

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Catur Widayati, Thea H. Rahardjo dan Melly Febriyanti

*Universitas Mercu Buana; Universitas Tarumanagara*

*E-mail: christinewijaya73@yahoo.co.id ; thearahardjo@gmail.com*

**Abstract:** This research aims to examine and analyze the influence of Transformational leadership style, motivation and compensation on performance of employees at PT. Hanken Indonesia Cibitung. The methods used in this research is descriptive method. The object of this research is all staff office division who worked in PT. Hanken Indonesia Cibitung with a population 125 people. Sampling technique using non-probability sampling with total samples is 95 people. The approach used in this research is a Structural Equation Models (SEM) with Smart analysis tools-PLS. The results showed transformational leadership style gives a positive and significant influence on employee performance. Work motivation has no significant on employee performance. Compensation provides a positive and significant effect on performance employees. This is evidenced from the results of hypothesis testing (t-test) which shows the significance value of the independent variables.

**Keywords:** Transformational Leadership Style, Motivation, Compensation, Employee Performance.

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Hanken Indonesia Cibitung. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Objek penelitian ini adalah seluruh staff divisi kantor yang bekerja di PT Hanken Indonesia dengan populasi 125 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *nonprobability sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 95 orang. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model (SEM)* dengan alat analisis Smart-PLS. Hasil penelitian menunjukkan Gaya kepemimpinan Transformasional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dari hasil pengujian hipotesis (uji t) yang menunjukkan nilai signifikansi dari variabel bebas.

**Kata kunci:** Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Kompensasi, Kinerja Karyawan.

### PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset penting untuk menunjang keberhasilan suatu organisasi. Sumber daya manusia adalah pelaksana seluruh kebijakan organisasi sehingga perlu dibekali dengan pengetahuan yang memadai. Pentingnya sumber daya manusia ini perlu disadari oleh semua tingkatan manajemen diperusahaan. Bagaimanapun majunya

teknologi saat ini, namun faktor manusia tetap memegang peranan penting berhasil atau tidaknya suatu organisasi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi berhasil atau tidaknya suatu organisasi adalah gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi. Seorang pemimpin harus memiliki kekuasaan dan wewenang dalam memerintah bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, maka sudah sewajarnya seorang pemimpin dituntut memiliki kecakapan dan kecerdasan yang lebih dari pada bawahannya. Sikap pemimpin akan menentukan perkembangan tim dalam organisasi perusahaan serta perkembangan yang akan dicapai, pada akhirnya akan mempengaruhi pencapaian produktifitas kerja karyawan. Keahlian mengembangkan tim oleh seorang pemimpin merupakan kunci sukses keberhasilan kegiatan perusahaan. Salah satu bentuk kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir dan refleksi paradigma baru dalam arus globalisasi dirumuskan sebagai kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional, digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya. Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi dan budaya apapun. Menurut Sunyoto dan Burhanudin (2015) pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memiliki visi kedepan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut kedalam organisasi, memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, membawa pembaharuan dalam kinerja manajemen, berani dan bertanggungjawab memimpin dan mengendalikan organisasi. Dengan demikian, keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya dapat dilihat dari kemampuannya mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan salah satu faktor lain yang dapat mempengaruhi sebuah organisasi dalam mencapai tujuan adalah motivasi atau dorongan dari orang lain untuk mencapai apa yang menjadi tujuan hidupnya.

Pimpinan organisasi atau perusahaan merupakan orang yang bekerja dengan bantuan bawahannya, yaitu karyawan. Oleh karena itu, sudah menjadi kewajiban dari seorang pimpinan untuk mengusahakan agar para karyawan berprestasi. Kemampuan bawahan untuk dapat berprestasi disebabkan dengan adanya dorongan atau motivasi.

Motivasi kerjaterbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal (Mangkunegara, 2005:61). Pemberian motivasi dengan tepat akan dapat menimbulkan semangat, gairah dan keikhlasan kerja dalam diri seseorang. Meningkatnya kegairahan dan kemauan untuk bekerja dengan sukarela tersebut akan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik, sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja.

Selain kepemimpinan transformasional dan motivasi, faktor pendukung lainnya ialah pemberian kompensasi. Kompensasi adalah pendapatan yang berbentuk uang, barang

langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2003:118). Kompensasi dibedakan menjadi dua, yaitu: Kompensasi langsung yaitu berupa gaji, upah insentif dan kompensasi tidak langsung berupa asuransi, tunjangan, cuti, penghargaan.

Menurut Pangabean (dalam Subekhi 2012:176) menyatakan, Kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerja-pekerja yang berbakat untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Apabila para pekerja merasa kompensasi yang mereka terima tidak sesuai dengan apa yang telah mereka lakukan untuk organisasi dalam hal ini perusahaan, tentu hal tersebut akan berdampak negative bagi perusahaan.

Keberhasilan sebuah perusahaan sangat bergantung kepada baik dan buruknya kinerja dari perusahaan tersebut. Kinerja dari sebuah perusahaan tergantung kepada kinerja karyawannya di mana setiap karyawan merupakan penggerak bagi berjalannya sebuah perusahaan. Kinerja yang baik dari karyawan akan berdampak langsung kepada kemajuan yang diperoleh perusahaan tersebut. Titisari (2014: 74) mengatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan kompensasi merupakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Permasalahan dalam penelitian ini adalah: (1) Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?; (2) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?; (3) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan; (2) Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan; (3) Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

## KAJIAN TEORI

**Gaya Kepemimpinan Transformasional.** Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mengatasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama (Robbins dan Judge, 2008).

Kepemimpinan transformasional itu merupakan proses di mana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut. Jenis pemimpin ini memiliki perhatian pada kebutuhan

dan motif pengikut, serta mencoba membantu pengikut mencapai potensi terbaik mereka. Kepemimpinan transformasional yang murni, adalah kepemimpinan yang bersifat sosial dan peduli dengan kebaikan bersama. Pemimpin transformasional yang bersifat sosial ini mengalahkannya kepentingan mereka sendiri demi kebaikan orang lain.

Modiani (2012: 47) kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal.

Dari defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah cara yang digunakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

**Karakteristik Kepemimpinan Transformasional.** Menurut Sunyoto dan Burhanudin (2015) kepemimpinan transformasional memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

- 1) *Charismatic leadership*. Pemimpin transformasional memiliki suatu karisma yang dikagumi dan dihormati, sehingga dengan pengaruh dan kekuatan karisma tersebut pemimpin mudah untuk mengkomunikasikan visi atau misi organisasi kepada pengikut. Pengikut menganggap pemimpin sebagai model yang ingin ditiru, sehingga menumbuhkan antusiasme kerja.
- 2) *Inspirational leadership*. Pemimpin transformasional mampu untuk membangkitkan semangat pengikutnya yang merasa ragu-ragu atau tidak mampu dalam menyelesaikan suatu tugas. Pemimpin dapat memberikan inspirasi, secara emosional membangkitkan, menggerakkan, dan menyemarakkan kondisi yang sudah tidak lagi menggairahkan.
- 3) *Belief*. Pemimpin transformasional memiliki insting atau naluri yang kuat, dapat melihat dan membuat keputusan-keputusan tepat yang berdampak positif bagi organisasi, sehingga mampu bertindak dengan penuh keyakinan dan menanamkan kepercayaan kepada para pengikutnya.
- 4) *Intellectual stimulation*. Pemimpin transformasional mampu memberikan dan melakukan stimulan-stimulan intelektual kepada para pengikutnya, mampu mendorong para pengikutnya untuk bertindak secara kreatif, mengajak bawahan untuk berpikir dengan cara-cara baru, berani memunculkan ide-ide dan berpikir rasional dalam menyelesaikan suatu masalah, tidak berdasarkan opini atau dugaan saja.
- 5) *Individualized consideration*. Ciri ini berkaitan dengan tanggung jawab dan kemampuan pemimpin dalam memberikan kepuasan dan meningkatkan produktivitas para pengikutnya. Pemimpin transformasional cenderung bersikap membaaur menjadi satu dengan pengikutnya, bersahabat, dekat, dan mampu memperlakukan pengikutnya sebagaimana layaknya individu dengan kebutuhan masing-masing.

**Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional.** Menurut Robbins dan Judge (2008) terdapat empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu: (i) Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*), adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan; (ii) Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*), adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi; (iii) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*), adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kreativitas dan

inovasi bawahan, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat; (iv) Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*), adalah perilaku pemimpin yang memperlakukan masing-masing bawahan sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran.

**Motivasi Kerja.** Perusahaan menyadari bahwa motivasi kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap laju pertumbuhan perusahaan. Banyak faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang. Salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan adalah terhadap mengolah sumber daya manusia. Sumber daya manusia ini merupakan penggerak utama dalam operasional perusahaan, terhadap kata lain sumber daya manusia ini sangat berperan dalam memajukan perusahaan. Pihak perusahaan tidak hanya mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil akan tetapi yang terpenting adalah mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Sehingga pihak manajemen perusahaan perlu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja dan kedisiplinan karyawannya.

Motivasi bagi karyawan sangat penting untuk meningkatkan gairah dan semangat kerja, karyawan akan memiliki motivasi sesuai terhadap kemampuannya apabila perusahaan dapat memenuhi kebutuhan karyawan. Usaha untuk memotivasi berarti memunculkan faktor-faktor (motif) yang mendorong orang berperilaku tertentu. Motif dapat diartikan sebagai daya pendorong (*driving force*) yang menggerakkan manusia untuk bertindak laku dan bertindak untuk mencapai tujuan tertentu, dimana daya pendorong tersebut dapat berupa kebutuhan maupun keinginan.

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Dalam pemberian motivasi instansi mempunyai kesamaan tujuan, ada beberapa tujuan yang dapat diperoleh antara lain meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai, meningkatkan prestasi kerja pegawai, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi, meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai dan meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas (Hasibuan 2008). Sedangkan menurut Mangkunegara dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2005) berpendapat bahwa motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu kearah pencapaian sasaran.

Setelah melihat beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya kebutuhan dan keinginan pribadi seseorang dapat melandasi atau berpengaruh kepada perilaku individu tersebut. Dimana perilaku individu tersebut tercipta karena adanya interaksi dengan lingkungannya, yang memberikan dampak kebutuhan tersebut semakin bervariasi. Dengan demikian motivasi dapat mempengaruhi setiap perilaku individu. Faktor-faktor yang mempengaruhi setiap perilaku individu yaitu keinginan, tujuan, kebutuhan atau dorongan-dorongan tertentu yang ditunjukkan melalui tindakan-tindakan individu.

**Metode Motivasi Kerja.** Menurut Hasibuan (2008) terdapat dua metode motivasi yang biasa digunakan oleh perusahaan atau manajer, yaitu:

- 1) Motivasi Langsung (*Direct Motivation*). Motivasi langsung adalah motivasi (materil dan nonmateril) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.

- 2) Motivasi Tak Langsung (*Indirect Motivation*). Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya, kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruang kerja yang terang dan nyaman, suasana pekerjaan yang serasi, serta penempatan yang tepat. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

**Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja.** Menurut Maslow yang dikutip Hasibuan (2008), menjelaskan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui motivasi kerja karyawan, yaitu: (1) Fisiologis atau kebutuhan fisik, ditunjukkan dengan pemberian bonus, uang makan, uang transportasi, dan lain sebagainya; (2) Keamanan, ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, dan perlengkapan keselamatan kerja; (3) Sosial, ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai; (4) Penghargaan, ditunjukkan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya; (5) Aktualisasi diri, ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengerahkan kecakapannya, kemampuan, keterlampiran, dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

**Kompensasi.** Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2011). Kompensasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu: Kompensasi langsung yaitu berupa gaji, upah dan insentif sedangkan kompensasi tidak langsung bisa berupa asuransi, tunjangan, cuti dan penghargaan

Menurut Garry Dessler dalam Subekhi (2012:175) kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari diperkerjanya karyawan itu. Kompensasi adalah bentuk pembayaran dalam bentuk manfaat dan insentif dari perusahaan untuk memotivasi karyawan agar meningkatkan produktivitas dalam bekerja dan menjadi semakin termotivasi (Yani, 2012:139). Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerja-pekerja yang berbakat.

Sistem imbalan bisa mencakup gaji, penghasilan, uang pensiun, uang liburan, promosi ke posisi yang lebih tinggi. Juga berupa asuransi keselamatan kerja, transfer secara horizontal untuk mendapat posisi yang lebih menantang atau ke posisi utama untuk pertumbuhan dan pengembangan berikutnya, serta berbagai macam bentuk pelayanan.

**Dimensi dan Indikator Kompensasi. Pertama.** Dimensi Kompensasi Finansial. Menurut Pangabean dalam Sutrisno (2010), menyatakan bahwa dimensi kompensasi finansial

berupa: (a) Gaji: Merupakan imbalan finansial yang dibayarkan kepada pegawai secara teratur menurut ukuran waktu tertentu seperti tahunan, caturwulan, bulanan dan merupakan jenis penghargaan yang penting dan strategis dalam organisasi; (b) Tunjangan: Pemberian kesejahteraan dan penciptaan kondisi kerja sehingga pekerja menjadi lebih merasa nyaman dan merasa mendapat perhatian atasan; (c) Insentif: Imbalan langsung yang dibayarkan kepada pegawai, karena pegawai yang bersangkutan memiliki kinerja yang melebihi standar yang telah ditentukan. Adapun maksudnya adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai; (d) Fasilitas: Pemberian fasilitas berupa kendaraan, sarana olahraga, dan sarana peribadatan.

**Kedua.** Dimensi Kompensasi Non Finansial. Menurut Panggabean dalam Sutrisno (2010), menyatakan bahwa dimensi kompensasi non finansial berupa: (a) Pekerjaan: Berupa pekerjaan yang menarik kesempatan untuk berkembang, program pelatihan, wewenang, dan tanggung jawab; (b) Lingkungan pekerjaan: Lingkungan yang kondusif, sehat, aman, dan nyaman serta hubungan antara sesama rekan kerja dan atasan.

**Kinerja.** Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya. Dengan kata lain, kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Istilah kinerja atau *performance* seringkali dikaitkan dengan kondisi keuangan perusahaan. Kinerja merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan dimanapun, karena kinerja merupakan cerminan dari kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya.

Hasibuan (2007) menyatakan bahwa kinerja atau unjuk kerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku yang nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. *Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010). Sedangkan Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai.

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan, usaha, dan kesempatan personel, tim, atau unit organisasi dalam melaksanakan tugasnya untuk mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan.

Keberhasilan pencapaian strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran-sasaran tersebut. Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang dijadikan basis penilaian kinerja. Oleh karena itu, pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap aktivitas dari berbagai rantai nilai yang ada pada perusahaan.

Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang pelaksanaan suatu rencana di mana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut. Informasi kinerja perusahaan, terutama profitabilitas, diperlukan untuk menilai perubahan potensial sumber daya ekonomi yang mungkin dikendalikan dimasa depan. Informasi fluktuasi

kinerja adalah penting dalam hal ini. Informasi kinerja bermanfaat untuk memprediksi kapasitas perusahaan dalam menghasilkan arus kas dari sumber daya yang ada. Disamping itu, informasi tersebut juga berguna dalam perumusan pertimbangan tentang efektifitas perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya.

**Indikator-Indikator Kinerja.** Mangkunegara (2010) mengemukakan ada sepuluh dimensi kinerja, yaitu: (1) Mutu pekerjaan, (2) Kejujuran karyawan, (3) Inisiatif, (4) Kehadiran, (5) Sikap, (6) Kerjasama, (7) Keadilan, (8) Pengetahuan tentang pekerjaan, (9) Tanggung jawab, dan (10) Pemanfaatan waktu kerja.

**Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan.** Kemampuan seseorang dalam memimpin sangat diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang dapat memengaruhi bawahannya dalam bekerja untuk bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2008) menyatakan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Penelitian yang dilakukan oleh A. A. Anggi Nila Krisna, I Wayan Bagia, NI Nyoman Yulianthini (2015) dan H. M. Thamrin (2012) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan pernyataan diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H1:** Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

**Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.** Motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang karyawan untuk bekerja. Motivasi adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (Stephen P. Robbins, 2001). Penelitian yang dilakukan oleh Quinnati Solechah<sup>1</sup>, Djahmur Hamid<sup>2</sup>, Hamidah Nayati Utami menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pernyataan diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H2:** Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

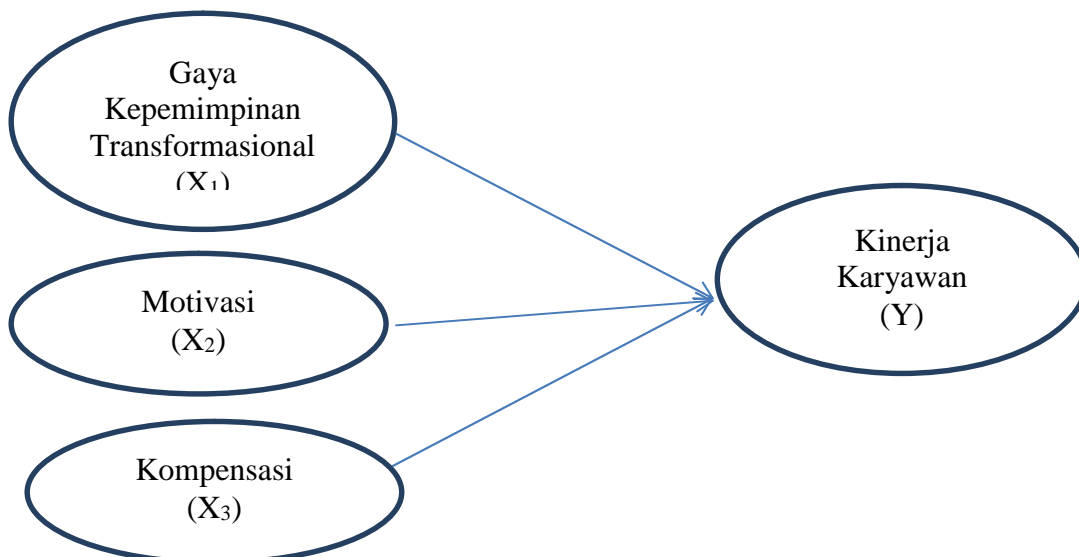
**Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan.** Pemberian kompensasi yang memadai akan dapat mempertahankan maupun meningkatkan kinerja. Menurut teori vroomdalam Samudra et al (2014) yang menyebutkan bahwa *performance* adalah fungsi perkalian antara *motivation* dengan *ability*. Maka imbalan atau kompensasi dapat menjadi motivasi yang mampu menggerakkan manusia dalam berkarya dan kompensasi yang layak akan mengarahkannya kepada perilaku untuk mencapai hasil kerja yang baik serta akhirnya dapat meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Samudra, et al (2014), Hameed (2014) dan Rahayu, et al (2013) menemukan bahwa pemberian kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas, dapat disajikan sebuah hipotesis sebagai berikut:

**H3:** Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.



Dari kerangka pemikiran dan pengembangan hipotesis di atas, maka dapat digambarkan model penelitian sebagai berikut:



**Gambar 1.** Rerangka Pemikiran

## **METODE**

Tempat penelitian penulis adalah PT Hanken Indonesia yang berlokasi di kawasan industri MM 2100 Cibitung, Bekasi, Jawa Barat. Untuk memperoleh data guna penyusunan skripsi.

**Desain Penelitian.** Desain penelitian ini adalah penelitian kausal. Penelitian kausal adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui tentang hubungan yang bersifat sebab akibat dengan adanya variabel bebas (variable independen) dan variabel terikat (variabel dependen). Penelitian ini dimaksudkan untuk menguji hipotesis adanya pengaruh variabel independent (Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Kompensasi) terhadap variabel dependen (Kinerja Karyawan) di PT Hanken Indonesia.

**Populasi dan Sample.** Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan anggota karyawan dari berbagai divisidi PT Hanken Indonesia sebanyak 125 orang. Sampel secara sederhana dapat diartikan sebagai bagian dari populasi yang menjadi sumber data sebenarnya dalam suatu penelitian

Alasan digunakannya sampel karena seringkali populasi penelitian cukup besar sehingga tidak mungkin untuk diteliti seluruhnya dengan waktu, biaya dan tenaga yang tersedia. Dalam penelitian ini sampel yang diambil atau dipilih adalah karyawan PT Hanken Indonesia. Besarnya sampel dapat dihitung dengan menggunakan rumus Slovin. Jumlah sampel dalam penelitian adalah sebanyak 95 orang.

**Metode Pengumpulan Data.** Metode pengumpulan data ialah teknik yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data. Metode (cara atau teknik) menunjuk suatu kata yang abstrak dan tidak dapat diwujudkan dalam benda, tetapi hanya dapat dilihat

penggunaannya melalui: angket, wawancara, pengamatan, ujian (tes), dokumentasi, dan lainnya. Dapat digunakan salah satu atau gabungan tergantung dari masalah yang dihadapi (Riduwan, 2004: 97).

**Metode Analisis.** Metode analisis yang diterapkan dalam penelitian ini adalah Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modelling = SEM*), dimana teknik analisis data dalam penelitian ini adalah menggunakan PLS (*Partial Least Square*) versi 3.0 PLS (*Partial Least Square*) adalah *model alternative dari covariance based SEM*.

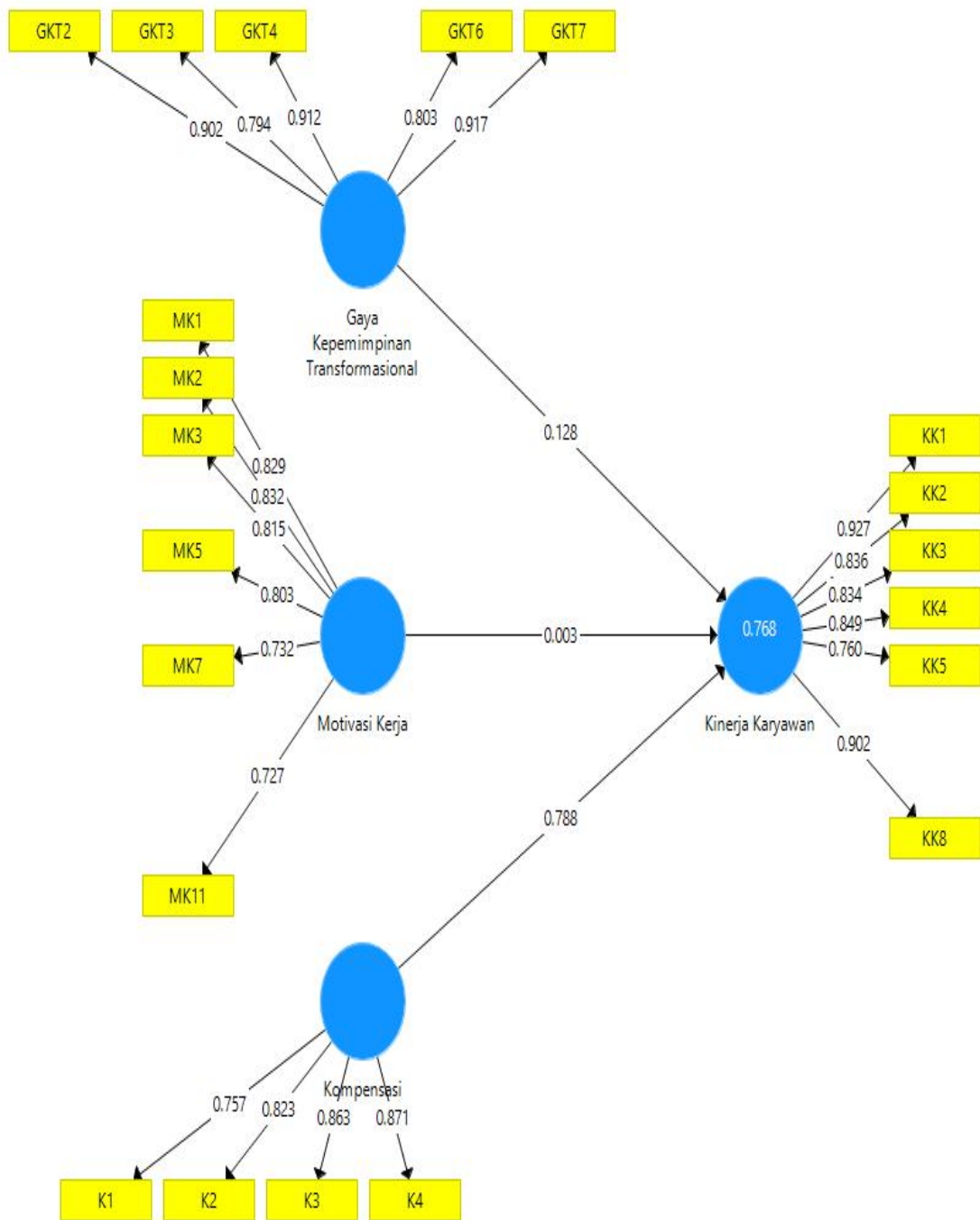
## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Hasil Uji Kualitas Data. Evaluasi *Measurement (outer) Model*.** Pengujian *Convergent Validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau *component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Indikator individu dianggap valid jika memiliki nilai korelasi di atas 0,70.

**Tabel 2.** Hasil pengujian *Convergent Validity* (modifikasi)

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	GKT2	0.902	Valid
	GKT3	0.794	Valid
	GKT4	0.912	Valid
	GKT6	0.803	Valid
	GKT7	0.917	Valid
Motivasi Kerja (X2)	MK1	0.829	Valid
	MK2	0.832	Valid
	MK3	0.815	Valid
	MK5	0.803	Valid
	MK7	0.732	Valid
Kompensasi (X3)	MK11	0.727	Valid
	K1	0.757	Valid
	K2	0.823	Valid
	K3	0.863	Valid
	K4	0.871	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	KK1	0.927	Valid
	KK2	0.836	Valid
	KK3	0.834	Valid
	KK4	0.849	Valid
	KK5	0.760	Valid
	KK8	0.902	Valid

Sumber: Output PLS



**Gambar 2.** Hasil Algoritma PLS (modifikasi)  
 Sumber: Output PLS

Hasil dari modifikasi pengujian *convergent validity* pada Gambar 4.2 dan Tabel 4.10, dapat dilihat bahwa semua indikator telah memenuhi *convergent validity* karena memiliki nilai *loading factor* diatas 0,70.

**Hasil Pengujian Discriminant Validity.** Pengujian *discriminant validity* yaitu indikator reflektif dapat dilihat pada *cross loading* antara indikator dengan konstraknya. Suatu indikator dapat dinyatakan valid apabila mempunyai *loading factor* tertinggi kepada konstruk yang dituju dibandingkan dengan *loading factor* kepada konstruk lain. Dengan demikian, konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lain.

**Tabel 3.** Hasil Pengujian Discriminant Validity (*Cross loadings*)

	Gaya Kepemimpinan Transformatif	Motivasi Kerja	Kompensasi	Kinerja Karyawan
GKT2	0.902	0.813	0.510	0.531
GKT3	0.794	0.603	0.548	0.521
GKT4	0.912	0.822	0.524	0.541
GKT6	0.803	0.617	0.570	0.541
GKT7	0.917	0.832	0.531	0.547
MK1	0.816	0.829	0.542	0.560
MK2	0.819	0.832	0.524	0.539
MK3	0.669	0.815	0.712	0.643
MK5	0.608	0.803	0.641	0.625
MK7	0.476	0.732	0.730	0.601
MK11	0.553	0.727	0.696	0.645
K1	0.474	0.602	0.757	0.617
K2	0.511	0.754	0.823	0.642
K3	0.585	0.700	0.863	0.776
K4	0.488	0.706	0.871	0.824
KK1	0.596	0.709	0.757	0.927
KK2	0.597	0.649	0.663	0.836
KK3	0.468	0.617	0.749	0.834
KK4	0.518	0.624	0.707	0.849
KK5	0.372	0.556	0.743	0.760
KK8	0.609	0.757	0.820	0.902

Sumber: Output PLS

Dari Tabel 3 terlihat bahwa korelasi konstruk gaya kepemimpinan transformasional dengan indikatornya (GKT2 sebesar 0.902, GKT3 sebesar 0.794, GKT4 sebesar 0.912, GKT6 sebesar 0.803, dan GKT7 sebesar 0.917) lebih tinggi dibanding korelasi indikator gaya kepemimpinan transformasional dengan konstruk lainnya, selanjutnya korelasi konstruk motivasi kerja dengan indikatornya (MK1 sebesar 0.829, MK2 sebesar 0.832, MK3 sebesar 0.815, MK5 sebesar 0.803, MK7 sebesar 0.732, dan MK11 sebesar 0.727) hal ini membuktikan bahwa indikatornya lebih tinggi dibanding korelasi indikator motivasi kerja dengan konstruk lainnya, kemudian korelasi konstruk kompensasi dengan indikatornya (K1 sebesar 0.757, K2 sebesar 0.823, K3 sebesar 0.863, dan K4 sebesar 0.871) hal ini berarti indikatornya lebih tinggi dibanding korelasi indikator kompensasi

dengan konstruk lainnya, begitupula dengan korelasi konstruk kinerja karyawan dengan indikatornya (KK1 sebesar 0.927, KK2 sebesar 0.836, KK3 sebesar 0.834, KK4 sebesar 0.849, KK5 sebesar 0.760, dan KK8 sebesar 0.902) lebih tinggi daripada korelasi indikator kinerja karyawan dengan konstruk lainnya.

Metode lain untuk melihat *discriminant validity* adalah dengan melihat nilai *average variance extracted* (AVE), apabila nilai *average variance extracted* (AVE) lebih dari 0.50 maka dapat dikatakan memiliki kriteria *discriminant* yang baik. Selain itu, dapat dilihat pada nilai *square root of average variance extracted* (AVE) pada *Fornell Lacker Criterium*, apabila setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model lebih besar, maka dapat dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik

**Tabel 4.** Hasil Pengujian AVE

Variabel	AVE
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.752
Motivasi Kerja	0.625
Kompensasi	0.689
Kinerja Karyawan	0.728

Sumber: Output PLS

**Tabel 5.** Hasil Pengujian *Discriminant Validity* (*Fornell Lacker Criterium*)

	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Karyawan	Kompensasi	Motivasi Kerja
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.867			
Kinerja Karyawan	0.619	0.853		
Kompensasi	0.620	0.812	0.830	
Motivasi Kerja	0.702	0.768	0.760	0.791

Sumber: Output PLS

Dari Tabel 4 dan 5 dapat disimpulkan bahwa akar kuadrat dari *average variance extracted* ( $\sqrt{AVE}$ ) untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk yang satu dengan konstruk lainnya dalam model. Nilai AVE berdasarkan tabel diatas, maka dapat disimpulkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*.

**Hasil Pengujian *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*.** Pengujian *composite reliability* dan *cronbach's alpha* bertujuan untuk menguji reliabilitas instrument dalam suatu model penelitian. Apabila seluruh variabel laten memiliki nilai *composite reliability* maupun *cronbach's alpha* > 0,7 hal itu berarti konstruk memiliki reabilitas yang baik atau kuesioner yang digunakan sebagai alat dalam penelitian ini telah andal atau konsisten.

**Tabel 6.** Hasil Pengujian *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.938	Reliabel
Motivasi Kerja	0.909	Reliabel
Kompensasi	0.898	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.941	Reliabel

Sumber: Output PLS

**Tabel 7.** Hasil Pengujian *Cronbach's Alpha*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.916	Reliabel
Motivasi Kerja	0.879	Reliabel
Kompensasi	0.849	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.924	Reliabel

Sumber: Output PLS

Berdasarkan Tabel 6 dan 7 bahwa hasil pengujian *composite reliability* dan *cronbach's alpha* menunjukkan nilai yang memuaskan, karena seluruh variabel laten memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* 0,70. Hal ini berarti seluruh variabel laten dikatakan reliabel.

**Pengujian Model Struktural atau Uji Hipotesis (*Inner Model*).** Pengujian *inner model* adalah pengembangan model berbasis konsep dan teori dalam rangka menganalisis hubungan antara variabel eksogen dan endogen yang telah dijabarkan dalam rerangka konseptual. Langkah-langkah pengujian terhadap model struktural (*inner model*) adalah sebagai berikut.

Hasil Pengujian Nilai R-square. Melihat nilai R-square yang merupakan uji *goodness-fit model*.

**Tabel 8.** Nilai  $R^2$  Variabel Endogen

Variabel Endogen	R-square
Kinerja Karyawan	0.768

Sumber: Output PLS

Model struktural mengindikasikan bahwa model pada variabel kinerja karyawan dapat dikatakan baik sebab memiliki nilai di atas 0.67. Model pengaruh variabel laten independen (Gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kompensasi) terhadap kinerja karyawan memberikan nilai R-square sebesar 0.768 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kompensasi sebesar 76.8% sedangkan 23.2% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

**Hasil Pengujian Goodness of Fit Model.** Pengujian *Goodness of Fit Model* struktural pada *inner model* menggunakan nilai *predictive-relevance* ( $Q^2$ ). Nilai Q-square lebih besar 0 (nol) menunjukan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*. Nilai R-square tiap-tiap variabel endogen dalam penelitian ini dapat dilihat pada perhitungan berikut ini:

Nilai *predictive relevance* diperoleh dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R1)(1 - R_p)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.768)$$

$$Q^2 = 1 - (0,232)$$

$$Q^2 = 0,768$$

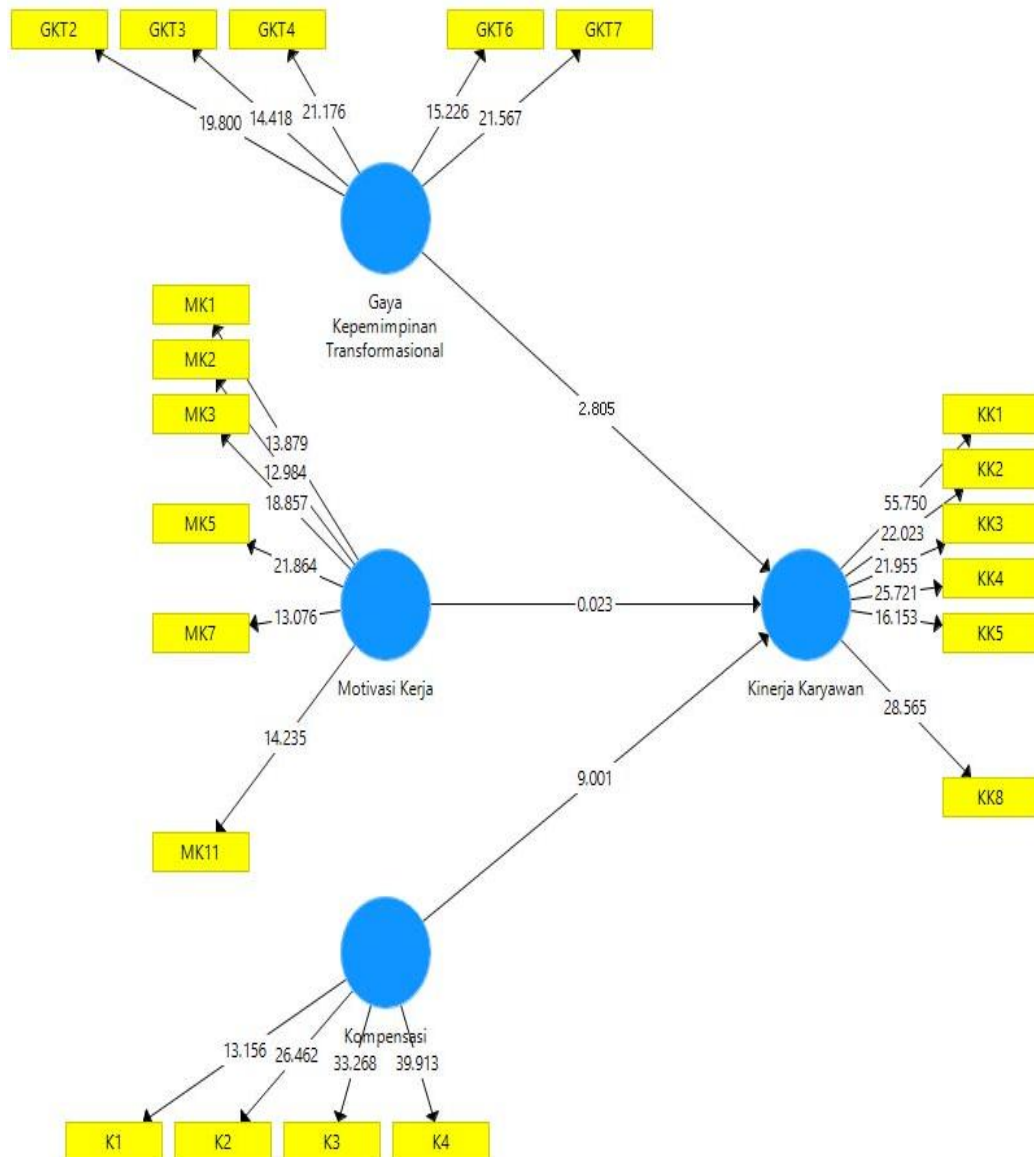
Hasil perhitungan diatas memperlihatkan nilai *predictive-relevance* sebesar 0,768 yaitu lebih besar 0 (nol). Hal itu berarti bahwa 76,8% pada kinerja karyawan (variabel dependen) dijelaskan oleh variabel independen yang digunakan. Dengan demikian model dikatakan layak memiliki nilai prediktif yang relevan.

Hasil Pengujian Hipotesis (Estimasi Koefisien Jalur). Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan. Nilai signifikansi pada hipotesis ini dapat diperoleh dengan prosedur *bootstrapping*. Melihat signifikansi pada hipotesis dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi T-statistik pada *algorithm bootstrapping report*. Untuk mengetahui signifikan atau tidak signifikan dilihat dari T-table pada alpha 0,05 (5%) = 1,96, kemudian T-table dibandingkan dengan T-hitung (T-statistik).

**Tabel 9.** Hasil Pengujian Hipotesis

	<i>Original Sample</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P Values</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	0.128	0.930	2.805	0.284	Positif - Signifikan
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.003	0.146	0.023	0.982	Tidak Signifikan
Kompensasi-> Kinerja Karyawan	0.788	0.088	9.001	0.000	Positif - Signifikan

Sumber: Output PLS



Gambar 4.3

Gambar 3. Hasil Uji Bootstrapping  
Sumber: Output PLS

**Pembahasan.** Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan uji hipotesis pada penelitian ini diperoleh hasil nilai *T-statistic* sebesar 2.805 dan nilai *original sample* sebesar 0,128. Nilai *T-statistic* lebih besar dari nilai *T-table* 1,96 dan nilai *original sample* menunjukkan nilai positif, hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terjadi karena pimpinan yang selalu mengayomi karyawannya. Hal tersebut terlihat dari pimpinan yang selalu memperdulikan dan memberikan dorongan yang tinggi kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, serta terus memberikan inspirasi untuk mengoptimalkan tujuan perusahaan. Sehingga mendukung karyawan



dalam mengerjakan pekerjaan yang mengakibatkan meningkatnya kinerja karyawan. Hasil hipotesis ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Krisna et al (2015), Firda (2015), Yuniati (2014), Rahayu et al (2013), Thamrin (2012), dan Solechah et al (2013) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan uji hipotesis pada penelitian ini diperoleh hasil nilai *T-statistic* sebesar 0.023 dan nilai *original sample* sebesar 0,003. Nilai *T-statistic* kurang dari nilai *T-table* 1,96, hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil hipotesis ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Surjosuseno (2015) yang menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti tinggi atau rendahnya motivasi yang dirasakan karyawan tidak mempengaruhi naik atau turunnya kinerja karyawan. Tidak sesuai dengan hasil penelitian yang diperoleh terjadi karena kepribadian masing-masing dari diri para karyawan yang sudah memiliki kinerja yang tinggi sehingga besar atau tidaknya motivasi yang diberikan pimpinan tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa motivasi kerja bukanlah variabel yang mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Kinerja yang baik maupun buruk pada dapat terjadi walaupun tinggi atau rendahnya motivasi kerja yang dirasakan karyawan.

**Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.** Berdasarkan uji hipotesis pada penelitian ini diperoleh hasil nilai *T-statistic* sebesar 9.001 dan nilai *original sample* sebesar 0,788. Nilai *T-statistic* lebih besar dari nilai *T-table* 1,96 dan nilai *original sample* menunjukkan nilai positif, hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terjadi dikarenakan karyawan merasakan sesuai kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Hal tersebut terlihat dari gaji, tunjangan dan insentif yang diberikan perusahaan kepada karyawan sesuai dengan kinerja yang diberikan karyawan terhadap perusahaan, serta fasilitas-fasilitas seperti jaminan kesehatan dan fasilitas yang mendukung pekerjaan yang diberikan perusahaan. Sehingga mendukung karyawan menciptakan rasa semangat dalam bekerja yang berakibat meningkatnya kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan perusahaan yang memberikan kompensasi sesuai dengan kinerja karyawan akan lebih unggul dalam peningkatan kinerjanya dibandingkan perusahaan yang tidak memberikan kompensasi sesuai dengan kinerja karyawannya. Hasil hipotesis ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Krisna et al (2015), Hameed (2014), Samudra et al (2014), Rahayu et al (2013), Solechah et al (2013) yang menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## PENUTUP

**Simpulan. Pertama.** Gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Hanken Indonesia. Hal ini berarti gaya kepemimpinan transformasional yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan, sebaliknya gaya kepemimpinan transformasional yang buruk akan menurunkan kinerja karyawan. Hal tersebut terlihat dari pimpinan yang selalu memperlakukan dan memberikan dorongan yang tinggi kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, serta terus memberikan inspirasi untuk mengoptimalkan tujuan perusahaan. **Kedua.**

Motivasi kerja tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan PT Hanken Indonesia. Hal ini berarti tinggi atau rendahnya motivasi yang diterima karyawan tidak mempengaruhi tinggi atau rendahnya kinerja karyawan. Hal tersebut terjadi karena kepribadian masing-masing dari diri para karyawan yang sudah memiliki kinerja yang tinggi sehingga besar atau tidaknya motivasi yang diberikan pimpinan tidak mempengaruhi kinerja karyawan. **Ketiga.** Kompensasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Hanken Indonesia. Hal ini berarti apabila kompensasi meningkat maka akan meningkatkan kinerja karyawan, sebaliknya jika kompensasi menurun maka akan menurunkan kinerja. Hal tersebut terjadi dikarenakan karyawan merasakan sesuainya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Hal tersebut terlihat dari gaji, tunjangan dan insentif yang diberikan perusahaan kepada karyawan sesuai dengan kinerja yang diberikan karyawan terhadap perusahaan, serta fasilitas-fasilitas seperti jaminan kesehatan dan fasilitas yang mendukung pekerjaan yang diberikan perusahaan.

**Saran.** Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dapat dikemukakan beberapa saran yang menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan PT Hanken Indonesia maupun bagi peneliti selanjutnya: **Pertama.** Saran untuk PT Hanken Indonesia. Dari hasil penelitian variabel gaya kepemimpinan transformasional terdapat indikator dengan nilai terendah pada pernyataan pimpinan menjelaskan dan memberitahu visi misi perusahaan dalam mengoptimalkan tujuan perusahaan. Agar visi misi dapat terlaksana dengan baik oleh seluruh karyawan, pemimpin harus selalu mendeklarasikan point-point dalam visi misi perusahaan, misalnya sebulan sekali setelah senam di pagi hari.

Dari hasil penelitian variabel motivasi terdapat indikator dengan nilai terendah pada pernyataan karyawan mampu meningkatkan kemampuan dan potensi dalam bekerja. Sikap pemimpin yang lebih memprioritaskan karyawan lama, membuat karyawan baru yang memiliki potensi tinggi merasa tidak diperhatikan. Hal ini dapat diatasi dengan cara diadakannya evaluasi rutin dalam setahun sekali untuk seluruh karyawan dan para pemimpin, agar dapat memberikan penilaian mengenai potensi, kepribadian serta kinerja karyawan dalam perusahaan.

Dari hasil penelitian variabel kompensasi terdapat indikator dengan nilai terendah pada pernyataan karyawan memperoleh lingkungan kerja yang nyaman dan memadai serta menunjang pekerjaan. Agar karyawan dapat merasakan lingkungan kerja sebagai rumah kedua, hal yang harus dilakukan ialah mempererat hubungan antar karyawan dengan diadakannya *coffee break* pada pagi hari sebelum memulai aktifitas atau pada saat istirahat siang hari, saling bertukar pikiran mengenai pekerjaan ataupun urusan pribadi.

**Kedua.** Saran untuk Peneliti Selanjutnya. Saran untuk peneliti selanjutnya, yang akan melakukan penelitian dalam bidang yang sama dan menggunakan skripsi ini sebagai referensi, sebaiknya peneliti selanjutnya harus bisa mengembangkan kembali variabel dan indikator yang belum digunakan dalam penelitian ini, peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel stres kerja, lingkungan kerja, budaya organisasi, beban kerja, dan lain sebagainya.

## DAFTAR RUJUKAN

- Burhanudin, Danang Sunyoto. (2015). *Teori Perilaku Keorganisasian*, Jilid Pertama, Jakarta: PT Bukuseru.
- Cahyani, Ati. (2006) *Dasar-Dasar Organisasi Dan Manajemen*. Jakarta: PTGrasindo
- Firda., (2015) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Grand Victoria di Samarinda”. *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis*, 3, 612-624, ISSN 2355-5408
- Ghazali, Imam., (2014) *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif Dengan Partial Least Squares (PLS)*, Edisi Keempat. Semarang: Universitas Diponegoro
- Hameed, A., (2014) “Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan)”. *International Journal of Business and Social Science*. 5(2), 1-8.
- Hasibuan, Malayu S.P., (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Mangkunegara., A., (2013) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, edisi 11. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mangkunegara. A., (2010) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Widisarana Indonesia.
- Mangkunegara, (2005) *Motivasi Kinerja*. Jakarta: GramediaWidisarana Indonesia.
- Maslow, Abraham., (1984) *Motivasi Dan Kepribadian: Teori Motivasi (Judul Asli: Motivation And Personality)*. PT. Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.
- Mathis, R dan Jackson, W., (2006) *Human Resources Development (Track MBA series/terjemahan)*. Jakarta; PrestasiPustaka
- Rahayu, V.T., (2013) “Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. PLN Cabang Madiun”. *Jurnal Riset Manajemen Akutansi*. 1(1), 1-7.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2008) *Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua belas. Jakarta: Salemba Empat
- Samudra, A. P., (2014) “Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja (Studi pada karyawan PT. Bank Jatim Cabang Malang)”. *Jurnal Administrasi Bisnis(JAB)*. 7(2), 1-9.
- Surjosuseno, Daniel., (2015) “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi UD Pabrik Ada Plastic”. *AGORA*. 3(2), 1-9.
- Solechah, Quinnati., (2012) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, karakteristik Individu, Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan”. *Jurnal Profit*. 7, 1-17
- Sugiyono., (2013) *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang dan Burhanudin. (2015) *Teori Perilaku Keorganisasian*, edisi 1. Yogyakarta: CAPS (Center of Academic Publishing Services) .
- Soekidjo, Notoatmodjo. (2009) *Pengembangan SumberDayaManusia*. Jakarta: RinekaCipta

- Subekhi, Akhmad, Mohammad Jauhar. (2012). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prestasi Pustaka Jakarta.
- Sutrisno, Edy. (2010) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Thamrin, H, M., (2012) "The Influence of Transformasional Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance *International Journal of Innovation, Management and Technology*" 3 (5), 566-572 DOI:10.7763/IJIMT.2012.V3.299
- Winardi, J., (2002) *Motivasi Dan Pemoivasian Dalam Manajemen.*, PT. Raja Grafindo Persada., Jakarta.
- Yuniati, Tri., (2014) "Kinerja Karyawan Dengan Penghargaan Sebagai Variabel Moderating". *Jurnal Ilmu & Riset Manajemen*. 3 (2).
- Yehezkiel. Et. Al., (2013) "Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPTD Pengembangan Produktivitas Daerah Disnakertrans Provinsi Kalimantan Timur". *e-Journal Administrative Reform*, 1 (3), 680-693 ISSN 2338-7637
- Yani, M. (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. MitraWacana Media. Jakarta.