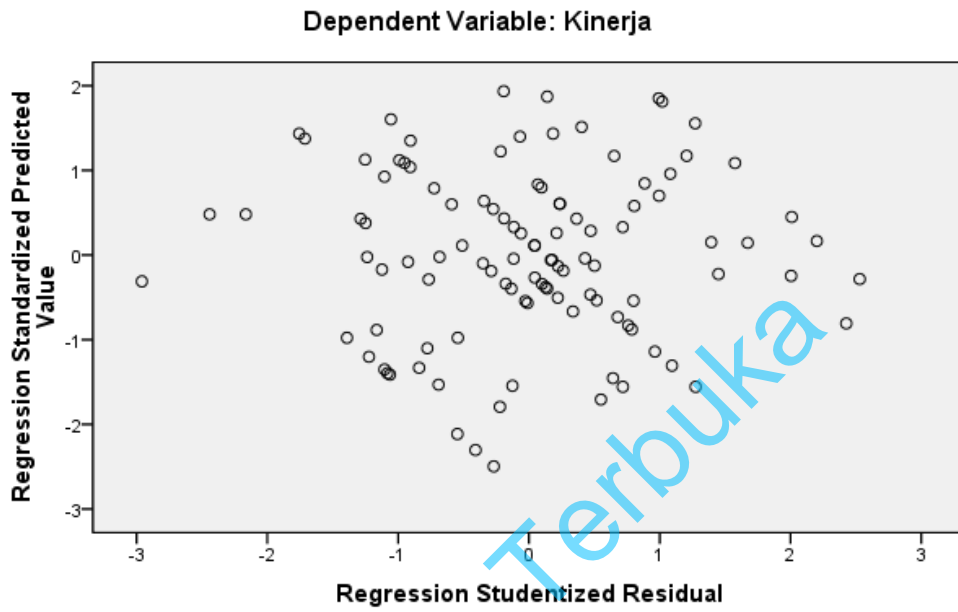
**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	24.9298	36.6657	31.5421	2.64849	107
Std. Predicted Value	-2.497	1.935	.000	1.000	107
Standard Error of Predicted Value	.356	1.415	.673	.222	107
Adjusted Predicted Value	25.0442	36.7488	31.5383	2.64273	107
Residual	-10.71702	9.21006	.00000	3.61212	107
Std. Residual	-2.925	2.513	.000	.986	107
Stud. Residual	-2.959	2.529	.000	1.005	107
Deleted Residual	-10.97124	9.32537	.00379	3.75249	107
Stud. Deleted Residual	-3.079	2.599	.000	1.017	107
Mahal. Distance	.010	14.822	2.972	2.856	107
Cook's Distance	.000	.102	.010	.016	107
Centered Leverage Value	.000	.140	.028	.027	107

a. Dependent Variable: Kinerja

### Charts

#### Scatterplot



Universitas Terbuka