



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

**PENGARUH DISIPLIN, KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI  
TERHADAP KINERJA TENAGA KERJA PADA PT KRAKATAU  
NIAGA BERSAMA**

**TESIS**

**GITA PRAWESTI**

**55314120029**

**PROGRAM STUDI MAGISTER TEKNIK INDUSTRI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MERCU BUANA**

**2017**



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

**PENGARUH DISIPLIN, KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI  
TERHADAP KINERJA TENAGA KERJA PADA PT KRAKATAU  
NIAGA BERSAMA**

**TESIS**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program  
Pascasarjana pada Program Magister Teknik Industri**

**GITA PRAWESTI**

**55314120029**

**PROGRAM STUDI MAGISTER TEKNIK INDUSTRI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MERCU BUANA**

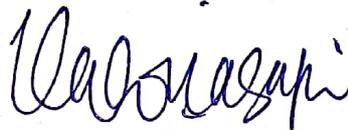
**2017**

## PENGESAHAN TESIS

Judul : Pengaruh Disiplin, Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja  
Tenaga Kerja Pada PT Krakatau Niaga Bersama  
Nama : Gita Prawesti  
N I M : 55314120029  
Program : Pascasarjana – Program Magister Teknik Industri  
Tanggal : 01 Februari 2017

### Mengesahkan

Pembimbing



(Dr. Zulfa Fitri Ikatrinasari, MT)

Direktur  
Program Pasca Sarjana



(Prof. Dr. Didik J. Rachbini )

Ketua Program Studi  
Magister Teknik Industri



( Dr. Lien Herliani Kusumah, MT )

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa seluruh tulisan dan pernyataan dalam Tesis ini :

Judul : Pengaruh Disiplin, Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Tenaga Kerja Pada PT Krakatau Niaga Bersama  
Nama : Gita Prawesti  
N I M : 55314120029  
Program : Pascasarjana – Program Magister Teknik Industri  
Tanggal : 01 Februari 2017

Merupakan hasil studi pustaka, penelitian, dan karya saya sendiri dengan arahan pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Ketua Program Studi Magister Teknik Industri, Universitas Mercu Buana

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar magister (S2) pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, serta hasil pengolahannya yang dituliskan pada tesis ini, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 01 Februari 2017



Gita Prawesti

## **PEDOMAN PENGGUNAAN TESIS**

Tesis S2 yang tidak dipublikasikan terdaftar dan tersedia di perpustakaan Universitas Mercu Buana, Kampus Menteng, dan terbuka umum dengan ketentuan bahwa hak cipta ada pada pengarang dengan mengikuti aturan HaKI yang berlaku di Universitas Mercu Buana. Referensi kepustakaan diperkenankan dicatat, tetapi pengutipan atau peringkasan hanya dapat dilakukan seizin pengarang dan harus disertai dengan kebiasaan ilmiah untuk menyebutkan sumbernya.

Memperbanyak atau menerbitkan sebagian atau seluruh Tesis haruslah seizin Direktur Program Pascasarjana UMB.

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur ke hadirat Allah SWT, teriring salam dan doa semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan Rahmat, Taufik dan Hidayah-Nya kepada kita semua. Shalawat dan salam tercurah kepada Baginda Rasulullah Muhammad SAW yang telah memberikan tauladan bagi umat di dunia, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.

Pada kesempatan ini perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dr. Zulfa Fitri Ikatrinasari, MT. sebagai pembimbing yang dengan penuh perhatian telah memberikan dorongan, semangat, bimbingan, dan saran selama penulis menyelesaikan tesis ini.
2. Dr. Lien Herliani Kusumah, SE., MT. sebagai Ketua Program Studi Magister Teknik Industri Universitas Mercu Buana dan seluruh jajaran dosen yang telah memberikan ilmu kepada penulis.
3. Seluruh staff Universitas Mercu Buana yang telah membantu penulis selama menjalankan pendidikan sampai dengan penyelesaian tesis ini.
4. Kedua orang tua, serta kakak dan adik yang telah memberikan semangat dan doa yang tak terhingga dalam menyelesaikan studi ini.
5. Suami tercinta, Agus Salim, yang selalu memberikan doa, kesabaran, semangat, waktu dan tenaga untuk membantu penulis dalam proses penyelesaian tesis ini.
6. Rekan-rekan Mahasiswa/i Magister Teknik Industri 16 atas bantuan dan semangat selama ini.
7. Dan semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, yang telah memberikan bantuan sehingga tesis ini terselesaikan.

Semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat-Nya kepada semua pihak yang telah membantu pelaksanaan dan penyelesaian tesis ini serta kepada penulis sekeluarga.

Penulis menyadari bahwa masih banyak terdapat kesalahan dan kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik demi kesempurnaan Tesis ini.

Jakarta, 01 Februari 2017

Penulis

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Gita Prawesti', with a horizontal line underneath.

**Gita Prawesti**

## **ABSTRACT**

*In outsourcing company, human resources is very important to improving employee performance into an absolute thing that the company has a strong competitive edge, because basically performance is closely linked to the fulfillment of individual goals and will contribute to the organization's objectives. In 2015, the performance of the labor PT Krakatau Niaga Bersama does not meet the standards set by the company. The purpose of this study was to determine the effect of discipline, leadership and compensation for labor performance PT Krakatau Niaga Bersama with the use of questionnaires filled by manpower PT Krakatau Niaga Bersama outsourcing to PT Krakatau Steel are 40 people consisting of Office Boy, Secretary and the driver. The questionnaire was designed using a Likert scale with grades 1-10 (from totally disagree to strongly agree at all). The first questionnaire reliability and validity testing, then do tests on classical assumptions. Descriptive test is done to determine scoring for each variable and multiple linear regression analysis and hypothesis testing. Data processing using software SPSS 16. Results of this research is a positive influence on the performance of labor discipline PT Krakatau Niaga Bersama and there is a negative influence on the leadership and compensation for labor performance PT Krakatau Niaga Bersama.*

*Keywords: Performance, Discipline, Leadership, Compensation, Multiple Linear Regression*

## ABSTRAK

Pada perusahaan *outsourcing*, sumber daya manusia sangatlah penting sehingga peningkatan kinerja karyawan menjadi hal mutlak agar perusahaan mempunyai daya saing yang kuat, karena pada dasarnya kinerja berhubungan erat dengan pemenuhan sasaran individu dan akan memberikan sumbangan kepada sasaran organisasi. Pada tahun 2015, kinerja tenaga kerja PT Krakatau Niaga Bersama tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh disiplin, kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja tenaga kerja PT Krakatau Niaga Bersama dengan menggunakan kuesioner yang diisi oleh tenaga kerja PT Krakatau Niaga Bersama yang dioutsourcingkan kepada PT Krakatau Steel sejumlah 40 orang yang terdiri dari *Office Boy*, Sekretaris dan Pengemudi. Kuesioner dirancang menggunakan skala Likert dengan nilai 1 – 10 (dari sama sekali tidak setuju sampai sangat setuju sekali). Pertama kuesioner di uji reliabilitas dan validitas, selanjutnya di lakukan uji asumsi klasik. Uji deskriptif dilakukan untuk menentukan *scoring* untuk setiap variabel, lalu dilakukan analisis regresi linier berganda dan pengujian hipotesis. Pengolahan data menggunakan *software* SPSS 16. Dengan hasil terdapat pengaruh positif dari disiplin terhadap kinerja tenaga kerja PT Krakatau Niaga Bersama dan terdapat pengaruh yang negatif dari kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja tenaga kerja PT Krakatau Niaga Bersama.

Kata Kunci : Kinerja, Disiplin, Kepemimpinan, Kompensasi, Regresi Linier Berganda

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBARPERNYATAAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>PEDOMAN PENGGUNAAN TESIS</b> .....	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	7
1.4 Batasan dan Asumsi Masalah .....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>8</b>
2.1 Kajian Teori .....	8
2.1.1 Kinerja .....	8
2.1.2 Disiplin Kerja .....	9
2.1.3 Kepemimpinan .....	11
2.1.4 Kompensasi .....	17
2.1.5 Regresi Linier Berganda .....	19
2.2 Penelitian Terdahulu .....	22
2.3 Kerangka Pemikiran .....	30

<b>BAB III METODOLOGI .....</b>	<b>32</b>
3.1 Jenis dan Desain Penelitian .....	32
3.2 Data dan Informasi .....	33
3.3 Teknik Pengumpulan Data .....	34
3.4 Populasi dan Sampel .....	35
3.5 Teknik Analisis Data .....	35
3.5.1 Metode Analisis .....	35
3.5.2 Pengujian Hipotesis .....	38
3.5.3 Uji Korelasi antar Dimensi .....	40
3.6 Langkah-Langkah Penelitian .....	41
<b>BAB IV HASIL DAN ANALISIS .....</b>	<b>43</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	43
4.1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	43
4.1.2 Deskripsi Responden .....	44
4.2 Pengujian dan Perhitungan Instrumen .....	46
4.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	46
4.2.2 Uji Asumsi Klasik .....	51
4.2.3 Analisis Deskriptif .....	54
4.2.4 Analisis Regresi Linier Berganda .....	55
4.2.5 Pengujian Hipotesis .....	57
4.2.6 Uji Korelasi .....	58
<b>BAB V PEMBAHASAN .....</b>	<b>61</b>
5.1 Temuan Utama .....	61
5.1.1 Analisis Hubungan Antara Disiplin, Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja .....	61
5.1.2 Usulan Perbaikan .....	62
5.2 Kajian dengan Penelitian Sebelumnya.....	66
5.3 Implikasi Industri .....	66

5.4 Keterbatasan Penelitian .....	67
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>68</b>
6.1 Kesimpulan .....	68
6.2 Saran .....	69
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>70</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>73</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>86</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Kinerja Tebaga Kerja PT KNB pada PT Krakatau Steel .....	3
Tabel 1.2	Data Keterlambatan Tenaga Kerja PT Krakatau Niaga Bersama Tahun 2015 .....	5
Tabel 2.1	Rangkuman Penelitian Terdahulu .....	23
Tabel 2.2	<i>State of The Arts</i> .....	28
Tabel 3.1	Variabel Penelitian .....	33
Tabel 4.1	Uji Validitas Variabel Disiplin .....	47
Tabel 4.2	Uji Reliabilitas Variabel Disiplin .....	47
Tabel 4.3	Uji Validitas Variabel Kepemimpinan .....	48
Tabel 4.4	Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan .....	48
Tabel 4.5	Uji Validitas Variabel Kompensasi .....	49
Tabel 4.6	Uji Reliabilitas Variabel Kompensasi .....	50
Tabel 4.7	Uji Validitas Variabel Kinerja .....	51
Tabel 4.8	Uji Reliabilitas Variabel Kinerja .....	51
Tabel 4.9	<i>Coefficient Uji Asumsi Multikolonieritas</i> .....	53
Tabel 4.10	<i>Model Summary Uji Asumsi Autokorelasi</i> .....	53
Tabel 4.11	Hasil Analisis Deskriptif Disiplin, Kepemimpinan, Kompensasi dan Kinerja .....	54
Tabel 4.12	<i>Model Summary</i> Disiplin, Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja .....	55
Tabel 4.13	Anova Pengaruh Disiplin, Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja .....	56
Tabel 4.14	Koefisien Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja .....	56
Tabel 4.15	Korelasi Antar Variabel .....	58
Tabel 4.16	Korelasi Antar Dimensi X dengan Y .....	59

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 <i>Survey</i> Industri Perusahaan Outsourcing Indonesia .....	2
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	30
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual .....	32
Gambar 3.2 Langkah-Langkah Penelitian .....	42
Gambar 4.1 Pengelompokan Berdasarkan <i>Gender</i> .....	44
Gambar 4.2 Pengelompokan Berdasarkan Tingkat Usia Responden .....	45
Gambar 4.3 Pengelompokan Berdasarkan Tingkat Pendidikan Responden..	45
Gambar 4.4 Pengelompokan Berdasarkan Tingkat Pendidikan Responden.	46
Gambar 4.5 Normal P-P Plot Uji Asumsi Normalitas.....	52
Gambar 4.6 <i>Scatterplot</i> Uji Asumsi Heteroskedastisitas.....	54

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Contoh Kuesioner .....	74
Lampiran 2	Uji Validitas dan Reliabilitas Sekretaris .....	77
Lampiran 3	Uji Validitas dan Reliabilitas <i>Office Boy</i> .....	79
Lampiran 4	Uji Validitas dan Reliabilitas Pengemudi .....	81
Lampiran 5	Tabulasi Data Kuesioner .....	83

# BAB I

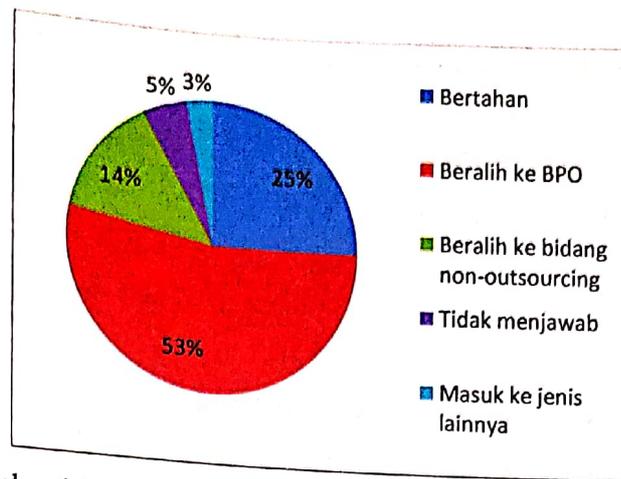
## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Dengan adanya perkembangan teknologi, pemahaman konsumen tentang pelayanan meningkat juga sehingga perusahaan selalu dituntut untuk dapat meningkatkan pelayanan. Kecepatan dan ketepatan dalam pelayanan sangat menentukan tingkat kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan menjadi kunci penting dalam persaingan perusahaan. Bila dibandingkan dengan perekonomian Indonesia yang sedang mengalami ujian berat akhir-akhir ini, persaingan usaha akan menjadi ketat sehingga perusahaan selalu dituntut untuk lebih inovatif dalam mengembangkan pelayanan produk/jasa. Disamping itu, perusahaan juga dituntut untuk mempunyai keunggulan bersaing, baik dalam hal kualitas, jenis pelayanan, biaya maupun sumber daya manusia yang profesional sehingga sumber daya manusia memegang peranan penting dalam peningkatan pelayanan dan dapat ikut bersaing dengan perusahaan lain.

Selama ini perindustrian di Indonesia banyak menggunakan perusahaan *outsourcing*, terutama dalam pengadaan tenaga kerja, misalnya untuk tenaga kerja *office boy*. Karena adanya kelesuan perindustrian di Indonesia, banyak perusahaan yang tutup atau melakukan pengurangan tenaga kerja, sehingga banyak perusahaan *outsourcing* yang merubah proses bisnisnya.

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh ABADI (Asosiasi Bisnis Alih Daya Indonesia) pada tahun 2015, 25% perusahaan alih daya bertahan, 53% beralih ke BPO (*Business Outsource Process*), 14% beralih ke bidang *non-outsourcing*, 5% tidak menjawab dan 3% masuk ke jenis lainnya (dapat dilihat pada Gambar 1.1).



Gambar 1.1 *Survey* Industri Perusahaan *Outsourcing* Indonesia  
 (Sumber : ABADI (Asosiasi Bisnis Alih Daya Indonesia), 2015)

Dari Gambar 1.1 dapat dilihat bahwa hanya 25% perusahaan *outsourcing* yang masih bertahan, hal ini mengindikasikan bahwa pertumbuhan perusahaan *outsourcing* di Indonesia mengalami penurunan. Perusahaan-perusahaan yang masih bertahan harus dapat mempertahankan eksistensinya agar dapat terus bersaing. Pada perusahaan *outsourcing*, sumber daya manusia sangatlah penting sehingga peningkatan kinerja karyawan menjadi hal mutlak agar perusahaan mempunyai daya saing yang kuat, karena pada dasarnya kinerja berhubungan erat dengan pemenuhan sasaran individu dan akan memberikan sumbangan kepada sasaran organisasi.

Karena penting pengukuran kinerja pekerja bagi manajemen, maka perusahaan harus dapat merumuskan kinerja yang diharapkan terlebih dahulu, yaitu menentukan hasil apa yang diharapkan dari perilaku pegawai yang diarahkan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

PT. KRAKATAU NIAGA BERSAMA merupakan anak perusahaan Primer Koperasi Karyawan Krakatau Steel Group yang bergerak dalam bidang jasa penyedia tenaga alih daya (*outsourcing*), seperti tenaga sekretaris, pelayan (*Office Boy*), keamanan dan transportasi (rental kendaraan dinas), terutama untuk perusahaan-perusahaan di lingkungan Krakatau Steel Group. Tenaga kerja

*outsourcing* berbeda dengan pegawai tetap. Tenaga kerja *outsourcing* dikontrak oleh perusahaan untuk jangka waktu tertentu saja dan hubungan kerja perusahaan dan tenaga kerja dituangkan dalam “Kontrak Kerja” yang memiliki batas waktu, masa kerja sebagai tenaga kerja *outsourcing* tidak dihitung sebagai masa kerja. Sedangkan untuk karyawan tetap, tidak ada batasan untuk jangka waktu lamanya bekerja dan masa kerja dihitung sejak masa percobaan.

Pada tahun 2015 PT. Krakatau Niaga Bersama mengadakan *survey* penilaian kinerja tenaga kerja pada PT Krakatau Steel dan didapatkan hasil kinerja tenaga kerja sekretaris adalah 75%, kinerja tenaga kerja *office boy* 71% dan kinerja tenaga kerja pengemudi 72% (dapat dilihat pada Tabel 1.1).

Tabel 1.1 Kinerja Tenaga Kerja PT KNB pada PT Krakatau Steel

No	Uraian	Office Boy			Sekretaris & Administrasi		
		Standard Kinerja	Kinerja saat ini	Pencapaian (%)	Standard Kinerja	Kinerja saat ini	Pencapaian (%)
1	Ketepatan mengerjakan pekerjaan	8	6	75	9	7	78
2	Keberadaan di tempat kerja	8	4	50	8	5	63
3	Penampilan saat bekerja	8	6	75	9	7	78
4	Kerapihan berpakaian	7	5	71	9	7	78
5	Kebersihan pakaian	7	5	71	9	7	78
6	Kehadiran tepat waktu	9	4	44	9	5	56
7	Kecepatan penyelesaian pekerjaan	7	6	86	9	7	78
8	Tidak menunda pekerjaan	8	7	88	8	7	88
9	Sikap saat diberi pekerjaan	9	7	78	9	7	78
10	Sikap saat evaluasi hasil pekerjaan	9	7	78	9	7	78
TOTAL		80	57	71	88	66	75

Sumber: Data Perusahaan, 2015

Tabel 1.1 Kinerja Tenaga Kerja PT KNB pada PT Krakatau Steel (Lanjutan)

No.	Uraian	Pengemudi		
		Standard Kinerja	Kinerja saat ini	Pencapaian (%)
1	Ketepatan mengerjakan pekerjaan	7	5	71
2	Keberadaan di tempat kerja	8	5	63
3	Penampilan saat bekerja	9	6	67
4	Kerapihan berpakaian	9	6	67
5	Kebersihan pakaian	8	7	88
6	Kehadiran tepat waktu	9	4	44
7	Kecepatan penyelesaian pekerjaan	7	6	86
8	Tidak menunda pekerjaan	8	7	88
9	Sikap saat diberi pekerjaan	9	7	78
10	Sikap saat evaluasi hasil pekerjaan	9	7	78
TOTAL		83	60	72

Sumber: Data Perusahaan, 2015

Berdasarkan hasil *survey* pendahuluan tersebut, ternyata kinerja tenaga kerja masih dibawah standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan yaitu sebesar 95%. Rendahnya kinerja tersebut dapat disebabkan oleh banyak hal, bisa dari faktor individu tenaga kerja, lingkungan kerja, atau bahkan dari keputusan-keputusan manajemen perusahaan. Dari Tabel 1.1 dapat dilihat juga nilai yang paling kecil adalah keberadaan di tempat kerja dan kehadiran tepat waktu, kedua hal tersebut merupakan bagian dari disiplin tenaga kerja. Sehingga dapat disimpulkan, bahwa disiplin tenaga kerja PT Krakatau Niaga Bersama masih kurang. Selain itu, dapat dilihat pada Tabel 1.2, rata-rata telat per bulan pada tenaga kerja PT Krakatau Niaga Bersama pada tahun 2015 adalah 44 jam 5 menit atau 1 jam 6 menit per tenaga kerja per bulan. Padahal, pada PT Krakatau Niaga Bersama maksimal kehadiran terlambat dalam 1 bulan adalah 15 menit per tenaga kerja. Disiplin kerja dibutuhkan agar karyawan mengetahui apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya, sehingga karyawan juga memiliki tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan.

Tabel 1.2 Data Keterlambatan Tenaga Kerja PT Krakatau Niaga Bersama Tahun  
2015

Bulan	Jumlah Jam Keterlambatan
Januari	30:05
Februari	52:01
Marct	52:50
April	38:15
Mei	24:05
Juni	37:32
Juli	58:06
Agustus	53:07
September	73:12
Oktober	34:15
November	37:40
Desember	37:54
Jumlah Jam	529:02
Rata-rata per bulan	44:05

Sumber: Data Perusahaan, 2015

Hasil dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja tenaga kerja. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya (*followers*) dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan (Brahmasari dan Suprayetno, 2008). Sedangkan pada PT Krakatau Niaga Bersama peraturan yang sering berubah tergantung pada situasi dan kondisi tenaga kerja, terkadang tidak adanya kejelasan tentang suatu hal, tidak adanya buku panduan peraturan perusahaan dan *job desk* yang menjadi acuan menjadi keluhan tersendiri dari para tenaga kerja.

Seorang pemimpin yang adil akan memperlakukan para pekerja dengan sama, jika tidak maka akan ada diskriminatif antara pekerja satu dengan yang lainnya. Para pemimpin dituntut untuk mampu mengubah sikap, tindakan dan perilaku pegawai dan harus mampu memotivasi baik dirinya sendiri maupun bawahan yang dipimpinnya, kemauan untuk melakukan berbagai penyesuaian yang diperlukan.

Dengan kepemimpinan yang baik, maka karyawan akan berusaha mengembangkan sumber dayanya agar lebih berprestasi dalam melaksanakan pekerjaan.

Dalam sistem manajemen SDM terhadap kinerja pegawai, selain disiplin dan kepemimpinan, adalah kompensasi yang merupakan salah satu variabel pemenuh kebutuhan fisiologis. Menurut Leonardo dan Andreani (2015), pada dasarnya kompensasi dikelompokkan kedalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial (ada yang langsung dan ada yang tidak langsung) dan kompensasi non finansial (dapat berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan). Pada PT Krakatau Niaga Bersama, jumlah jam lembur setiap bulan dibatasi untuk OB hanya 32 jam dan untuk sekretaris 20 jam per bulan, sehingga jika OB atau sekretaris jumlah jam lembur di atas batas yang telah ditentukan, maka sisa kelebihan jam lembur tidak dibayarkan dengan perhitungan jam lembur adalah  $1 \times \frac{1}{173} \times \text{upah sebulan}$  (tanpa adanya perbedaan upah antara jam pertama dengan jam selanjutnya). Sedangkan pada peraturan pemerintah lembur maksimal adalah 3 jam perhari dan 14 jam perminggu, dengan asumsi satu bulan ada 4 minggu, maka jam kerja lembur maksimal yang ditetapkan pemerintah adalah 54 jam perbulan (Pasal 1 ayat 1 Peraturan Menteri No. 102/MEN/VI/2004) dengan perhitungan upah lembur untuk jam pertama  $1,5 \times \frac{1}{173} \times \text{upah sebulan}$  dan untuk jam ke dua dan ke tiga perhitungan upah jam lembur adalah  $2 \times \frac{1}{173} \times \text{upah sebulan}$  (Kepmenakertrans 102/MEN/VI/2004).

Pengaruh disiplin, kepemimpinan dan kompensasi telah dilakukan oleh Reza (2010) dengan hasil terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Karadag (2009) dengan hasil kehadiran mempengaruhi kinerja dan kinerja mempengaruhi budaya sekolah di tingkat menengah pada guru sekolah dasar di Turki. Penelitian yang dilakukan oleh Hope (2002) dengan hasil bahwa ada pengaruh antara kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja pada pelayanan umum di Botswana.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut diatas, maka rumusan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh kedisiplinan, kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja tenaga kerja baik secara simultan maupun parsial?
2. Bagaimana usulan perbaikan yang harus dilakukan?

## **1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui derajat dan arah pengaruh disiplin, kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja tenaga kerja baik secara simultan maupun parsial.
2. Memberikan usulan perbaikan yang harus dilakukan.

Manfaat penelitian secara khusus untuk :

1. Sebagai tambahan informasi bagi pembaca khususnya perusahaan yang bergerak pada bidang jasa untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan.
2. Memberikan sumbangan pikiran kepada perusahaan sehingga dapat membantu perusahaan dalam hal disiplin, kepemimpinan dan kompensasi pegawai hubungannya dengan peningkatan prestasi kerja.

## **1.4. Batasan dan Asumsi Masalah**

Batasan dari penelitian ini adalah koresponden yang mengisi kuesioner adalah tenaga kerja PT Krakatau Niaga Bersama yang di outsourcingkan kepada PT Krakatau Steel.

Dengan asumsi:

1. Data yang diambil adalah konstan.
2. Tidak ada penambahan *tools* yang digunakan saat pengerjaan, hanya menggunakan metode regresi linier berganda.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kajian Teori**

##### **2.1.1. Kinerja**

*Performance* jika diterjemahkan dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja, untuk kerja ataupun penampilan kerja. Pengertian kinerja sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2012) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja pada dasarnya berhubungan erat dengan pemenuhan sasaran individu dan akan memberikan sumbangan kepada sasaran organisasi, karena itu tugas penting bagi pihak manajemen untuk merumuskan kinerja lebih dahulu, yaitu menentukan hasil apa yang diharapkan dari perilaku pegawai yang diarahkan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Hubungan perilaku prestasi meliputi berbagai tindakan, seperti pengidentifikasian masalah perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian pekerjaan pegawai serta menciptakan iklim motivasi bagi pegawai Dan pihak manajemen harus memusatkan perhatian pada perilaku yang berhubungan dengan kinerja dan berusaha mencari cara untuk mencapai prestasi optimal.

Kinerja bawahan tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dapat dinilai dari output. Perhatian terhadap masalah kinerja adalah berkaitan dengan hal-hal mengenai (Mangkunegara, 2012) :

1. Keahlian dan keterampilan yang dimiliki pegawai untuk melaksanakan pekerjaan,
2. Sumber-sumber yang dibutuhkan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan,
3. Kesadaran para pegawai akan masalah prestasi,
4. Kapan masalah prestasi akan terjadi,

5. Reaksi pegawai atas masalah prestasi,
6. Tindakan yang diperlukan untuk menanggulangi masalah prestasi.

Jika masalah kinerja tersebut dapat diidentifikasi, maka diperlukan bentuk-bentuk tindakan manajerial untuk menghasilkan kinerja yang efektif. Keberhasilan dalam melaksanakan suatu pekerjaan tidak selalu sama antara satu individu dengan lainnya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan karakteristik individu. Di samping itu, faktor lain yang dapat mempengaruhi hasil kerja adalah faktor-faktor lain di luar individu atau dapat dikatakan faktor situasi kerjanya. Dalam tinjauan psikologis, kinerja adalah suatu proses tingkah laku kerja seseorang sehingga menghasilkan prestasi kerja sebagai suatu pencapaian keberhasilan yang diperoleh seseorang dari pekerjaannya.

Standar kinerja dirumuskan sebagai tolak ukur untuk mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan dan kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar itu dapat pula dijadikan ukuran dalam mengadakan pertanggung jawaban terhadap apa yang telah dilakukan.

Dari uraian-uraian diatas, dapat diambil kesimpulan mengenai kinerja, yaitu suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu yang dipengaruhi 3 (tiga) faktor utama yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja).

### **2.1.2 Disiplin Kerja**

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Rivai, 2011). Adapun pengertian disiplin kerja menurut Umar (2000)

adalah pegawai patuh dan taat melaksanakan peraturan kerja yang berupa lisan maupun tulisan dari kelompok maupun organisasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2012), disiplin kerja dapat diartikan pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Pendapat lain menurut Sastrohadiwiryono (2001) disiplin kerja sebagai sikap menghormati, menghargai, dan taat pada peraturan yang berlaku baik tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya, tidak mengelak dengan sanksi-sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Kurangnya kesadaran dan kesediaan untuk bertindak atau berperilaku sesuai norma dan peraturan atau undang-undang menyebabkan individu atau pegawai berbuat indisipliner. Lebih lanjut lagi menurut Hasibuan (2010), dalam suatu organisasi umumnya individu-individu yang berada di dalamnya sadar akan adanya norma atau aturan organisasi dan mereka pun sadar akan tuntutan kepatuhan terhadap norma atau aturan tersebut. Norma itu sendiri merupakan standar atau aturan main yang diikuti oleh banyak orang. Perilaku yang ditunjukkan oleh masing-masing individu pegawai mencerminkan sampai seberapa jauh pegawai tersebut konsekuen dan konsisten mengikuti dan mematuhi atau melanggar norma dan aturan yang berlaku di organisasi pemerintahan.

Terdapat empat perspektif disiplin kerja yang menyangkut disiplin kerja menurut Rivai (2004):

1. Disiplin retributive (*retributive discipline*) yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin korektif (*corrective discipline*) yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu (*individual right perspective*) yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Perspektif utilitarian (*utilitarian perspective*) yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Rivai (2004) juga menyebutkan ada tiga konsep dalam pelaksanaan tindakan disipliner, yaitu:

1. Aturan tungku panas yaitu pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner.
2. Tindakan disiplin progresif yaitu untuk memastikan bahwa terdapat hukum minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran.
3. Tindakan disiplin positif yaitu dalam banyak situasi, hukuman tindakan memotivasi karyawan mengubah suatu perilaku.

### **2.1.3. Kepemimpinan**

Banyak definisi mengenai kepemimpinan sama banyaknya dengan pembuat definisi. Salah satu definisi sederhana yang dikemukakan oleh Siagian (2012), kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal ini mungkin tidak disenangi.

Kepemimpinan merupakan suatu proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi/mengontrol pikiran serta tingkah laku orang lain yang ada di bawah pengawasannya tanpa adanya pemaksaan dalam pelaksanaannya dilakukan dengan memotivasinya, seorang pemimpin harus dapat mengarahkan semua potensi sumber daya manusia secara maksimal dan seefektif mungkin ke arah tercapainya suatu tujuan yang telah ditetapkan.

Salah satu faktor yang membedakan sebuah organisasi/instansi yang berhasil dengan yang tidak/kurang berhasil adalah kepemimpinan. Definisi kepemimpinan menurut Hasibuan (2010) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi/instansi sebagian besar ditentukan oleh pemimpinnya. Pemimpinlah yang bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan. Posisi pemimpin dalam suatu organisasi/instansi merupakan posisi yang amat penting, karena fungsi utama

pemimpin merupakan pelaksana, perencanaan, pembuat keputusan, pengawas, pelaksana hukuman dan komunikasi.

Adanya seseorang pemimpindalam menghadapi masalah-masalah yang timbul, membuat rencana, mambantu anggotanya di dalam memenuhi kebutuhan dengan memberikan instruksi, serta memeriksa hasil-hasil yang dicapai anggotanya. Untuk itu seorang pemimpin perlu mengetahui sifat, perilaku dan latar belakang yang berbeda dari para anggotanya meskipun tidak sampai terlalu mendalam. Persoalan kepemimpinan selalu memberikan kesan yang menarik, banyak literatur tentang kepemimpinan yang memberikan penjelasan bagaimana pemimpin yang baik, sikap dan gaya yang sesuai dengan situasi kepemimpinan dan syarat-syarat untuk menjadi pemimpin yang baik. Pemimpin itu mempunyai sifat kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik dan membedakan dirinya dari orang lain.

Dari definisi-definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa: Kepemimpinan merupakan kemampuan dalam mempengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan secara antusias.

Pengaruh Kepemimpinan ditujukan untuk terciptanya kerjasama antara pimpinan dan bawahan. Tercapainya tujuan bersama sekaligus akan memberikan kepuasan-kepuasan kepada masing-masing individu.

Perilaku Kepemimpinan pada umumnya dimotivasi oleh keinginan memperoleh tujuan tertentu dan perilaku tersebut diwujudkan dalam serangkaian kegiatan atau aktivitas. Pada Kepemimpinan hal ini tercermin dalam pola perilaku pemimpin. Pada dasarnya perilaku pemimpin secara langsung lebih dikaitkan pada proses kepemimpinan dan prasyarat posisi manajerial dari sifat-sifat yang abstrak.

Kepemimpinan menurut Hasibuan (2010) ada tiga Kepemimpinan yaitu: (1). Kepemimpinan Otoriter; Adalah jika kekuasaan atau wewenang sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistim sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya

ditetapkan sendiri oleh pimpinan, bawahan tidak diikuti sertakan untuk memberi saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinan difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan bawahan. Pimpinan menganut sistem manajemen tertutup, kurang menginformasikan keadaan kantor pada bawahan, (2). Kepemimpinan Partisipatif; Adalah kepemimpinan dilakukan apabila kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipatif bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasakan ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus ikut berpartisipasi memberikan saran dan ide serta pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka (open management) dan desentralisasi wewenang, (3). Kepemimpinan Delegatif ;Adalah apabila pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijakan dengan bebas dan leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap menyerahkan dan mengatakan kepada bawahan inilah pekerjaan yang harus saudara kerjakan, saya tidak peduli, terserah saudara bagaimana mengerjakan agar pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan baik.

Robins (2006) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan antara lain:

1. Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- a. Visi dan artikulasi. Dia memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- b. Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.

- c. Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

## 2. Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- a. Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- d. Laissez-Faire: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

## 3. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional:

- a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.

- b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

#### 4. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Lebih lanjut Maxwell (2012) menjelaskan ada lima tingkat kepemimpinan yaitu:

1. Posisi: Para karyawan mengikuti karena mereka diharuskan, pengaruh anda tidak akan berkembang di luar deskripsi pekerjaan anda, semakin anda berada disini semakin tinggi titik balik dan semakin rendah moral anda.
2. Izin: Para karyawan mengikuti karena mereka ingin, para karyawan akan mengikuti anda di luar kekuasaan anda. Tingkat ini menciptakan kerja menjadi sesuatu yang menyenangkan. Berada terlalu lama di tingkat ini tanpa berkembang akan mengakibatkan karyawan yang termotivasi tinggi akan menjadi gelisah,
3. Produksi: Para karyawan mengikuti karena apa yang telah anda lakukan bagi organisasi, disini sukses dirasakan oleh sebagian besar karyawan. Mereka menyukai anda dan apa yang sedang anda lakukan. Problem-problem diselesaikan dengan sangat sedikit usaha karena momentum,
4. Pengembangan Karyawan: Para karyawan mengikuti karena apa yang telah anda lakukan untuk mereka, disinilah perkembangan yang lama berkembang. Komitmen anda untuk mengembangkan para pemimpin akan menjamin pengembangan organisasi dan orang-orangnya. Lakukan apa saja yang mampu untuk mencapai dan tetap pada tingkat ini,
5. Pemimpin yang berhasil: Para karyawan mengikuti karena siapa diri anda dan apa yang anda wakikan, langkah ini diambil oleh para pemimpin yang telah

menghabiskan waktu bertahun-tahun untuk mengembangkan karyawan dan organisasi.

Menurut Siagian (2012) merangkum peranan pemimpin dalam tiga bentuk:

1. Peran pemimpin yang bersifat interpersonal, yaitu seorang pemimpin dalam perusahaan merupakan simbol akan keberadaan organisasi, seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan, dan seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penghubung.
2. Peran pemimpin yang bersifat informasional, yaitu bahwa seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima dan penganalisa informasi.
3. Peran pemimpin dalam pengambilan keputusan, yaitu pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strateg-strategi bisnis yang mampu untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan dan bernegosiasi dan menjalankan usaha dengan konsisten.

Tingkatan keberhasilan seseorang sangat ditentukan pada seberapa tinggi tingkat kepemimpinannya. Tingkat kepemimpinan seseorang juga menentukan seberapa besar dan seberapa jauh tingkat pengaruhnya. Kekuasaan merupakan suatu kepastian yang dimiliki oleh atasan untuk mempengaruhi perilaku bawahannya agar melakukan apa yang mau tidak mau harus dilakukan sumber-sumber kekuasaan.

Secara singkat, Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan variabel-variabel yang diambil untuk penelitian ini adalah Instruktif, Konsultatif dan Partisipatif. Sedangkan Indikator-indikator yang dipakai adalah (Harbani, 2010):

1. Memiliki kecakapan
2. Menduduki suatu posisi di kelompok
3. Mempengaruhi orang-orang dalam kelompok
4. Mengkoordinasi kelompok

5. Mengarahkan kelompok mencapai tujuan
6. Memiliki visi, misi, sasaran dan tujuan serta program yang jelas
7. Selalu konsisten dan fokus terhadap suatu permasalahan
8. Mengetahui kelemahan dan kekuatan

#### **2.1.4. Kompensasi**

Pada dasarnya manusia bekerja dengan tujuan hidupnya. Seorang karyawan akan bekerja dan menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan, Karena itu pula perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan memberikan kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi.

Menurut Umar (2007) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai berupa gaji, upah, insentif, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang sejenis yang di bayar langsung perusahaan. Dari sekian pengertian yang di kemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu berupa uang atau bukan uang yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai konsekwensi perusahaan karena telah mempekerjakannya.

Menurut Mangkunegara (2009) ada dua bentuk kompensasi yaitu bentuk kompensasi langsung yang merupakan upah dan gaji, bentuk kompensasi yang tak langsung yang merupakan pelayanan dan keuntungan.

##### **a. Upah dan Gaji (Kompensasi dalam bentuk langsung)**

Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya di bayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari, dan per setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang di bayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang yang diberikan secara bulanan.

Prinsip-prinsip upah dan gaji:

1. Tingkat Bayaran: Tingkat bayaran bisa diberikan tinggi, rata-rata, atau rendah bergantung pada kondisi perusahaan. Artinya, tingkat pembayaran bergantung pada kemampuan perusahaan membayar jasa pegawainya.
2. Struktur Bayaran: Struktur pembayaran berhubungan dengan rata-rata bayaran, tingkat pembayaran dan klasifikasi jabatan di perusahaan
3. Menentukan Bayaran Secara Individu: Penentuan pembayaran individu perlu didasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja, dan prestasi kerja pegawai.
4. Metode Pembayaran: Ada dua metode pembayaran, yaitu metode pembayaran yang didasarkan pada waktu (per jam, per minggu, per bulan) dan metode pembayaran yang didasarkan pada pembagian hasil.
5. Control Pembayaran: Control pembayaran merupakan pengendalian secara langsung dan tak langsung dari biaya kerja. Pengendalian biaya merupakan factor utama dalam administrasi upah dan gaji. Tugas mengontrol pembayaran adalah *pertama*, mengembangkan standard kompensasi dan meningkatkan fungsinya. *Kedua*, mengukur hasil yang bertentangan dengan standard yang tetap. *Ketiga*, meluruskan perubahan standard pembayaran upah.

b. Keuntungan dan Pelayanan

Keuntungan adalah nilai keuangan (*moneter*) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat dilakukan. Sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan (*moneter*) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan.

Program *benefit* (keuntungan) bertujuan untuk memperkecil *turnover*, meningkatkan modal kerja, dan meningkatkan keamanan. Adapun kriteria keuntungan adalah biaya, kemampuan membayar, kebutuhan, kekuatan kerja, tanggung jawab sosial, reaksi kekuatan kerja, dan relasi umum. Sedangkan program pelayanan adalah laporan tahunan untuk pegawai, adanya tim olah raga, kamar tamu pegawai, kafetaria pegawai, surat kabar perusahaan, toko perusahaan, *discount* (potongan harga), produk perusahaan, ada program rekreasi atau darmawisata.

Menurut Hasibuan (2010), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

1. Ikatan Kerja sama: Dengan pemberian kompensasi terjalinlah kerja sama formal antara perusahaan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
2. Kepuasan Kerja: Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3. Pengadaan Efektif: Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.
4. Motivasi: Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas Karyawan: Dengan program kompensasi atas prinsip adil, layak dan kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.
6. Pengaruh Pemerintah: Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

### 2.1.5 Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda merupakan pengembangan dari regresi linier sederhana, yaitu alat yang dapat digunakan untuk melaukan prediksi permintaan di masa yang akan datang, berdasarkan data masa lalu atau untuk mengetahui pengaruh lebih daru satu variabel bebas (*independent*) terhadap satu variabel tak bebas (*dependent*) yang digunakan (Siregar, 2014).

Regresi linier berganda memiliki persamaan seperti berikut (Siregar, 2014):

$$Y = a + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + \dots + aX_n \quad \dots\dots\dots (2.1)$$

Keterangan :

$Y$  = Variabel terikat

$X_1$  = Variabel bebas pertama

$X_2$  = Variabel bebas kedua

$X_3$  = Variabel bebas ketiga

$X_n$  = Variabel bebas ke –  $n$

$a$  = Koefisien variabel terikat

$a_1$  = Koefisien variabel bebas pertama

$a_2$  = Koefisien variabel bebas kedua

$a_3$  = Koefisien variabel bebas ketiga

$a_n$  = Koefisien variabel bebas ke –  $n$

Berikut langkah-langkah ntuk mendapatkan nilai  $a$ ,  $b_1$  dan  $b_2$  (dengan asumsi hanya 2 variabel bebas yang digunakan) :

1. Menerapkan metode skor deviasi :

$$a. \sum x_1^2 = \sum X_1^2 - \frac{(\sum X_1)^2}{n} \dots\dots\dots (2.2)$$

$$b. \sum x_2^2 = \sum X_2^2 - \frac{(\sum X_2)^2}{n} \dots\dots\dots (2.3)$$

$$c. \sum y^2 = \sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{n} \dots\dots\dots (2.4)$$

$$d. \sum x_1y = \sum X_1Y - \frac{(\sum X_1)(\sum Y)}{n} \dots\dots\dots (2.5)$$

$$e. \sum x_2y = \sum X_2Y - \frac{(\sum X_2)(\sum Y)}{n} \dots\dots\dots (2.6)$$

$$f. \sum x_1x_2 = \sum X_1X_2 - \frac{(\sum X_1)(\sum X_2)}{n} \dots\dots\dots (2.7)$$

$$g. \bar{X}_1 = \frac{\sum X_1}{n} \dots\dots\dots (2.8)$$

$$h. \bar{X}_2 = \frac{\sum X_2}{n} \dots\dots\dots (2.9)$$

$$i. \bar{Y} = \frac{\sum Y}{n} \dots\dots\dots (2.10)$$

2. Mencari nilai konstanta-konstanta

a. Menghitung nilai konstanta  $b_1$

$$b_1 = \frac{(\sum x_2^2)(\sum x_1y) - (\sum x_1.x_2)(\sum x_2y)}{(\sum x_1^2)(\sum x_2^2) - (\sum x_1.x_2)^2} \dots\dots\dots (2.11)$$

b. Menghitung nilai konstanta  $b_2$

$$b_1 = \frac{(\sum x_1^2)(\sum x_2 y) - (\sum x_1 \cdot x_2)(\sum x_1 y)}{(\sum x_1^2)(\sum x_2^2) - (\sum x_1 \cdot x_2)^2} \dots\dots\dots (2.12)$$

c. Menghitung nilai konstanta a

$$a = \frac{\sum Y}{n} - b_1 \left(\frac{\sum X_1}{n}\right) - b_2 \left(\frac{\sum X_2}{n}\right) \dots\dots\dots (2.13)$$

Setelah didapat koefisien a, b<sub>1</sub> dan b<sub>2</sub> lalu dimasukkan kedalam persamaan regresi linier berganda. Selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis, pengujian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Berikut langkah-langkah uji signifikan secara simultan :

1. Membuat hipotesis

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat

Atau hipotesis dalam bentuk model statistik sebagai berikut :

Ho : β = 0

Ha : β ≠ 0

2. Menentukan taraf signifikan α

3. Kaidah pengujian

Jika, F<sub>hitung</sub> ≤ F<sub>tabel</sub> , maka Ho diterima

Jika, F<sub>hitung</sub> > F<sub>tabel</sub> , maka Ho ditolak

4. Menghitung F<sub>hitung</sub> dan F<sub>tabel</sub>

a. Menghitung nilai F<sub>hitung</sub>

$$F_{hitung} = \frac{(R_{X_1, X_2, Y})^2 (n-m-1)}{m (1 - R_{X_1, X_2, Y}^2)} \dots\dots\dots (2.14)$$

Keterangan :

m = jumlah variabel bebas

n = jumlah responden

b. Menentukan nilai F<sub>tabel</sub>

$$F_{tabel} = F_{(a)(dka.dkb)} \dots\dots\dots (2.15)$$

Keterangan :

$dka = \text{jumlah variabel bebas}$

$dkb = n - m - 1$

Setelah itu bandingkan antara  $F_{hitung}$  dan  $F_{tabel}$  untuk mengambil keputusan apakah  $H_0$  diterima atau ditolak.

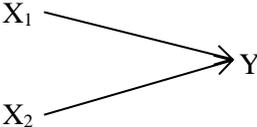
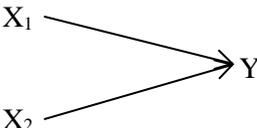
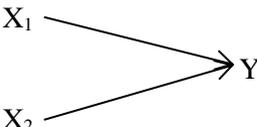
## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Pada penelitian yang dilakukan oleh Serban (2013) menunjukkan hubungan korelasi yang kuat antara nilai PMA (*Performance Management Analysis*) dengan nilai pada PMA-aspek yaitu (*Responsibility structure, content, integrity, manageability, acoountability, management style, action orientation, communication dan alignment*) dan kinerja relatif kompetitif bagi organisasi dalam sampel penelitian. Ini menunjukkan bahwa, skor yang lebih tinggi pada PMA-aspek terkait dengan kinerja yang lebih baik. Sedangkan berdasarkan penelitian Selden dan Sowa (2011) menghasilkan kesimpulan bahwa pada penelitian terdapat 3 hasil, yaitu praktek kinerja diterapkan berbeda dari persepsi prakteknya, alat manajemen kinerja kurang dimanfaatkan dan manajemen kinerja dikaitkan dengan hasil positif karyawan.

Selanjutnya penelitian Switzer dan Bourdon (2011) dapat disimpulkan praktek manajemen tidak memiliki dampak yang signifikan untuk organisasi nirlaba. Mills dan Smith (2011) menunjukkan bahwa beberapa sumber daya pengetahuan (seperti struktur organisasi, penerapan pengetahuan) secara langsung berhubungan dengan kinerja organisasi, sementara yang lain (seperti teknologi, konversi pengetahuan), meskipun prasyarat penting bagi manajemen pengetahuan, tidak terkait langsung dengan kinerja organisasi. Pada Lakhal, et al (2006) memberikan bukti empiris bahwa praktek manajemen mutu memiliki dampak positif pada kinerja perusahaan.

Berikut tabel rekap penelitian terdahulu :

Tabel 2.1 Rangkuman Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Variabel	Model Penelitian	Hasil Penelitian
1	Serban (2013)	X = Sistem manajemen Y = Kinerja		Sistem manajemen memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja.
2	Selden dan Sowa (2011)	X = Manajemen Y = Kinerja		Manajemen memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja.
3	Switzer dan Bourdon (2011)	X <sub>1</sub> = Kepemimpinan X <sub>2</sub> = Sistem manajemen kinerja Y = Kinerja		Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja. Sedangkan untuk sistem manajemen kinerja memiliki pengaruh yang negatif.
4	Marquez et al (2014)	X <sub>1</sub> = Strategi Bisnis X <sub>2</sub> = Inovasi Y = Kinerja		Strategi bisnis dan inovasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja.
5	White dan Wood (2005)	X <sub>1</sub> = Kompensasi X <sub>2</sub> = Strategi Bisnis Y = Kinerja		Kompensasi dan strategis bisnis memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja.

Tabel 2.1 Rangkuman Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Nama Peneliti	Variabel	Model Penelitian	Hasil Penelitian
6	Goll et al (2008)	X = Manajemen Y = Strategi Bisnis Z = Kinerja	X → Y Y → Z	Manajemen memiliki pengaruh yang positif terhadap strategi bisnis. Dan strategi bisnis memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja.
7	Mills dan Smith (2010)	X = Sumber daya Y = Kinerja	X → Y	Sumber daya memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja.
8	Delaney dan Huselid (1996)	X = Manajemen Y = Kinerja	X → Y	Manajemen memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja
9	Salanova et al (2005)	X = <i>Customer satisfaction</i> Y = Pelayanan Z = Kinerja	X → Y → Z	<i>Customer satisfaction</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap pelayanan. Dan pelayanan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja.
10	Hussey dan Eagan (2006)	X = Manajemen lingkungan Y = Kinerja	X → Y	Manajemen lingkungan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja.
11	Fening dan Amaria (2011)	X = Kepemimpinan Y = Kinerja	X → Y	Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja.

Tabel 2.1 Rangkuman Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Nama Peneliti	Variabel	Model Penelitian	Hasil Penelitian
12	Wang et al (2005)	X = Kepemimpinan Y = Kinerja Z = Budaya organisasi	$X \longrightarrow Y \longrightarrow Z$ $X \longrightarrow Y \longrightarrow Z$	Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja, dan kinerja memiliki pengaruh yang positif terhadap budaya organisasi.
13	Lakhal et al (2005)	X <sub>1</sub> = Praktek manajemen X <sub>2</sub> = Infrastruktur X <sub>3</sub> = Inti X = Manajemen Y = Kinerja		Manajemen terdiri dari praktek manajemen, infrastruktur dan inti. Praktek manajemen dan infrastruktur memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja dan inti memiliki pengaruh yang negatif terhadap kinerja. Secara simultan (manajemen) memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja.
14	Hope (2002)	X <sub>1</sub> = Kepemimpinan X <sub>2</sub> = Kompensasi Y = Kinerja		Kepemimpinan dan kompensasi memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja.

Tabel 2.1 Rangkuman Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Nama Peneliti	Variabel	Model Penelitian	Hasil Penelitian
15	Karadag (2009)	<p>X = Kepemimpinan                      X<sub>1</sub> = Komitmen                      X<sub>2</sub> = Visi                      X<sub>3</sub> = Produktivitas                      X<sub>4</sub> = Kehadiran                      X<sub>5</sub> = Percaya                      Y = Budaya Organisasi                      Y<sub>1</sub> = Manajerial                      Y<sub>2</sub> = Sosial                      Y<sub>3</sub> = Nilai                      Y<sub>4</sub> = Tujuan</p>		<p>Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap budaya organisasi. Kepemimpinan memiliki beberapa variabel yaitu komitmen, visi, produktivitas, kehadiran dan percaya. Budaya organisasi diwakilkan oleh manajerial, sosial, nilai dan tujuan.</p>
16	Fauzi (2014)	<p>X = Kompensasi                      Y = Kinerja</p>		<p>Kompensasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja.</p>
17	Harlie (2012)	<p>X<sub>1</sub> = Disiplin                      X<sub>2</sub> = Motivasi                      X<sub>3</sub> = Pengembangan karier                      Y = Kinerja</p>		<p>Disiplin, motivasi dan pengembangan karier memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja.</p>

Tabel 2.1 Rangkuman Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Nama Peneliti	Variabel	Model Penelitian	Hasil Penelitian	
18	Leonardo dan Andreani (2015)	X <sub>1</sub> = Kompensasi finansial X <sub>2</sub> = Kompensasi non finansial Y = Kinerja	<pre> graph LR     X1 --&gt; Y     X2 --&gt; Y             </pre>	<pre> graph LR     X1 --&gt; Y     X2 --&gt; Y             </pre>	Kompensasi finansial dan kompensasi non finansial memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja. Kompensasi finansial yang mendominasi hubungan yang positif terhadap kinerja.
19	Brahmasari dan Suprayetno (2008)	X <sub>1</sub> = Motivasi kerja X <sub>2</sub> = Kepemimpinan X <sub>3</sub> = Budaya organisasi Y = Kepuasan kerja karyawan Z = Kinerja	<pre> graph LR     X1 --&gt; Y     X2 --&gt; Y     X3 --&gt; Y     Y --&gt; Z             </pre>	<pre> graph LR     X1 --&gt; Y     X2 // Y     X3 --&gt; Y     Y --&gt; Z             </pre>	Motivasi dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan kepemimpinan memiliki pengaruh yang negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja.
20	Penelitian saat ini (2017)	X <sub>1</sub> = Disiplin X <sub>2</sub> = Kepemimpinan X <sub>3</sub> = Kompensasi Y = Kinerja	<pre> graph LR     subgraph Box         X1         X2         X3     end     Box --&gt; Y             </pre>	<pre> graph LR     subgraph Box         X1         X2         X3     end     Box --&gt; Y             </pre>	

Berikut adalah rangkuman variabel, pendekatan penelitian, sumber data dan metode penelitian dalam *State of The Arts*.

Tabel 2.2 *State of The Arts*

No	Aspek	Serban (2013)	Selden dan Sowa (2011)	Switzer dan Bourdon (2011)	Marques et al (2014)	White dan Wood (2005)	Goll et al (2008)	Mills dan Smith (2010)	Delaney dan Huselid (1996)	Salanova et al (2005)	Lakhal et al (2005)
<b>1 Variabel Penelitian</b>											
	- Kinerja	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
	- Kepemimpinan / Manajemen		V	V			V		V		V
	- Disiplin										
	- Kompensasi					V					
	- Strategi bisnis				V	V	V				
	- <i>Customer Satisfaction</i>									V	
	- Sistem Manajemen Kinerja	V		V							
	- Pelayanan									V	
	- Manajemen Lingkungan										
	- Budaya Organisasi										
	- Sumber Daya							V			
	- Inovasi				V						
	- Motivasi										
	- Pengembangan <i>Karier</i>										
<b>2 Pendekatan Penelitian</b>											
	- Kualitatif	V	V		V	V	V	V	V	V	V
	- Kuantitatif			V							
<b>3 Sumber Data</b>											
	- Sekunder			V							
	- Primer	V	V		V	V	V	V	V	V	V
<b>4 Metode Analisis</b>											
	- SEM									V	
	- Regresi & Korelasi	V	V	V	V		V	V	V		V

Tabel 2.2 *State of The Arts* (Lanjutan)

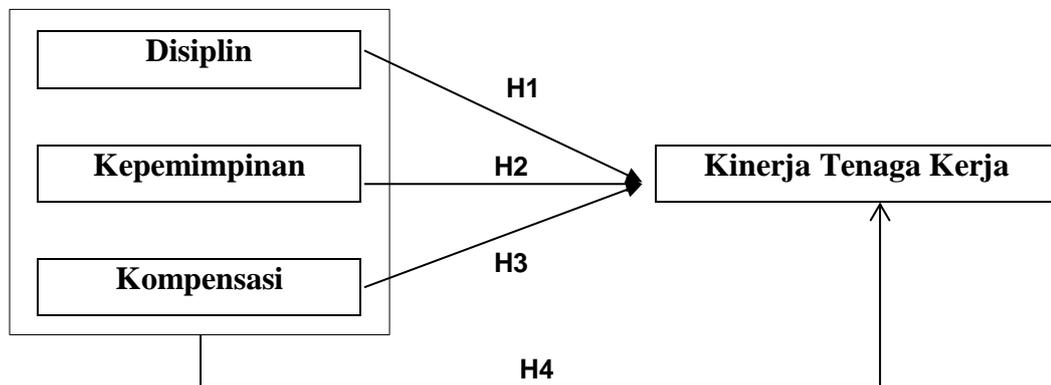
No	Aspek	Hussey dan Eagan (2006)	Wang et al (2005)	Karadag (2009)	Hope (2002)	Fening dan Amaria (2011)	Fauzi (2014)	Harlie (2012)	Leonardo dan Andreani (2015)	Brahmasari dan Suprayetno (2008)	Penelitian saat ini (2017)
<b>1</b>	<b>Variabel Penelitian</b>										
	- Kinerja	√	√		√	√	√	√	√	√	√
	- Kepemimpinan / Manajemen		√	√	√	√				√	√
	- Disiplin							√			√
	- Kompensasi				√		√		√		√
	- Strategi bisnis										
	- <i>Customer Satisfaction</i>										
	- Sistem Manajemen Kinerja										
	- Pelayanan										
	- Manajemen Lingkungan	√									
	- Budaya Organisasi		√	√						√	
	- Sumber Daya										
	- Inovasi										
	- Motivasi							√		√	
	- Pengembangan <i>Karier</i>							√			
<b>2</b>	<b>Pendekatan Penelitian</b>										
	- Kualitatif	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
	- Kuantitatif										
<b>3</b>	<b>Sumber Data</b>										
	- Sekunder										
	- Primer	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
<b>4</b>	<b>Metode Analisis</b>										
	- SEM	√	√	√						√	
	- Regresi & Korelasi				√	√	√	√	√		√

### 2.3. Kerangka Pemikiran

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Sedangkan kinerja tenaga kerja merupakan salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Tanpa adanya kinerja yang baik, tujuan dan cita-cita organisasi tidak akan tercapai walaupun visi dan misinya sudah ditetapkan.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai ada beberapa faktor yang mempengaruhinya dan yang paling dominan adalah faktor Kepemimpinan, kompensasi dan motivasi kerja. Kepemimpinan, kompensasi dan motivasi kerja yang optimal diperlukan dalam rangka meningkatkan kinerja tenaga kerja sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Berdasarkan anggapan dasar tersebut, maka kerangka berfikir dapat penulis kemukakan ke dalam desain penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

Performance jika diterjemahkan dapat berarti kinerja yang juga dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja, untuk kerja ataupun penampilan kerja. Pengertian kinerja sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2012) adalah hasil kerja secara kualitas dan

kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja pada dasarnya berhubungan erat dengan pemenuhan sasaran individu dan akan memberikan sumbangan kepada sasaran organisasi, karena itu tugas penting bagi pihak manajemen untuk merumuskan kinerja lebih dahulu, yaitu menentukan hasil apa yang diharapkan dari perilaku pegawai yang diarahkan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Hubungan perilaku prestasi meliputi berbagai tindakan, seperti pengidentifikasian masalah perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian pekerjaan pegawai serta menciptakan iklim motivasi bagi pegawai. Dan pihak manajemen harus memusatkan perhatian pada perilaku yang berhubungan dengan kinerja dan berusaha mencari cara untuk mencapai prestasi optimal Mangkunegara (2012).

Berdasarkan uraian diatas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- Hipotesis 1 : Terdapat pengaruh disiplin terhadap kinerja tenaga kerja.
- Hipotesis 2 : Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tenaga kerja.
- Hipotesis 3 : Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja tenaga kerja.
- Hipotesis 4 : Terdapat pengaruh disiplin, kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja tenaga kerja.

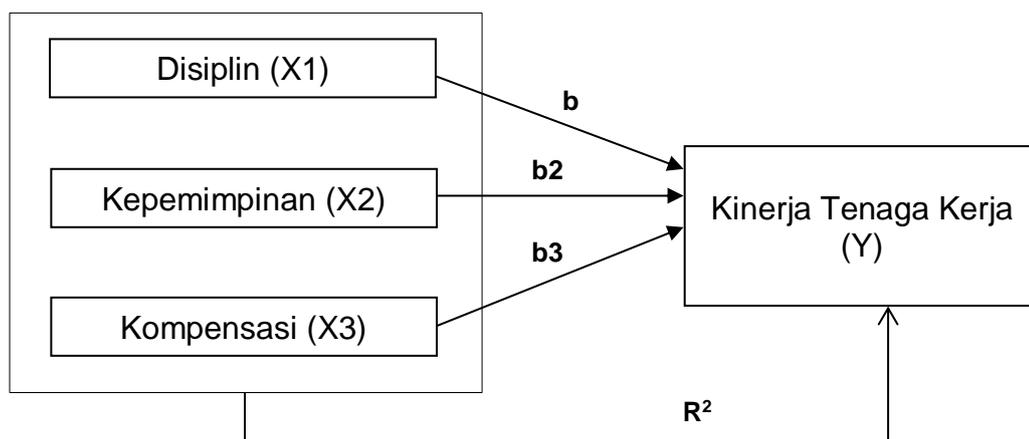
## BAB III METODOLOGI

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberi usulan dan saran untuk perusahaan khususnya PT Krakatau Niaga Bersama dalam upaya peningkatan kinerja tenaga kerja outsourcing.

### 3.1 Jenis dan Desain Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research* tipe kausal yang berupaya menguji pengaruh variable independen, yaitu Disiplin, Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap variable dependen, yaitu Kinerja Pegawai. Lingkup penelitian ini adalah menguji pengaruh Disiplin, Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Tenaga Kerja pada PT KNB.

Terdapat 4 variabel penelitian yaitu, 3 variabel independen dan satu variabel dependen. Variabel independen yang pertama yaitu Disiplin dengan simbol X1, variabel independen kedua adalah Kepemimpinan dengan simbol X2, dan variabel independen ketiga yaitu Kompensasi dengan simbol X3. Satu variabel dependen yaitu Kinerja dengan simbol Y. Kerangka pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1. Kerangka Konseptual

### 3.2 Data dan Informasi

Definisi konseptual dan operasionalisasi variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1 Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	No. Pertanyaan	
Kinerja Tenaga Kerja Robins (1994); Dessler (1995)	Kualitas kerja	Menyelesaikan pekerjaan sesuai mekanisme	1	
		Bekerja keras	2	
	Kuantitas kerja	Bekerja secara tim	3	
		Saling mengisi dan mendukung	4	
		Lama jam kerja	Masuk dan pulang sesuai waktu	5
		Supervisi	Tugas sesuai kemampuan	6
			Sesuai dengan waktu dan jumlah pekerjaan	7
Disiplin Hasibuan (2010)	Tujuan disiplin	Sesuai rencana dan jadwal	8	
		Menyelesaikan tujuan pekerjaan	9	
		Mengembangkan kemampuan	10	
	Faktor pendukung disiplin	Teladan kepemimpinan	11	
		Balas jasa	12	
		Keadilan	13	
	Faktor penentu disiplin	Pengawasan melekat	14	
		Sanksi hukuman	15	
		Ketegasan	16	
Kepemimpinan Harbani (2013)	Kecakapan dalam kelompok	Memiliki kecakapan	17	
		Menduduki suatu posisi di kelompok	18	
		Mempengaruhi orang-orang dalam kelompok	19	
		Mengkoordinasi kelompok	20	
		Mengarahkan kelompok mencapai tujuan	21	
	Kepemimpinan karismatik	Memiliki visi, misi, sasaran dan tujuan serta program yang jelas	22	
		Selalu konsisten dan fokus terhadap suatu permasalahan	23	
		Mengetahui kelemahan dan kekuatan	24	

Tabel 3.1 Variabel Penelitian (Lanjutan)

Variabel	Dimensi	Indikator	No. Pertanyaan
Kompensasi	Kompensasi finansial langsung	Gaji	25
Dessler (2005); Milkovich dan Newman (2005)	Kompensasi finansial tidak langsung	Insentif	26
		Bonus	27
		Tunjangan Hari Raya	28
		Asuransi kesehatan	29
		Cuti	30
		Manfaat pensiun	31

### 3.3 Teknik Pengumpulan Data

Ada beberapa teknik yang digunakan untuk pengumpulan data, yaitu sebagai berikut:

- a. Observasi yang dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung di PT KNB baik yang berhubungan langsung maupun tidak langsung dengan variabel yang diteliti.
- b. Angket (Kuesioner) yang dilakukan dengan menyebarkan daftar pernyataan kepada responden penelitian mengenai variabel penelitian yaitu Disiplin, Kepemimpinan, Kompensasi, dan Kinerja. Kuesioner disusun dari indikator variabel berupa kuesioner tertutup. Bentuk jawaban yang digunakan adalah skala Likert dikarenakan skala Likert dapat dipergunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang suatu gejala atau fenomena (Djaali, 2008). Dalam Budiaji (2013), Preston dan Colman (2000) menyarankan tingkatan jumlah titik yang digunakan pada skala Likert adalah 7 kemudian 9 dan 10. Pada penelitian ini menggunakan skala 10 titik (1-10) dari sama sekali tidak setuju sampai dengan sangat setuju sekali.
- c. Pengambilan data dilakukan pada pertengahan tahun 2016.

### 3.4 Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja pada PT KRAKATAU NIAGA BERSAMA Jakarta yang berjumlah 40 orang (data tahun 2016). Dan penelitian dilakukan terhadap seluruh anggota populasi (sensus).

### 3.5 Teknik Analisis Data

#### 3.5.1 Metode Analisis

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dan analisis verifikatif yaitu regresi linier ganda. Analisis deskriptif dilakukan untuk mendeskripsikan data penelitian.

##### 3.5.1.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengambilan keputusan dalam uji validitas yaitu jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel maka kuesioner tersebut dinyatakan valid dan jika  $r$  hitung lebih kecil dari  $r$  tabel maka kuesioner tersebut tidak valid. Uji validitas menggunakan teknik korelasi *product moment*, dengan rumus korelasi (Siregar, 2014):

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}} \dots\dots\dots (3.1)$$

Dengan:

$r_{xy}$  = koefisien korelasi antara variabel bebas dengan terikat

$\sum X$  = jumlah skor item

$\sum Y$  = jumlah skor total (seluruh item)

$n$  = jumlah data

Sedangkan untuk uji reliabilitas menggunakan metode Alpha Cronbach's dengan rumus (Siregar, 2014):

$$r_i = \left( \frac{n}{n-1} \right) \left( \frac{\sum s_i^2}{\sum s_t^2} \right) \dots\dots\dots (3.2)$$

Dengan:

$r_i$  = reliabilitas instrumen

$n$  = jumlah butir pertanyaan

$s_i^2$  = varians butir

$s_t^2$  = varians total

Pengambilan keputusan pada uji reliabilitas adalah jika nilai Alpha lebih besar dari r tabel maka item-item angket yang digunakan dinyatakan reliabel atau konsisten, sebaliknya jika nilai Alpha lebih kecil dari r tabel maka item-item angket yang digunakan dinyatakan tidak reliabel atau tidak konsisten.

### 3.5.1.2 Uji Asumsi Klasik

Sebelum analisis regresi linier ganda yang sesungguhnya, dilakukan uji persyaratan analisis yaitu uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik digunakan untuk membuktikan bahwa model persamaan regresi linier ganda dapat diterima secara baik. Uji asumsi terdiri dari uji normalitas, linieritas, multikolinieritas, autokorelasi, dan heteroskedastisitas (Mulyanto dan Wulandari, 2010):

a. Uji Normalitas

Normalitas harus terpenuhi yang menunjukkan bahwa data variabel penelitian berasal dari data variabel yang berdistribusi normal. Normalitas data pada analisis regresi linier ganda dalam penelitian ini dilakukan secara grafik yaitu menggunakan Normal P-P Plot. Pembuat grafik Normal P-P Plot menggunakan *software* SPSS. Normalitas terpenuhi jika titik-titik pada grafik Normal P-P Plot menyebar di sekitar dan mengikuti garis diagonal grafik.

b. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas yaitu adanya korelasi yang sangat kuat antar variabel bebas tidak diharapkan sehingga pengujian dilakukan untuk memastikan tidak terjadi multikolinieritas yang menunjukkan variabel bebas satu dengan lainnya setara (*independen*). Tidak terjadinya multikolinieritas atau terpenuhi uji pengujian dilakukan dengan melihat nilai VIF dan Tolerance yaitu jika:

1. Nilai *tolerance* seluruh variabel independen mendekati angka 1 dan atau lebih besar daripada 0.2

2. Nilai VIF seluruh variabel independen berada di seputar angka 1 dan tidak boleh lebih dari 10.

Rumus untuk menghitung nilai VIF:

$$VIF = \frac{1}{(1 - R_1^2)} \dots\dots\dots (3.3)$$

c. Uji Asumsi Autokorelasi

Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi autokorelasi dimana pengujian dilakukan dengan melihat nilai Durbin-Watson hasil pengolahan data dibandingkan dengan nilai dl dan du pada Durbin-Watson tabel. Hasil perbandingan akan menghasilkan kesimpulan kriteria sebagai berikut:

1. Jika  $d < dl$ , berarti terdapat autokorelasi positif.
2. Jika  $d > (4-dl)$ , berarti terdapat autokorelasi negatif.
3. Jika  $du < d < (4-dl)$ , berarti tidak terdapat autokorelasi.
4. Jika  $dl < d < du$  atau  $(4-du)$ , berarti tidak dapat disimpulkan.

Nilai d didapat menggunakan rumus:

$$d = \frac{\sum(e_i - e_{i-1})^2}{\sum e_i} \dots\dots\dots (3.4)$$

Dimana:

d = nilai Durbin Watson

$\sum e_i$  = jumlah kuadrat sisa

d. Uji Asumsi Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas tidak diharapkan sehingga pengujian dilakukan untuk membuktikan bahwa model persamaan regresi ganda tidak memiliki masalah heteroskedastisitas. Pengujian dilakukan secara grafis yaitu dengan melihat titik-titik pada grafik *scatter plot*. Apabila titik-titik tersebar acak tidak membentuk suatu pola tertentu seperti segitiga, segiempat, lengkung yang beraturan dan sebagainya maka uji asumsi ini terpenuhi. Grafik *scatter plot* dibuat menggunakan *software SPSS*.

**3.5.1.3 Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui nilai terendah dan tertinggi dari data tersebut, nilai tengah, modus atau nilai yang paling sering muncul, rata-rata

(*mean*), dan varians dari data yang sudah diperoleh, sehingga dapat melakukan *scoring* variabel. Nilai *mean* dan varians dapat dihitung menggunakan rumus:

$$\bar{X} = \frac{x_1+x_2+\dots+x_n}{n} \dots\dots\dots (3.5)$$

$$S^2 = \frac{(x_1-\bar{X})^2+\dots+(x_n-\bar{X})^2}{n} \dots\dots\dots (3.6)$$

Dimana:

- $\bar{X}$  = rata-rata (*mean*)
- $x_1, x_2, \dots, x_n$  = nilai pertama, nilai ke dua, ... , nilai ke-n
- n = jumlah data
- $S^2$  = varians
- $x_1$  = nilai terendah
- $x_n$  = nilai terbesar

### 3.5.1.4 Analisis Regresi Linier Berganda

Setelah uji asumsi terpenuhi maka dilakukan analisis regresi linier ganda. Hasil analisis yang utama adalah model persamaan regresi linier berganda (2.1). Langkah-langkah dalam pembuatan model persamaan regersi linier berganda adalah pertama dengan menghitung metode skor deviasi menggunakan Rumus (2.2) sampai Rumus (2.10), selanjutna mencari nilai-nilai konstanta menggunakan Rumus (2.11) sampai Rumus (2.13).

### 3.5.2 Pengujian Hipotesis

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan pengujian model hasil analisis yang menunjukkan layak tidaknya model hasil penelitian menjelaskan pengaruh Disiplin, Kepemimpinan, dan Kompensasi terhadap Kinerja pada PT KNB. Kriteria layak tidaknya hasil penelitian didasarkan pada nilai Adjusted R Square. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut (SiregR, 2014):

Ho :  $\rho = 0$  : Tidak layak

Ha :  $\rho \neq 0$  : Layak

Layak tidaknya model persamaan regresi linier ganda untuk menjelaskan hipotesis penelitian dilakukan dengan melihat besaran nilai Adjusted R Square dan uji-F

yaitu membandingkan nilai probabilitas (sig F) terhadap taraf uji penelitian ( $\alpha = 0.05$ ). Kriteria yang digunakan untuk menguji kelayakan model adalah sebagai berikut (Siregar, 2014) :

- a. Jika  $\text{Sig F} < \alpha$  dan nilai Adjusted R Square lebih besar atau mendekati 0.5 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya model hasil penelitian layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh Disiplin, Kepemimpinan, dan Kompensasi terhadap kinerja pada PT KNB.
- b. Jika  $\text{Sig F} > \alpha$  dan nilai Adjusted R Square lebih kecil atau jauh dari 0.5 maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya model persamaan regresi hasil penelitian tidak layak untuk menjelaskan pengaruh Disiplin, Kepemimpinan, dan Kompensasi terhadap kinerja pada PT KNB. Apabila model penelitian telah memenuhi kriteria kelayakan model, maka selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis dalam penelitian sesuai dengan hipotesis penelitian.

1. Uji hipotesis pertama

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh Disiplin terhadap Kinerja pada PT KNB. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{10} : b_1 = 0$  : tidak ada pengaruh

$H_{1a} : b_1 \neq 0$  : ada pengaruh

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t yaitu membandingkan nilai probabilitas (sig t) terhadap taraf uji penelitian ( $\alpha = 0.05$ ). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Jika  $\text{Sig t} < \alpha$  , maka  $H_{10}$  ditolak dan  $H_{1a}$  diterima, artinya terdapat pengaruh Disiplin terhadap Kinerja pada PT KNB.
- b. Jika  $\text{Sig t} > \alpha$  , maka  $H_{10}$  diterima dan  $H_{1a}$  ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh Disiplin terhadap Kinerja pada PT KNB.

2. Uji hipotesis kedua

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja pada PT KNB. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{10} : b_2 = 0$  : tidak ada pengaruh

$H_{1a} : b_2 \neq 0$  : ada pengaruh

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t yaitu membandingkan nilai probabilitas (sig t) terhadap taraf uji penelitian ( $\alpha = 0.05$ ). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Jika  $\text{Sig } t < \alpha$  , maka  $H_{10}$  ditolak dan  $H_{1a}$  diterima, artinya terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja pada PT KNB.
- b. Jika  $\text{Sig } t > \alpha$  , maka  $H_{10}$  diterima dan  $H_{1a}$  ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja pada PT KNB.

3. Uji hipotesis ketiga

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja pada PT KNB. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{10} : b_3 = 0$  : tidak ada pengaruh

$H_{1a} : b_3 \neq 0$  : ada pengaruh

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t yaitu membandingkan nilai probabilitas (sig t) terhadap taraf uji penelitian ( $\alpha = 0.05$ ). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Jika  $\text{Sig } t < \alpha$  , maka  $H_{10}$  ditolak dan  $H_{1a}$  diterima, artinya terdapat pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja pada PT KNB.
- b. Jika  $\text{Sig } t > \alpha$  , maka  $H_{10}$  diterima dan  $H_{1a}$  ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja pada PT KNB.

### 3.5.3 Uji Korelasi antar Dimensi

Uji korelasi dilakukan untuk mengetahui korelasi yang terjadi antar dimensi variabel bebas dengan dimensi variabel terikat. Berikut langkah menghitung koefisien korelasi:

1. Mencari nilai  $\sum y^2$

$$\sum y^2 = \sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{n} \dots\dots\dots (3.7)$$

2. Mencari nilai  $\sum x_i y$

$$\sum x_i y = \sum X_i Y - \frac{(\sum x_i)(\sum Y)}{n} \dots\dots\dots (3.8)$$

3. Menghitung koefisien korelasi

$$R_{x_1, x_2, \dots, x_i, y} = \sqrt{\frac{b_1 \cdot \sum x_1 y + b_2 \cdot \sum x_2 y + \dots + b_i \cdot \sum x_i y}{\sum y^2}} \dots\dots\dots (3.9)$$

Dimana:

- n = jumlah data dari setiap variabel
- $\sum X_i$  = jumlah data  $X_i$
- $\sum Y$  = jumlah dari Y
- $\sum Y^2$  = jumlah dari  $Y^2$
- $\sum X_i Y$  = jumlah dari  $X_i \cdot Y$
- $b_1, b_2, \dots, b_n$  = koefisien regresi masing-masing variabel

Tingkat hubungan dari nilai korelasi dapat diartikan sebagai berikut (Sugiyono, 2014) :

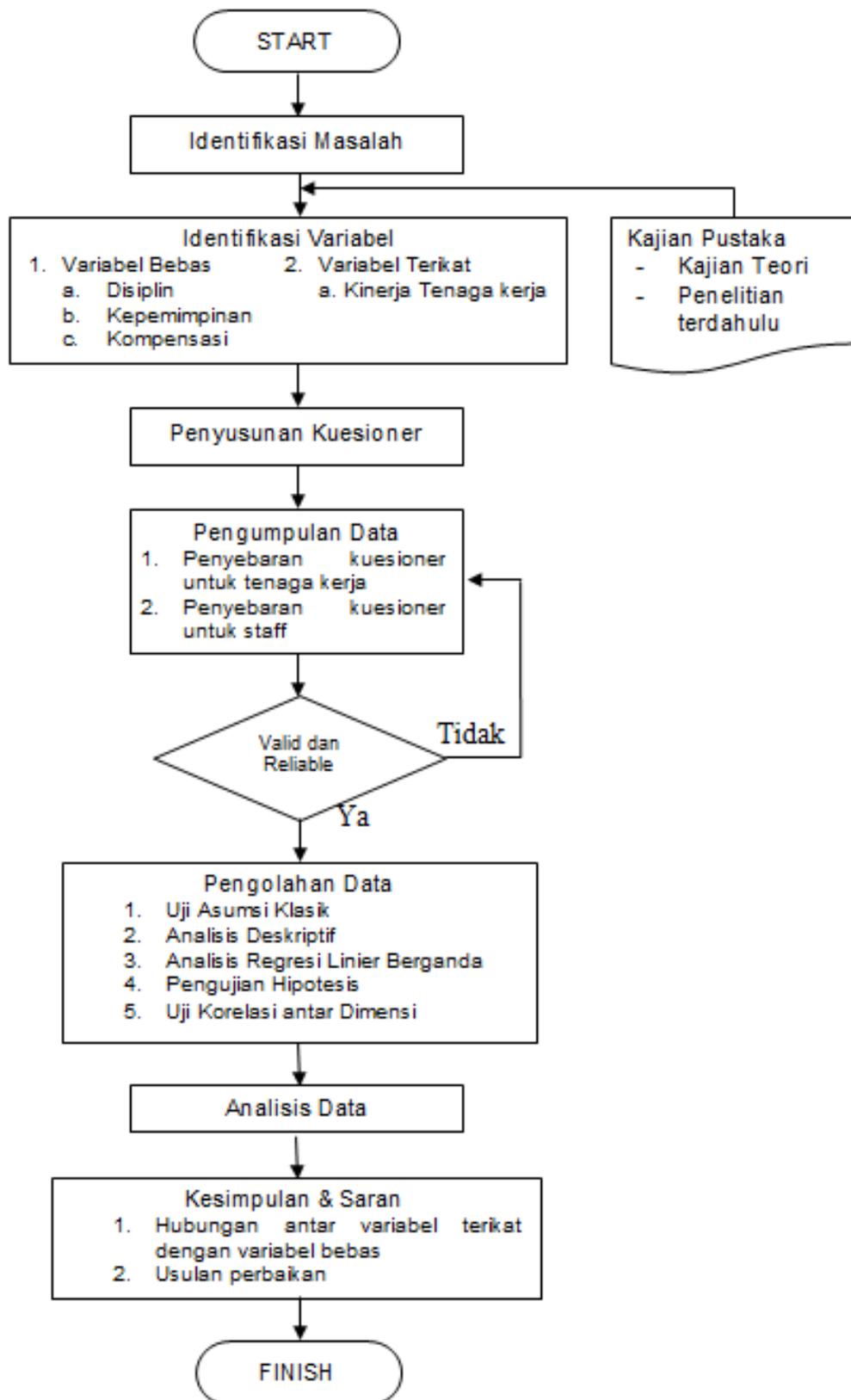
0.00 – 0.199	Sangat rendah
0.20 – 0.399	Rendah
0.40 – 0.599	Sedang
0.60 – 0.799	Kuat
0.80 – 1.00	Sangat kuat

Nilai koefisien korelasi berkisar antara -1 sampai dengan +1 yang dapat diartikan sebagai berikut (Sugiyono, 2014) :

- a. Jika nilai  $r > 0$ , terjadi hubungan linier yang positif.
- b. Jika nilai  $r < 0$ , terjadi hubungan linier yang negatif.
- c. Jika nilai  $r = 1$  atau  $r = -1$ , terjadi hubungan linier yang sempurna.

### 3.6 Langkah-Langkah Penelitian

Langkah-langkah penelitian ini adalah Gambar 3.2:



Gambar 3.2 Langkah-langkah Penelitian

## **BAB IV**

### **HASIL DAN ANALISIS**

#### **4.1. Hasil Penelitian**

##### **4.1.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian**

PT Krakatau Niaga Bersama (PT KNB) didirikan pada tanggal 19 November 2001 Berdasarkan Akta Notaris Debra T.C. Schram, SH, No. 42, dengan modal awal Rp. 30.000.000,- (Tiga Puluh Juta Rupiah) sebagai modal yang ditempatkan.

Unit usaha ini merupakan anak perusahaan/Unit Usaha Primer Koperasi Karyawan Krakatau Steel Group Jakarta (PRIMKOKAR KSG – Jakarta), didirikan untuk pengembangan usaha koperasi diluar Core Bisnis koperasi. Awalnya perusahaan ini terfokus pada perusahaan alih daya atau outsourcing pegawai kontrak yang terdapat di rekanan utama yakni PT Krakatau Steel (Persero) Tbk, lambat laun seiring bertambahnya kebutuhan akan pegawai kontrak di lingkungan PT Krakatau Steel (Persero) Tbk, PT Krakatau Niaga Bersama mengalami perkembangan yang cukup signifikan dari tahun ke tahun. Hingga saat ini rekanan PT KNB akan usaha outsourcing semakin bertambah, tidak hanya PT Krakatau Steel (Persero) Tbk saja, melainkan ada beberapa anak perusahaan dari PT KS yang memang membutuhkan pegawai kontrak bekerja sama dengan PT KNB. Atas dasar azas kepercayaan inilah membuat PT KNB menjadi salah satu rekanan yang diandalkan oleh PT KS. Seiring bertambahnya modal usaha, PT KNB mulai mencoba unit bisnis baru yakni pengadaan Alat Tulis Kantor di lingkungan Krakatau Steel Group.

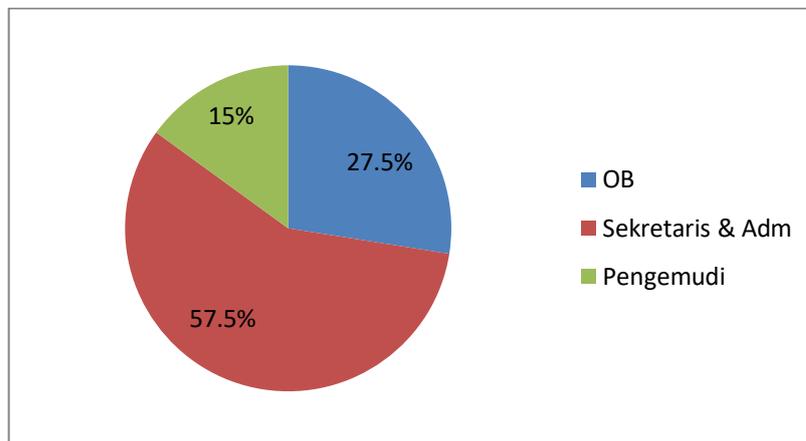
Usaha ini awalnya berkembang dengan baik sampai dengan adanya perubahan kebijakan manajemen PT KS yang menyerahkan bisnis ATK sepenuhnya kepada Primkokas Cilegon. Usaha selanjutnya yang dijalankan PT KNB adalah penjualan produk baja *secondary* PT KS, meski usaha ini bukan usaha yang utama, paling tidak PT KS telah memberikan kontribusi yang cukup lumayan. Usaha terakhir yang sedang dijalankan saat ini oleh PT KNB adalah Sewa kendaraan operasional kantor. Usaha ini terbilang sukses mengingat yang menjadi rekanan PT KNB

hampir seluruh anak perusahaan PT KS Group. Saat ini kendaraan yang dimiliki PT KNB sejumlah 20 unit kendaraan yang disewakan dengan masa 3 tahun. Dengan semakin berkembangnya bisnis di PT KNB, perusahaan dapat membukukan asset dan keuntungan yang terus meningkat.

Berawal dari penyediaan tenaga kerja Outsourcing Office Boy PT Krakatau Steel, PT KNB mengembangkan usaha dalam bidang Office & Computer Supplies, Penjualan produk Baja dan Rental Kendaraan Utility dengan pengembangan pasar mencakup baik perusahaan-perusahaan di dalam maupun di luar Krakatau Steel Group.

#### 4.1.2. Deskripsi Responden

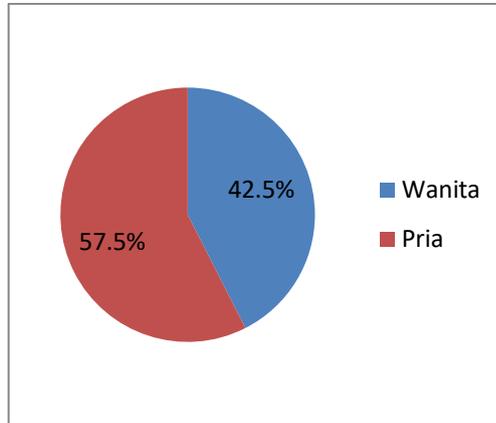
Obyek penelitian (responden) dalam penelitian ini adalah tenaga kerja PT KNB yang dioutsourcingkan kepada PT Krakatau Steel yang berjumlah 40 orang yang terdiri dari 11 orang Office Boy (27,5%), 23 orang sekretaris dan administrasi (57,5%) dan pengemudi sebanyak 6 orang (15%). Lihat Gambar 4.1.



Gambar 4.1. Pengelompokan Berdasarkan Pekerjaan

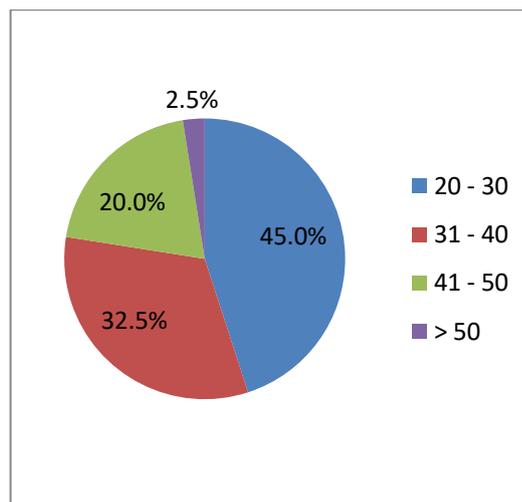
(Sumber: Data penelitian yang diolah, 2016)

Berdasarkan *gender*, pegawai PT KNB pria berjumlah 23 orang (57,5%), sedangkan pegawai wanita berjumlah 17 orang (42,5%). Lihat Gambar 4.2.



Gambar 4.2. Pengelompokan Berdasarkan *Gender*  
 (Sumber: Data penelitian yang diolah, 2016)

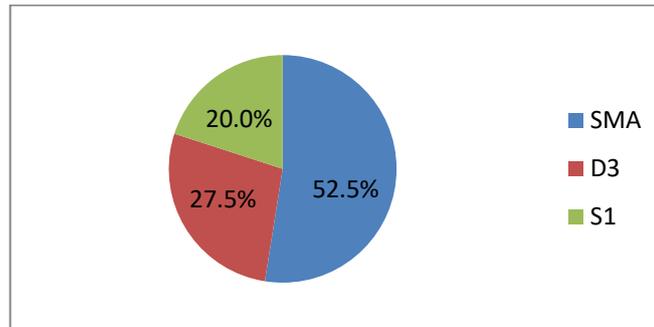
Bila dilihat berdasarkan Usia, maka pegawai PT KNB didominasi oleh usia 20-30 tahun sebanyak 18 orang (45%), disusul oleh kelompok usai 31-40 tahun dengan jumlah 13 orang (32,5%) kemudian usia 41-50 tahun dan diatas 50 tahun, masing-masing 8 orang (20%) dan 1 orang (2,5%). Lihat gambar Gambar 4.3.



Gambar 4.3 Pengelompokan Berdasarkan Tingkat Usia Responden  
 (Sumber: Data penelitian yang diolah, 2016)

Berdasarkan tingkat pendidikan yang disajikan pada Gambar 4.3, mayoritas karyawan PT KNB adalah lulusan SMA sebanyak 21 orang (52.5%), yang umumnya bekerja sebagai *Office Boy* dan pengemudi. Disusul kemudian oleh

lulusan D3 dan S1 dengan jumlah masing-masing 11 orang (27,5%) dan 8 orang (20%) yang bekerja sebagai tenaga sekretaris dan administrasi.



Gambar 4.4 Pengelompokan Berdasarkan Tingkat Pendidikan Responden  
(Sumber: Data penelitian yang diolah, 2016)

## 4.2. Pengujian dan Perhitungan Instrumen

### 4.2.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas dan Reliabilitas dilakukan terhadap indikator-indikator kuesioner pada keempat variabel yang diteliti. Hali uji Validitas-Reliabilitas masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

#### 1. Uji Validitas-Reliabilitas Variabel Disiplin

Data variabel Disiplin (X1) diperoleh dari 9 pernyataan, yaitu X1\_1 sampai dengan X1\_9. Validitas variabel Disiplin diuji dengan membandingkan nilai r hitung (kolom Corrected Item-Total Correlation) hasil output SPSS dengan nilai r tabel, dengan kriteria :

- Jika  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ , maka valid
- Jika  $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$ , maka tidak valid.

Responden penelitian berjumlah 40 orang ( $n=40$ ). Pada tingkat signifikansi = 0.05, memiliki  $df = n - k = 40 - 2 = 38$ , sehingga  $r \text{ tabel} = r (\alpha; n-2) = r (0,05; 38) = 0,312$ .

Hasil uji validitas variabel Disiplin yang dilakukan menggunakan SPSS disajikan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Uji Validitas Variabel Disiplin

No. Pertanyaan	$r_{xy}$	$r_{tabel}$	Keterangan
X1_1	0,747	0,312	Valid
X1_2	0,456	0,312	Valid
X1_3	0,675	0,312	Valid
X1_4	0,728	0,312	Valid
X1_5	0,349	0,312	Valid
X1_6	0,621	0,312	Valid
X1_7	0,492	0,312	Valid
X1_8	0,339	0,312	Valid
X1_9	0,327	0,312	Valid

Sumber: Pengolahan data, 2016

Semua item dalam variabel Disiplin adalah valid, karena nilai  $r$  hitung pada uji ini  $> r$  tabel yaitu 0,312.

Tabel 4.2 Uji Reliabilitas Variabel Disiplin

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.690	9

Sumber: Pengolahan data, 2016

Uji Reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode Cronbach's Alpha dari data item yang telah valid. Reliabilitas terpenuhi saat nilai Cronbach's Alpha  $> 0,6$ . Uji Reliabilitas variabel Disiplin dilakukan terhadap 9 item pernyataan yang telah valid. Karena hasil uji mendapatkan nilai Cronbach's Alpha lebih dari nilai kritis ( $0,690 > 0,6$ ) maka variabel Disiplin yang diukur menggunakan 9 item pernyataan telah reliabel.

## 2. Uji Validitas-Reliabilitas Variabel Kepemimpinan

Data variabel Kepemimpinan (X2) diperoleh dari 8 pernyataan, yaitu X2\_1 sampai dengan X2\_8. Validitas variabel Kepemimpinan diuji dengan

membandingkan nilai r hitung (kolom Corrected Item-Total Correlation) hasil output SPSS dengan nilai r tabel, dengan kriteria :

- Jika r hitung > r tabel, maka valid
- Jika r hitung < r tabel, maka tidak valid.

Responden penelitian berjumlah 40 orang (n=40). Pada tingkat signifikansi = 0.05, memiliki  $df = n - k = 40 - 2 = 38$ , sehingga  $r \text{ tabel} = r_{(\alpha; n-2)} = r_{(0,05; 38)} = 0,312$ .

Hasil uji validitas variabel Kepemimpinan yang dilakukan menggunakan SPSS disajikan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Uji Validitas Variabel Kepemimpinan

Item Pertanyaan	r hitung	r tabel	Ket.
X2_1	0.724	0.312	VALID
X2_2	0.415	0.312	VALID
X2_3	0.479	0.312	VALID
X2_4	0.810	0.312	VALID
X2_5	0.646	0.312	VALID
X2_6	0.656	0.312	VALID
X2_7	0.509	0.312	VALID
X2_8	0.394	0.312	VALID

Sumber: Pengolahan data, 2016

Semua item dalam variabel Kepemimpinan adalah valid, karena semua variabel memiliki nilai r hitung pada uji ini > r tabel yaitu 0,312.

Tabel 4.4 Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.726	8

Sumber: Pengolahan data, 2016

Uji Reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode Cronbach's Alpha dari data item yang telah valid. Reliabilitas terpenuhi saat nilai Cronbach's Alpha >

0,6. Uji Reliabilitas variabel Kepemimpinan dilakukan terhadap 8 item pernyataan yang telah valid. Karena hasil uji mendapatkan nilai Cronbach's Alpha lebih dari nilai kritis ( $0,726 > 0,6$ ) maka variabel Kepemimpinan yang diukur menggunakan 8 item pernyataan telah reliabel.

### 3. Uji Validitas-Reliabilitas Variabel Kompensasi

Data variabel Kompensasi (X3) diperoleh dari 7 pernyataan, yaitu X3\_1 sampai dengan X3\_7. Validitas variabel Kompensasi diuji dengan membandingkan nilai r hitung (kolom Corrected Item-Total Correlation) hasil output SPSS dengan nilai r tabel, dengan kriteria :

- Jika  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ , maka valid
- Jika  $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$ , maka tidak valid.

Responden penelitian berjumlah 40 orang ( $n=40$ ). Pada tingkat signifikansi = 0.05, memiliki  $df = n - k = 40 - 2 = 38$ , sehingga  $r \text{ tabel} = r_{(\alpha; n-2)} = r_{(0,05; 38)} = 0,312$ .

Hasil uji validitas variabel Kompensasi yang dilakukan menggunakan SPSS disajikan pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5 Uji Validitas Variabel Kompensasi

Item Pertanyaan	r hitung	r tabel	Ket.
X3_1	0.803	0.312	VALID
X3_2	0.435	0.312	VALID
X3_3	0.608	0.312	VALID
X3_4	0.790	0.312	VALID
X3_5	0.666	0.312	VALID
X3_6	0.579	0.312	VALID
X3_7	0.528	0.312	VALID

Sumber: Pengolahan data, 2016

Semua item dalam variabel Kompensasi adalah valid, karena nilai r hitung pada uji ini  $> r \text{ tabel}$  yaitu 0,312.

Tabel 4.6 Uji Reliabilitas Variabel Kompensasi

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.758	7

Sumber: Pengolahan data, 2016

Uji Reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode Cronbach's Alpha dari data item yang telah valid. Reliabilitas terpenuhi saat nilai Cronbach's Alpha > 0,6. Uji Reliabilitas variabel Kompensasi dilakukan terhadap 7 item pernyataan yang telah valid. Karena hasil uji mendapatkan nilai Cronbach's Alpha lebih dari nilai kritis ( $0,758 > 0,6$ ) maka variabel Kompensasi yang diukur menggunakan 7 item pernyataan telah reliabel.

#### 4. Uji Validitas-Reliabilitas Variabel Kinerja

Data variabel independen Kinerja (Y) diperoleh dari 7 pernyataan, yaitu Y\_1 sampai dengan Y\_7. Validitas variabel Kinerja diuji dengan membandingkan nilai r hitung (kolom Corrected Item-Total Correlation) hasil output SPSS dengan nilai r tabel, dengan kriteria :

- Jika r hitung > r tabel, maka valid
- Jika r hitung < r tabel, maka tidak valid.

Responden penelitian berjumlah 40 orang ( $n=40$ ). Pada tingkat signifikansi = 0.05, memiliki  $df = n - k = 40 - 2 = 38$ , sehingga  $r \text{ tabel} = r_{(\alpha; n-2)} = r_{(0,05; 38)} = 0,312$ .

Hasil uji validitas variabel Kinerja yang dilakukan menggunakan SPSS disajikan pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Uji Validitas Variabel Kinerja

Item Pertanyaan	r hitung	r tabel	Ket.
Y_1	0.750	0.312	VALID
Y_2	0.320	0.312	VALID
Y_3	0.676	0.312	VALID
Y_4	0.811	0.312	VALID
Y_5	0.468	0.312	VALID
Y_6	0.668	0.312	VALID
Y_7	0.560	0.312	VALID

Sumber: Pengolahan data, 2016

Semua item dalam variabel Kinerja adalah valid, karena nilai r hitung pada uji ini > r tabel yaitu 0,312.

Tabel 4.8. Uji Reliabilitas Variabel Kinerja

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.714	7

Sumber: Pengolahan data, 2016

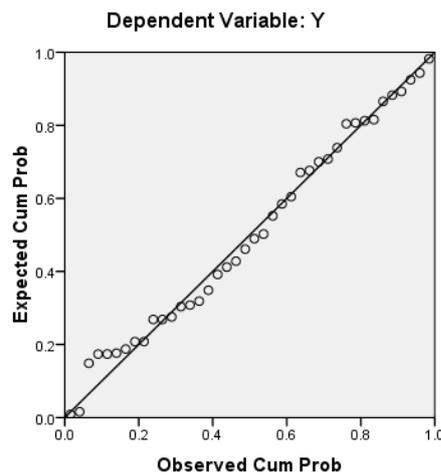
Uji Reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode Cronbach's Alpha dari data item yang telah valid. Reliabilitas terpenuhi saat nilai Cronbach's Alpha > 0,6. Uji Reliabilitas variabel Kinerja dilakukan terhadap 6 item pernyataan yang telah valid. Karena hasil uji mendapatkan nilai Cronbach's Alpha lebih dari nilai kritis ( $0,714 > 0,6$ ) maka variabel Kinerja yang diukur menggunakan 7 item pernyataan telah reliabel.

#### 4.2.2 Uji Asumsi Klasik

Analisis regresli linier ganda diawali dengan pengujian persyaratan analisis. Hasil pengujian persyaratan analisis adalah sebagai berikut:

## 1. Uji Normalitas

Pengujian normalitas secara grafik menghasilkan grafik Normal P-P Plot yang memperlihatkan titik-titik nilai residual pada grafik Normal P-P Plot menyebar di sekitar dan mengikuti arah garis diagonal. Hal ini menunjukkan bahwa data variabel yang digunakan untuk analisis regresi ganda berasal dari data yang berdistribusi normal.



Gambar 4.5 Normal P-P Plot Uji Asumsi Normalitas

(Sumber: Pengolahan data, 2016)

## 2. Multikolinieritas

Tabel *coefficient Collinearity Statistics* digunakan untuk menguji persyaratan analisis multikolinieritas. Dari tabel tersebut diperoleh masing-masing variabel independen memiliki nilai Tolerance  $X_1 = 0,994$ ,  $X_2 = 0,991$  dan  $X_3 = 0,987$  dan VIF  $X_1 = 1,006$ ,  $X_2 = 1,0009$  dan  $X_3 = 1,013$ . Karena nilai *Tolerance* lebih besar daripada persyaratan minimal (*Tolerance*  $> 0.2$ ) dan nilai VIF lebih rendah dari persyaratan maksimal ( $VIF < 10$ ) maka dapat disimpulkan bahwa analisis regresi linier ganda tidak memiliki masalah multikolinieritas (model yang dikembangkan sudah tepat).

Tabel 4.9 *Coefficient Uji Asumsi Multikolinieritas*

		Coefficients <sup>a</sup>	
		Collinearity Statistics	
Model		Tolerance	VIF
1	Disiplin	.994	1.006
	Kepemimpinan	.991	1.009
	Kompensasi	.987	1.013

a. *Dependent Variable*: Kinerja

Sumber: Pengolahan data, 2016

### 3. Autokorelasi

Berdasar kategori yang telah ada, nilai DW yang memenuhi syarat yaitu dalam range  $DU < DW < 4-DU$  (dengan nilai DU 1,659). Nilai Durbin-Watson hasil perhitungan sebesar  $DW = 1,734$  dan rmasuk dalam range  $1.669 < 1.734 < 2.341$  yang berarti tidak terjadi autokorelasi. Oleh karena itu analisis regresi linier ganda dapat dilanjutkan.

Tabel 4.10 *Model Summary Uji Asumsi Autokorelasi*

Model	Durbin-Watson
1	1.734

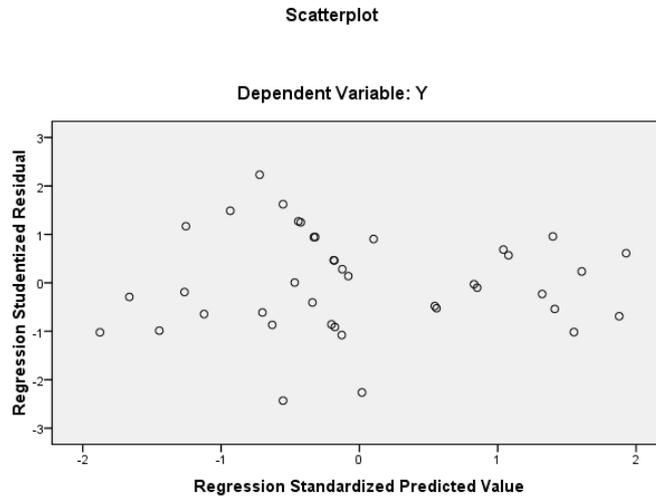
a. *Predictors*: (Constant), Disiplin, Kepemimpinan, Kompensasi

b. *Dependent Variable*: Kinerja

Sumber: Pengolahan data, 2016

### 4. Heteroskedastisitas

Grafik *scatter plot* memperlihatkan bahwa titik-titik hasil perhitungan menyebar secara acak di atas dan dibawah titik origin serta tidak membentuk pola tertentu. Hal ini dapat dikatakan bahwa hasil analisis regresi ganda benar-benar linier karena tidak memiliki masalah heteroskedastisitas sehingga analisis regresi linier ganda dapat dilanjutkan.



Gambar 4.6 *Scatterplot* Uji Asumsi Heteroskedastisitas  
(Sumber: Pengolahan data, 2016)

Karena persyaratan analisis (asumsi klasik) telah terpenuhi, yaitu memenuhi normalitas, tidak terjadi autokorelasi, tidak terjadi multikolinearitas, tidak terjadi heteroskedastisitas maka analisis regresi linier ganda dapat dilanjutkan. Data yang digunakan adalah data yang telah diuji tanpa melakukan perubahan karena persyaratan asumsi klasik telah terpenuhi semua.

#### 4.2.3 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk melihat nilai rata-rata, median, modus, standar deviasi, dan varians dari data kuesioner. Berikut hasil data menggunakan SPSS dari keempat variabel:

Tabel 4.11 Hasil Analisis Deskriptif Disiplin, Kepemimpinan, Kompensasi dan Kinerja

Variabel	N	Range	Min.	Max.	Sum	Mean	Modus	Std. Deviasi	Varians
X1	360	6	4	10	2701	7.50	8	1.092	1.192
X2	320	6	4	10	2311	7.22	8	1.283	1.647
X3	280	6	4	10	2077	7.42	8	1.239	1.534
Y	280	6	4	10	2087	7.45	8	1.187	1.410

Sumber: Pengolahan data, 2016

Pada Tabel 4.9 dari keempat variabel tersebut memiliki kesamaan nilai range, minimal, maksimal, dan modus yang masing 6, 4, 10 dan 8. Nilai minimal mengindikasikan bahwa dari keempat variabel tidak ada responden yang menjawab sama sekali tidak setuju, sangat tidak setuju atau tidak setuju dan nilai yang paling dipilih adalah 8 yaitu setuju. Nilai rata-rata digunakan untuk memberikan peringkat pada masing-masing variabel. Untuk nilai rata-rata yang terbesar adalah variabel disiplin sebesar 7.50, nilai rata-rata yang terbesar kedua adalah nilai variabel kinerja sebesar 7.45, yang ketiga adalah nilai rata-rata variabel kompensasi sebesar 7.42 dan yang paling rendah adalah nilai rata-rata variabel kepemimpinan yaitu 7.22. Semakin besar nilai rata-rata mengindikasikan bahwa semakin besar pula penilaian dari koresponden terhadap variabel tersebut.

#### 4.2.4 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis data penelitian dilakukan dengan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis regresi linier ganda menggunakan SPSS menghasilkan tiga tabel utama sebagai berikut :

Tabel 4.12 *Model Summary* Disiplin, Kepemimpinan, dan Kompensasi Terhadap Kinerja

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.954 <sup>a</sup>	.911	.904	1.517

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

Sumber: Pengolahan data, 2016

Dari Tabel 4.9 diperoleh nilai koefisien determinasi ganda yang disesuaikan (Adjusted R Square) sebesar 0,954. Nilai Adj.  $R^2 = 0.911$  menunjukkan bahwa X1, X2 dan X3 dalam model secara bersama-sama mampu menjelaskan 91.1% variasi Y sedangkan 8.9% variasi Y lainnya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Tabel 4.13 Anova Pengaruh Disiplin, Kepemimpinan, dan Kompensasi Terhadap Kinerja

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	848.887	3	282.962	122.896	.000 <sup>a</sup>
	Residual	82.888	36	2.302		
	Total	931.775	39			

a. Predictors: (Constant), Disiplin, Kepemimpinan dan Kompensasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Pengolahan data, 2016

Analisis regresi linier ganda juga menghasilkan tabel koefisien yang menunjukkan pengaruh parsial Disiplin, Kepemimpinan, dan Kompensasi terhadap Kinerja, yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.14 Koefisien Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	.132	4.333		.030	.976
	Disiplin	.905	.047	.951	19.070	.000
	Kepemimpinan	-.16	.041	-.019	-.385	.702
	Kompensasi	-.158	.044	-.178	-3.561	.001

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Pengolahan data, 2016

Dari tabel diatas dapat disusun model persamaan regresi linier ganda hasil penelitian adalah sebagai berikut :

$$\hat{Y} = 0,132 + 0,905 X1 - 0,16 X2 - 0,158 X3$$

Model persamaan regresi linier ganda hasil analisis tersebut dapat diartikan sebagai berikut :

- Nilai konstanta sebesar  $a = 0,132$  artinya bahwa jika  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  tidak ada, maka  $Y$  akan bernilai  $0,132$ .
- Nilai koefisien regresi  $X_1$  sebesar  $b_1 = 0,905$  menunjukkan bahwa  $X_1$  berpengaruh terhadap  $Y$  secara positif.
- Nilai koefisien regresi  $X_2$  sebesar  $b_2 = -0,16$  menunjukkan bahwa  $X_2$  berpengaruh terhadap  $Y$  secara negatif.
- Nilai koefisien regresi  $X_3$  sebesar  $b_3 = -0,158$  menunjukkan bahwa  $X_3$  berpengaruh terhadap  $Y$  secara negatif.

#### **4.2.5 Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dilakukan terhadap hasil penelitian, yang dapat diuraikan sebagai berikut :

##### **4.2.5.1 Pengujian Secara Simultan**

Pengujian secara simultan dilakukan dengan membandingkan nilai Adjusted R Square dan uji-F yaitu membandingkan nilai probabilitas (sig F) terhadap taraf uji penelitian ( $\alpha = 0.05$ ).

Pada tabel 4.10, Sig F = 0.000 dan pada tabel 4.9 nilai Adjusted R Square 0.911 sehingga memenuhi persyaratan  $0.000 < 0.05$  dan  $0.911 > 0.5$ , dengan demikian  $H_0$  di tolak dan  $H_a$  diterima (ada pengaruh signifikan secara simultan variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  terhadap variabel  $Y$ ).

##### **4.2.5.2 Pengujian Secara Parsial**

Melakukan pengujian secara parsial variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  terhadap variabel  $Y$  dengan hipotesis yang diajukan :

$H_a$  : Ada pengaruh signifikan secara parsial variabel  $X$  terhadap  $Y$

$H_0$  : Tidak ada pengaruh signifikan secara parsial variabel  $X$  terhadap  $Y$ .

Dan dengan kriteria pengujian :

Jika  $\text{Sig } t < \alpha (0.05)$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Jika  $\text{Sig } t > \alpha (0.05)$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Sehingga didapatkan hasil masing-masing variabel :

- Untuk sig t variabel  $X_1$  (Disiplin) adalah 0.000 maka memenuhi kriteria  $0.000 < 0.05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan secara parsial variabel Disiplin terhadap variabel Kinerja.
- Untuk sig t variabel  $X_2$  (Kepemimpinan) adalah 0.702 maka kriteria yang terpenuhi adalah  $0.702 > 0.05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan secara parsial variabel Kepemimpinan terhadap variabel Kinerja.
- Untuk sig t variabel  $X_3$  (Kompensasi) 0.001 maka memenuhi kriteria  $0.001 < 0.05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan secara parsial variabel Kompensasi terhadap variabel kinerja.

## 4.2.6 Uji Korelasi

### 4.2.6.1 Uji Korelasi antar Variabel

Pengujian dilakukan untuk mengetahui hubungan antar variabel terikat yaitu disiplin, kepemimpinan dan dispensasi dengan variabel bebas yaitu kinerja.

Berikut hasil korelasi antar variabel:

Tabel 4.15 Korelasi Antar Variabel

		X1	X2	X3	Y
X1	Pearson Correlation	1	.040	0.73	0.937 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.806	.655	.000
	N	40	40	40	40
X2	Pearson Correlation	.040	1	.089	.003
	Sig. (2-tailed)	.806		.587	.985
	N	40	40	40	40
X3	Pearson Correlation	.073	.089	1	-.111
	Sig. (2-tailed)	.655	.587		.497
	N	40	40	40	40
Y	Pearson Correlation	.937 <sup>**</sup>	.003	-.111	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.985	.497	
	N	40	40	40	40

Sumber: Pengolahan data, 2016

Diantara ketiga variabel bebas yang di uji, variabel X1 yaitu disiplin adalah variabel yang memiliki tingkat hubungan yang paling besar dengan variabel kinerja. Selanjutnya adalah kepemimpinan dengan kinerja. Sedangkan untuk variabel kompensasi, memiliki hubungan yang negatif dengan kinerja.

#### 4.2.6.2 Uji Korelasi antara Dimensi Variabel Bebas dengan Dimensi Variabel Terikat

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui korelasi antar dimensi variabel bebas dengan dimensi variabel terikat. Untuk variabel bebas yaitu disiplin ( $X_1$ ) memiliki 3 dimensi, kepemimpinan ( $X_2$ ) memiliki 2 dimensi dan kompensasi ( $X_3$ ) memiliki 2 dimensi. Sedangkan untuk variabel terikat yaitu kinerja (Y) memiliki 4 dimensi. Selanjutnya dihitung korelasi antar dimensi X dengan Y. Berikut hasil korelasi antar dimensi variabel terikat dengan dimensi variabel bebas :

Tabel 4.16 Korelasi Antar Dimensi X dengan Y

		Kinerja Tenaga Kerja			
		Kualitas Kerja	Kuantitas Kerja	Lama Jam Kerja	Supervisi
Disiplin	Tujuan Disiplin	0.841	0.866	0.303	0.449
		0	0	0.057	0.004
	Faktor Pendukung Disiplin	0.675	0.738	0.484	0.692
		0	0	0	0
Kepemimpinan	Faktor Penentu Disiplin	0.257	0.382	0.164	0.456
		0.11	0.015	0.313	0.003
	Kecakapan dalam kelompok	-0.005	-0.077	-0.039	0.04
		0.976	0.639	0.812	0.808
Kompensasi	Kepemimpinan Karismatik	-0.073	-0.042	-0.048	0.291
		0.654	0.795	0.768	0.069
	Kompensasi Finansial Langsung	0.076	-0.166	0.01	-0.147
		0.641	0.307	0.95	0.367
	Kompensasi Finansial Tidak Langsung	0.19	-0.116	-0.05	-0.236
		0.241	0.477	0.76	0.142

Sumber: Pengolahan data, 2016

Berdasarkan Tabel 4.16, nilai hubungan yang tertinggi antara dimensi disiplin dengan dimensi kinerja adalah hubungan antara kuantitas kerja dengan tujuan disiplin, selanjutnya secara berturut-turut adalah nilai hubungan antara kualitas kerja dengan tujuan disiplin, hubungan antara kuantitas kerja dengan faktor pendukung disiplin, hubungan antara supervisi dengan faktor pendukung disiplin dan hubungan antara kualitas kerja dengan faktor pendukung disiplin. Hal ini yang menyebabkan terjadinya pengaruh disiplin terhadap kinerja tenaga kerja. Jadi faktor yang harus diperhatikan di PT Krakatau Niaga Bersama dalam hal disiplin adalah tujuan disiplin dan faktor pendukung disiplin agar kinerja tenaga kerja baik. Dua faktor ini harus tetap menjadi perhatian pimpinan dan perusahaan. Sedangkan untuk faktor penentu disiplin, memiliki hubungan yang rendah dengan kinerja tenaga kerja. Faktor tersebut memungkinkan untuk diterapkan untuk dapat meningkatkan kinerja tenaga kerja, tetapi tidak dapat menjadi fokus utama dalam peningkatan kinerja tenaga kerja.

Selanjutnya hubungan dimensi variabel kepemimpinan dengan variabel kinerja tenaga kerja. Nilai hubungan yang tertinggi adalah hubungan kecakapan dalam kelompok dengan kualitas kerja, selanjutnya secara berturut-turut adalah hubungan kecakapan dalam kelompok dengan lama jam kerja dan supervisi, hubungan kepemimpinan karismatik dengan kuantitas kerja, lama jam kerja dan kualitas kerja, hubungan antara kecakapan dalam kelompok dan kuantitas kerja, dan yang terakhir hubungan antara kepemimpinan karismatik dengan supervisi yang memiliki hubungan yang sangat rendah. Sehingga faktor kecakapan dalam kelompok dan kepemimpinan karismatik harus menjadi fokus perhatian dalam upaya peningkatan nilai kepemimpinan pada PT Krakatau Niaga Bersama.

Untuk variabel kompensasi, nilai hubungan yang kuat terjadi antara hubungan kompensasi finansial langsung dengan lama jam kerja dan kualitas kerja, dan hubungan antara kompensasi tidak langsung dengan lama jam kerja. Kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung menjadi faktor yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam hal kompensasi untuk peningkatan kinerja tenaga kerja.

## BAB V PEMBAHASAN

### 5.1 Temuan Utama

#### 5.1.1 Pengaruh Disiplin, Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja

Pada bab sebelumnya didapatkan hasil persamaan regresi linier berganda adalah  $\hat{Y} = 0,132 + 0,905 X_1 - 0,16 X_2 - 0,158 X_3$  ini mengartikan bahwa disiplin berpengaruh secara positif dan nilai kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh secara negatif terhadap kinerja. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai macam hal.

Disiplin yang memberikan pengaruh secara positif mengindikasikan bahwa disiplin tenaga kerja PT Krakatau Niaga Bersama berpengaruh atas peningkatan atau penurunan kinerja tenaga kerja tersebut. Jika tingkat disiplin ditingkatkan, maka penilaian kinerja juga akan meningkat, dan juga sebaliknya jika tingkat disiplin menurun, maka akan ada penurunan terhadap kinerja tenaga kerja PT Krakatau Niaga Bersama. Peningkatan disiplin dapat dilakukan dengan menjadikan faktor tujuan disiplin dan faktor pendukung disiplin menjadi fokus utama dalam peningkatan kinerja tenaga kerja. Sedangkan untuk faktor penentu disiplin, dapat diterapkan tetapi hanya sebagai faktor tambahan untuk peningkatan disiplin, karena pada PT Krakatau Niaga Bersama faktor tersebut memiliki hubungan yang rendah terhadap kinerja. Peningkatan disiplin mejadi hal mutlak untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karena dengan tingkat disiplin yang tinggi akan naik juga penilaian *user* terhadap kinerja tenaga kerja dan akan mengurangi *complaint* terhadap tenaga kerja itu sendiri.

Kepemimpinan dianggap tidak terlalu mempengaruhi kinerja, karena menurut tenaga kerja kinerja hanya dipengaruhi oleh diri tenaga kerja itu sendiri dan apa saja yang akan didapat jika mereka dapat meningkatkan kinerja. Dorongan atau motivasi yang diberikan oleh pemimpin kepada tenaga kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga kerja. Tetapi kepemimpinan juga harus ditingkatkan.

Untuk peningkatan kepemimpinan faktor yang harus menjadi fokus utama adalah faktor kecakapan dalam kelompok dan kepemimpinan karismatik.

Pemberian kompensasi yang selama ini tenaga kerja dapatkan tidak mempengaruhi kinerja yang sudah ada. Karena kompensasi yang hanya yang ada pada kontrak kerja, tidak ada *reward* saat tenaga kerja dapat meningkatkan kinerja mereka. Sehingga menurut tenaga kerja kompensasi saat ini tidak akan meningkatkan kinerja. Sedangkan kompensasi dapat juga ditingkatkan dengan kompensasi finansial langsung dan finansial tidak langsung.

Sama dengan pengaruh regresi, korelasi antar variabel mengindikasikan bahwa adanya hubungan yang sangat kuat antara variabel disiplin dengan kinerja dengan nilai 0.9373, sedangkan korelasi variabel kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja sangat lemah yaitu dengan nilai masing-masing 0.0032 dan 0.1106.

### **5.1.2 Usulan Perbaikan**

Berdasarkan Tabel 4.16, dapat dilihat urutan tingkat korelasi antar dimensi. Semakin tinggi nilai korelasi maka akan semakin kuat hubungan antara kedua dimensi tersebut begitu juga sebaliknya. Semakin rendah nilai korelasi maka akan semakin lemah hubungan antara kedua dimensi tersebut, sehingga untuk dapat menentukan usulan perbaikan untuk dapat meningkatkan kinerja tenaga kerja.

Nilai korelasi yang paling tinggi adalah antara dimensi tujuan disiplin (variabel disiplin) dengan kuantitas kerja (variabel kinerja). Hal ini mengindikasikan bahwa adanya hubungan yang sangat kuat antara kedua dimensi tersebut secara positif, artinya bila nilai dari dimensi tujuan disiplin meningkat maka akan meningkat pula nilai dari dimensi kuantitas kerja. Pada PT Krakatau Niaga Bersama, tujuan disiplin tidak diperhatikan oleh tenaga kerja. Para tenaga kerja bekerja tidak menggunakan rencana dan jadwal pekerjaan, bekerja hanya sesuai apa yang diperintahkan sehingga untuk pengembangan diri juga kurang pengembangan karena kurangnya inisiatif dari tenaga kerja sendiri. Dengan demikian yang perlu ditingkatkan adalah sebagai berikut:

1. Tenaga kerja membuat rencana dan jadwal pekerjaan sehingga pekerjaan dapat terselesaikan tepat pada waktunya.
2. Membuat tujuan pekerjaan akan membantu tenaga kerja untuk dapat mengembangkan diri, karena tenaga kerja akan berusaha melakukan pekerjaan secara maksimal agar tujuan pekerjaan dapat tercapai. Tenaga kerja juga akan berinisiatif dalam pekerjaan, tidak hanya mengerjakan apa yang diperintahkan, tetapi juga akan memberikan nilai tambah pada hasil pekerjaan.

Nilai tertinggi kedua dari korelasi tersebut adalah 0.841 yaitu korelasi dari dimensi tujuan disiplin dengan kualitas kerja. Nilai tertinggi ketiga adalah nilai korelasi dimensi faktor pendukung disiplin dengan kuantitas kerja, dengan indikator faktor pendukung disiplin yaitu teladan kepemimpinan, balas jasa dan keadilan. Atasan harus memberikan contoh tentang disiplin, tidak hanya memberikan hukuman bila tenaga kerja tidak disiplin. Sistem *reward* juga perlu diadakan agar tenaga kerja mendapatkan motivasi untuk selalu dapat meningkatkan kinerja. Kebijakan dari pemimpin harus adil, tidak berat sebelah antar tenaga kerja yang satu dengan yang lainnya.

Selanjutnya nilai tertinggi adalah nilai korelasi dimensi faktor pendukung disiplin dengan supervisi, nilai korelasi dimensi faktor pendukung disiplin dengan kualitas kerja, nilai korelasi dimensi faktor pendukung disiplin dengan lama jam kerja, masing-masing sebesar 0.692, 0.675 dan 0.484.

Nilai korelasi berikutnya secara berurut adalah 0.456 dan 0,449 adalah nilai korelasi dimensi faktor penentu disiplin dengan dimensi supervisi dan nilai korelasi dimensi tujuan disiplin dengan dimensi supervisi. Indikator dari faktor penentu disiplin adalah pengawasan melekat, sanksi hukuman dan ketegasan. PT Krakatau Niaga Bersama pengawasan hanya dilakukan apabila ada *complaint* dari *user*. Setelah ada *complaint*, baru ada tindakan menegur tenaga kerja yang bersangkutan. Tidak adanya pengawas yang khusus untuk memantau pekerjaan

tenaga kerja. Ketegasan dari atasan terkadang berubah. Sehingga yang perlu diperbaiki untuk dimensi penentu disiplin adalah :

1. Perlu diadakan pengawasan yang berkala terhadap hasil pekerjaan tenaga kerja, yang selama ini hanya dilakukan bila ada keluhan dari *user*. Pengawasan dibutuhkan karena tidak semua *user* akan melaporkan keluhannya kepada perusahaan. Pengawasan juga dibutuhkan agar perusahaan mengetahui hasil dari pekerjaan tenaga kerja.
2. Sanksi hukuman dan ketegasan dari atasan perlu diadakan agar tenaga kerja tidak melanggar kebijakan yang sudah ada. Sanksi hukuman tidak hanya diberlakukan bila ada keluhan, tetapi dari hasil pengawasan berkala yang dilakukan.

Nilai korelasi selanjutnya tidak memberikan hubungan yang signifikan antar dimensi. Artinya bila nilai variabel bebas naik maka nilai variabel terikat akan naik, tetapi tidak memberikan hubungan yang signifikan.

Nilai korelasi berikutnya secara berturut-turut adalah 0.382, 0.303, 0.291, yaitu nilai korelasi dimensi faktor penentu disiplin dengan dimensi kuantitas kerja, dimensi tujuan disiplin dengan lama jam kerja dan dimensi kepemimpinan karismatik dengan dimensi supervisi. Indikator dari dimensi kepemimpinan karismatik adalah memiliki visi, misi, sasaran dan tujuan serta program yang jelas, selalu konsisten dan fokus terhadap suatu permasalahan, serta mengetahui kelemahan dan kekuatan. Pemimpin yang baik harus memiliki visi misi untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja. Visi misi pemimpin tidak ditunjukkan di dalam perusahaan dan tingkat konsistensi pemimpin sangat rendah. Sehingga dibutuhkan pembuatan visi, misi, sasaran serta tujuan harus jelas sehingga pemimpin mengetahui langkah apa saja yang harus dilakukan untuk dapat meningkatkan kinerja tenaga kerja. Pemimpin seharusnya mengetahui kelemahan dan kelebihan dari masing-masing tenaga kerja, sehingga dapat memperbaiki sikap, sifat dan hasil pekerjaan dari karyawan.

Nilai korelasi dimensi kompensasi finansial tidak langsung dengan dimensi kualitas kerja memiliki nilai 0.19. Indikator dimensi kompensasi finansial tidak langsung adalah asuransi kesehatan, cuti dan manfaat pensiun. Pada PT Krakatau Niaga Bersama, Cuti diberikan sebanyak 12 hari kerja untuk satu tahun, adanya cuti khusus dan adanya uang cuti yang diberikan setiap tahun. Manfaat pensiun diberikan melalui pesangon yang selalu disisihkan setiap bulan, besarnya uang pesangon tergantung masa kerja dari tenaga kerja. Tetapi untuk asuransi kesehatan, tenaga kerja hanya diikutsertakan ke BPJS Kesehatan dan tidak adanya penambahan penanggungan dari perusahaan apabila ada penyakit atau tindakan *medis* yang tidak di *cover* oleh BPJS. Sehingga sebaiknya, perusahaan dapat juga mengikutsertakan tenaga kerja pada asuransi kesehatan tambahan agar tenaga kerja tidak perlu membayar kelebihan biaya kesehatan yang tidak dapat di *cover* oleh BPJS.

Sedangkan nilai korelasi dimensi kompensasi finansial langsung dengan dimensi kualitas kerja adalah 0.076. Indikator dari dimensi kompensasi finansial langsung adalah gaji, insentif, bonus dan tunjangan hari raya. Pada PT Krakatau Niaga Bersama, perbedaan gaji yang diterima antara sekretaris, *office boy* dan pengemudi tidak terlalu jauh, menyebabkan adanya ketidakadilan dikarenakan pendidikan sekretaris di atas *office boy* dan pengemudi, dan sekretaris memiliki *skill* dan pengetahuan yang lebih serta tanggung jawab yang lebih besar, sehingga perbedaan gaji yang tidak terlalu besar dirasa tidak adil. Begitupun gaji antara pengemudi dan *office boy* yang sama, padahal untuk pengemudi memiliki keterampilan yang lebih dari *office boy*. Selain itu tidak ada insentif dan bonus. Perbaikan yang dapat dilakukan adalah:

1. Melakukan perundingan yang lebih mendalam terkait perbedaan gaji tersebut kepada *user*. Dikarenakan yang menentukan gaji sekretaris, pengemudi dan *office boy* adalah *user*.
2. Diadakannya bonus atau *reward* saat tenaga kerja dapat meraih suatu prestasi kerja.

## **5.2 Kajian dengan Penelitian Sebelumnya**

Penelitian ini dimaksud untuk mencari hubungan antara tingkat disiplin, kepemimpinan dan kompensasi terhadap peningkatan kinerja tenaga kerja PT Krakatau Niaga Bersama. Dari hasil yang didapat, kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja dan kepemimpinan dan kompensasi memiliki pengaruh yang negatif terhadap kinerja.

Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008), terdapat pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan kepemimpinan memiliki pengaruh yang negatif terhadap kepuasan karyawan. Motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi serta kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dengan kinerja perusahaan. Penelitian ini menghitung hasil analisis deskriptif dengan menghitung nilai rata-rata setiap variabel yang dikelompokkan menjadi tinggi, kuat dan baik. Variabel motivasi kerja, kepuasan karyawan dan kinerja karyawan masuk ke dalam kategori tinggi, budaya organisasi masuk kedalam kategori kuat dan kepemimpinan kedalam kategori baik.

Penelitian sebelumnya seperti yang dilakukan oleh Serban (2013), penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya korelasi antara kinerja organisasi dan manajemen kinerja. Hasil yang didapatkan adalah terdapat korelasi yang kuat antara nilai pada manajemen kinerja dengan kinerja organisasi.

Kekurangan dari penelitian ini adalah tidak ada perhitungan yang jelas, hanya ada penjabaran dan teori yang menghasilkan kesimpulan, dan kelebihan adalah nilai manajemen kinerja yang dihitung memiliki banyak aspek dan setiap aspek dijelaskan secara terperinci.

## **5.3 Implikasi Industri**

Implikasi industri untuk perusahaan adalah untuk peningkatan kinerja, peningkatan kepercayaan *user* terhadap PT Krakatau Niaga Bersama dan dapat meningkatkan keuntungan dari PT Krakatau Niaga Bersama.

Implikasi industri dari penelitian ini dapat dilakukan oleh perusahaan outsourcing lainnya. Penerapan usulan perbaikan dapat langsung diterapkan tanpa adanya persyaratan. Hanya dibutuhkan deskripsi pekerjaan untuk tenaga kerja yang ada, dan komitmen dari manajemen dan tenaga kerja dalam peningkatan kinerja.

#### **5.4 Keterbatasan Penelitian**

Responden pada penelitian ini masih memberikan jawaban secara subyektif. Sampel yang kecil juga mempengaruhi hasil penelitian ini.

Variabel yang digunakan masih belum mewakili peningkatan kinerja tenaga kerja. Penambahan variabel dapat lebih memperlihatkan apa saja yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja tenaga kerja.

Metode yang digunakan adalah regresi linier berganda, metode ini lebih sederhana (hanya dapat menghitung hubungan kausal yang searah) dari metode yang lainnya seperti SEM (*Structural Equation Modeling*) yang dapat menganalisis hubungan dua arah. Perbedaan antara regresi linier berganda dengan SEM adalah pada SEM sebuah variabel bebas pada satu persamaan bias menjadi variabel terikat pada persamaan lainnya.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1. Kesimpulan**

Dari uraian-uraian pada bab-bab sebelumnya, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Adanya pengaruh yang positif antara variabel disiplin dengan kinerja tenaga kerja PT Krakatau Niaga Bersama dan adanya pengaruh yang negatif antara variabel kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja tenaga kerja PT Krakatau Niaga Bersama. Yang menunjukkan jika tingkat disiplin naik, maka nilai kinerja tenaga kerja akan naik, dan juga sebaliknya. Bila tingkat disiplin menurun, maka kinerja tenaga kerja juga akan turun. Dimensi-dimensi yang menyebabkan adanya pengaruh disiplin terhadap kinerja tenaga kerja adalah dimensi tujuan disiplin dan faktor pendukung disiplin. Tapi untuk kepemimpinan dan kompensasi tidak berlaku, jika tingkat kepemimpinan dan kompensasi naik, maka tingkat kinerja akan menurun, sedangkan bila tingkat kepemimpinan dan kompensasi menurun, maka tingkat kinerja akan naik. Dimensi-dimensi yang menyebabkan adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tenaga kerja adalah faktor kecakapan dalam kelompok dan kepemimpinan karismatik. Dan dimensi-dimensi yang menyebabkan adanya pengaruh kompensasi terhadap kinerja tenaga kerja adalah dimensi kompensasi finansial dan kompensasi finansial tidak langsung.
2. Usulan perbaikan peningkatan kinerja tenaga kerja dilakukan dengan melakukan perbaikan berdasarkan tingkat korelasi yang tertinggi antara dimensi variabel bebas dengan dimensi variabel terikat. Karena semakin tinggi nilai korelasi antar dimensi tersebut, maka akan semakin mempengaruhi peningkatan kinerja tersebut.

## 6.2. Saran

Saran yang dapat diberikan sehubungan dengan penelitian ini adalah :

1. Perlu diadakan peningkatan disiplin tenaga kerja. Pemberian hukuman dan *reward* untuk dapat meningkatkan disiplin tenaga kerja.
2. Perlu dilakukan penelitian lebih jauh mengenai Kepemimpinan, yang dalam penelitian ini berpengaruh secara negatif, apakah memang Kepemimpinan tidak lagi berpengaruh karena Kepemimpinan yang ada sudah memenuhi ekspektasi karyawan ataukah koresponden kurang memahami pernyataan-pernyataan dalam kuesioner.
3. Demikian pula untuk Kompensasi, yang mempengaruhi secara negatif. Sehingga perlu dilakukan penelitian lebih jauh faktor-faktor yang mempengaruhi Kompensasi yang pada akhirnya akan mempengaruhi Kinerja pegawai.
4. Penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan menambah variabel bebas yang berpengaruh kepada kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Brahmasari, I. A., & Suprayetno, A. (2008). Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai Internasional Wirataman Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10(2), 124-135.
- Budiaji, W. (2013). Skala pengukuran dan jumlah respon skala likert. *Jurnal Ilmu Pertanian dan Perikanan*, 2(2), 127-133.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949.
- Dessler, Garry. (1995). *Manajemen Personalia Edisi III*. Jakarta: Erlangga.
- \_\_\_\_\_. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Djaali. (2008). *Skala likert*. Jakarta: PustakaUtama.
- Fauzi, U. (2014). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Trakindo Utama Samarinda. *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis*. 2(3), 172-185.
- Fening, F. A., & Amaria, P. (2011). Impact of human resource management practice on small firm performance in a country in recession. *American Journal of Business Research*, 4(1), 23-54.
- Gajimu.com. Upah lembur dan perhitungan upah lembur. Diperoleh 11 Oktober 2017. Retrived from <http://www.gajimu.com/main/pekerjaan-yanglayak/kompensasi/upah-lembur/upah-lembur-dan-perhitungan-upah-lembur>.
- Goll, I., Nancy, B. J., & Rasheed, A. A. (2008). Top management team demographic characteristics, business strategy, and firm performance in the US airline industry. *Management Decision*, 46(2), 201-222.
- Hasibuan, Malayu. (2010). *Manajemen sumber daya manusia*, edisi revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Harbani, Pasolong. (2013). *Kepemimpinan birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Harlie, M. (2012). Pengaruh disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 10(4), 860-867.

- Hussey, D. M., & Eagan, P. D. (2007). Using structural equation modeling to test environmental performance in small and medium-sized manufacturers: can SEM help SMEs?. *Journal of Cleaner Production*, 15(4), 303-312.
- Hope, Kempe Ronald. (2002). Employee perceptions of leadership and performance management in the botswana public service. *Public Personnel Management*, 31(4), 531-542.
- Karadag, E. (2009). Spiritual Leadership and Organizational Culture: A Study of Structural Equation Modeling. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 9(3), 1391-1405.
- Lakhal, L., Pasin, F., & Limam, M. (2006). Quality management practices and their impact on performance. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(6), 625-646.
- Leonardo, E., & Andreani, F. (2015). Pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Kopanitia. *Agora*. 3(2). 28-31.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2012). *Evaluasi kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- \_\_\_\_\_. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marques, C. S., Leal, C., Marques, C. P., & Cardoso, A. R. (2014). Strategic knowledge management, innovation and performance: An initial study of portuguese footwear companies. *European Conference on Knowledge Management*, 2, 609-618.
- Maxwell, John C. (2012). *The 5 levels of leadership*. Surabaya: MIC Publishing.
- Milkovich, G., & Newman, G. (2005). *Compensation Eight Edition*. New York: McGraw Hill.
- Mills, A. M., & Smith, T. A. (2011). Knowledge management and organizational performance: A decomposed view. *Journal of Knowledge Management*, 15(1), 156-171.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: dari teori ke praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- \_\_\_\_\_. (2011). *Performance appraisal*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. (1994). *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*. Jakarta: Arcan.
- \_\_\_\_\_. (2006). *Perilaku organisasi*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.

- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Sastrohadiwiryo, Bedjo Siswanto. (2001). *Manajemen tenaga kerja Indonesia pendekatan administratif dan operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Selden, S., & Sowa, J. E. (2011). Performance management and appraisal in human service organizations: Management and staff perspectives. *Public Personnel Management*, 40(3), 251-264.
- Serban, D. C. (2013). Strategic performance management analysis a tool for management theory and practice. *International Conference on Management and Industrial Engineering*, 6, 332-339.
- Siagian, Sondang. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siregar, Syofian. (2014). *Statistik parametrik untuk penelitian kuantitatif dilengkapi dengan perhitungan manual dan aplikasi SPSS versi 17*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2014). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Switzer, L. N., & Bourdon, J. (2011). Management quality and operating performance: Evidence for canadian IPOs. *International Journal of Business*, 16(2), 133-149.
- Umar, Husein. (2007). *Evaluasi kinerja perusahaan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- \_\_\_\_\_. (2000). *Riset sumber daya manusia dalam organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Prima.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal*, 48(3), 420-432.
- White, L. R., & Wood, F. (2005, May). Strategy, cost, and performance management in the coast guard and federal environment. *Cost Management*, 19, 7-15.