

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.Wb.

Dengan memanjatkan puji syukur kepada Allah SWT, atas rahmat dan hidayah-Nya yang diberikan, sehingga skripsi yang berjudul “Analisis Kompensasi dan Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan PT. Hikmah Sejahtera Surabaya” dapat terselesaikan.

Penyusunan skripsi ini ditujukan untuk memenuhi syarat penyelesaian Studi Pendidikan Strata Satu, Fakultas Ekonomi jurusan Manajemen, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

Pada kesempatan ini penyusun ingin menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberi bimbingan serta bantuan baik moril, spirituil maupun materiil, khususnya kepada :

1. Bapak Prof. DR. Ir. Teguh Soedarto, MT. Selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
2. Bapak DR. Dhani Ichsanudin Nur, MM. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
3. Bapak Drs. Ec. Gendut Sukarno, MS. Selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
4. Bapak Drs. Ec. Bowo Santoso, MM. Selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan skripsi sehingga peneliti bisa merampungkan tugas skripsinya.

5. Para Dosen dan asistennya yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis selama menjadi mahasiswa Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
6. Kepada Ayahku Anak Agung Ngurah Rai Surya Dewa, Ibuku Indra Karnina, kakakku Armadya Yanuar Permadi dan Armadya Sandi Irawadi (Alm.) nenekku, R. A. Hariani Soejono (Alm.), yang telah memberikan dukungan baik moril, material, maupun spiritual.
7. Keluarga Besar PT. Hikmah Sejahtera Surabaya yang telah membantu saya dalam memberikan informasi tentang perusahaan.
8. Keluarga Besar Himpunan Mahasiswa Manajemen Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
9. Berbagai pihak yang turut membantu terselesainya skripsi ini yang tidak dapat penyusun sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa apa yang telah disusun dalam skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis sangat berharap saran dan kritik membangun dari pembaca dan pihak lain.

Akhir kata, Penulis berharap agar skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Wassalamualaikum Wr.Wb.

Surabaya, Juni 2009

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRAKSI .....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
Latar Belakang Masalah .....	1
Rumusan Masalah .....	5
Tujuan Penelitian .....	6
Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>8</b>
Hasil Penelitian Terdahulu .....	8
Landasan Teori .....	10
Manajemen Sumber Daya Manusia .....	10
Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	11
Perilaku Organisasi .....	12
Kompensasi .....	16
Indikator Kompensasi .....	16
Karakteristik Kompensasi .....	17
Tujuan Kompensasi .....	18
Faktor-faktor Penentu Kompensasi .....	19

Kepemimpinan .....	21
Indikator Kepemimpinan .....	22
Fungsi Kepemimpinan.....	23
Motivasi .....	24
Indikator Motivasi .....	24
Kinerja .....	26
Indikator Kinerja .....	26
Definisi dan Tujuan Penilaian Kinerja .....	27
Hambatan Penilaian Kinerja .....	28
Penilai Kinerja .....	30
Hubungan Antar Variabel .....	31
Hubungan Kompensasi Dengan Motivasi .....	31
Hubungan Kompensasi Dengan Kinerja .....	32
Hubungan Kepemimpinan Dengan Motivasi .....	33
Hubungan Kepemimpinan Dengan Kinerja .....	34
Hubungan Motivasi Dengan Kinerja .....	34
Kerangka Konseptual .....	36
Hipotesis .....	38
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>39</b>
Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	39
Populasi dan Sampel .....	43
Populasi .....	43
Sampel .....	44

Teknik Pengumpulan Data .....	45
Teknik Analisis Data .....	46
Uji Realibilitas .....	46
Variance Extracted .....	47
Uji Validitas .....	47
Uji Normalitas .....	48
Uji Hipotesis .....	48
Structural Equation Modeling (SEM) .....	48
Evaluasi Outlier .....	49
Evaluasi Multicolienarity dan Singularity .....	50
Evaluasi Kriteria Goodness of Fit .....	50
Pengujian Hipotesis dan Hubungan Kausal .....	51
Evaluasi Model .....	51
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>56</b>
4.1.    Deskripsi Obyek Penelitian .....	56
4.1.1.    Sejarah Perusahaan .....	56
4.1.2.    Struktur Organisasi Perusahaan .....	57
4.2.    Deskripsi Hasil Penelitian .....	59
4.2.1.    Penyebaran Kuisisioner .....	59
4.2.2.    Keadaan Responden .....	59
4.2.3.    Deskripsi Responden .....	61
4.2.3.1.    Deskripsi Responden Atas Variabel Kompensasi ....	61
4.2.3.2.    Deskripsi Responden Atas Variabel Kepemimpinan ..	63

4.2.3.3.	Deskripsi Responden Atas Variabel Motivasi .....	64
4.2.3.4.	Deskripsi Responden Atas Variabel Kinerja .....	66
4.3.	Pengujian Data .....	67
4.3.1.	Evaluasi Outlier .....	67
4.3.2.	Uji Reliabilitas .....	68
4.3.3.	Uji Validitas .....	70
4.3.4.	Uji Construct Reliability dan Variance Extracted ....	71
4.3.5.	Uji Normalitas .....	72
4.4.	Pengujian Hipotesis .....	73
4.4.1.	Evaluasi Model One Step Approach .....	73
4.4.2.	Uji Hipotesis Kausalitas .....	76
4.5.	Pembahasan .....	77
4.5.1.	Hubungan Kompensasi Dengan Motivasi .....	77
4.5.2.	Hubungan Kepemimpinan Dengan Motivasi .....	78
4.5.3.	Hubungan Kompensasi Dengan Kinerja .....	78
4.5.4.	Hubungan Kepemimpinan Dengan Kinerja .....	79
4.5.4.	Hubungan Motivasi Dengan Kinerja .....	79
4.6.	Keterbatasan Penelitian .....	80
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>		<b>82</b>
5.1.	Kesimpulan .....	82
5.2.	Saran .....	82

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1	Data Omset Perusahaan Empat Tahun Terakhir .....	3
Tabel 2	Goodness of Fit Indexes .....	54
Tabel 3	Jenis Kelamin Responden .....	59
Tabel 4	Usia Responden .....	60
Tabel 5	Lama Bekerja Responden .....	61
Tabel 6	Deskripsi Jawaban Responden Atas Variabel Kompensasi .....	62
Tabel 7	Deskripsi Jawaban Responden Atas Variabel Kepemimpinan ..	63
Tabel 8	Deskripsi Jawaban Responden Atas Variabel Motivasi .....	65
Tabel 9	Deskripsi Jawaban Responden Atas Variabel Kinerja .....	66
Tabel 10	Uji Outlier Multivariate .....	68
Tabel 11	Uji Reliabilitas .....	69
Tabel 12	Uji Validitas .....	70
Tabel 13	Uji Construct Reliability dan Variance Extracted .....	71
Tabel 14	Uji Normalitas .....	72
Tabel 15	Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Indices .....	74
Tabel 16	Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Indices Modifikasi .....	75
Tabel 17	Uji Hipotesis Kausalitas .....	76

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Konseptual .....	36
Gambar 2 Struktur Organisasi PT. Hikmah Sejahtera Surabaya .....	57
Gambar 3 Model Pengukuran Struktural <i>One Step Approach</i> .....	68
Gambar 4 Model Pengukuran Struktural <i>One Step Approach</i> Modifikasi .....	69

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 : Kuesioner

Lampiran 2 : Hasil Rekap Jawaban Responden

Lampiran 3 : Hasil Uji Outlier

Lampiran 4 : Hasil Uji Validitas, Reliabilitas dan Normalitas

Lampiran 5 : Hasil Uji Structural Equation Modelling

**ANALISIS KOMPENSASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP  
MOTIVASI SERTA KINERJA KARYAWAN  
PT. HIKMAH SEJAHTERA SURABAYA**

**Oleh  
Triyono Nugroho**

**ABSTRAKSI**

Sebuah perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya, haruslah mempunyai komitmen terhadap peningkatan kesejahteraan, dalam hal ini karyawan dan kualitas serta metode kepemimpinan yang dilakukan juga akan memberikan kontribusi yang cukup besar dalam peningkatan kinerja ataupun prestasi kerja karyawan. PT. Hikmah Sejahtera Surabaya adalah perusahaan yang bergerak dalam memiliki banyak unit usaha. Fenomena yang terjadi belakangan ini adalah kinerja perusahaan yang sudah baik mengalami penurunan di semua unit usaha secara bersamaan maupaun secara tidak bersamaan. Hal tersebut mungkin saja dipengaruhi oleh kondisi kinerja para karyawan yang kurang baik, kurangnya motivasi yang diberikan oleh pimpinan, karena sosok pemimpin yang kurang dapat mengendalikan situasi, dan pemberian kompensasi yang kurang memadai. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah: 1. Untuk mengetahui apakah kompensasi berpengaruh terhadap motivasi karyawan PT. Hikmah Sejahtera Surabaya, 2. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi karyawan PT. Hikmah Sejahtera Surabaya, 3. Untuk mengetahui apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Hikmah Sejahtera Surabaya, 4. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Hikmah Sejahtera Surabaya, 5. Untuk mengetahui apakah motivasi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Hikmah Sejahtera Surabaya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Hikmah Sejahtera Surabaya. Dalam penelitian ini seluruh populasi digunakan sebagai sampel yaitu karyawan PT. Hikmah Sejahtera Surabaya. Teknik penentuan sampel yang dipergunakan adalah sampling jenuh dan untuk pengujian data menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modeling*).

Dan dari hasil penelitian tersebut diperoleh kesimpulan bahwa hipotesis pertama Faktor Compensation berpengaruh *positif* terhadap Faktor Motivation, dapat diterima [signifikan [*positif*]]. Hipotesis kedua Faktor Leadership berpengaruh *positif* terhadap Faktor Motivation, tidak dapat diterima [tidak signifikan [*positif*]]. Hipotesis ketiga Faktor Compensation berpengaruh *positif* terhadap Faktor Performance, tidak dapat diterima [tidak signifikan [*positif*]]. Hipotesis keempat Faktor Leadership berpengaruh *positif* terhadap Faktor Performance, tidak dapat diterima [signifikan [*negatif*]]. Dan hipotesis kelima Faktor Motivation berpengaruh *positif* terhadap Faktor Performance, dapat diterima [signifikan [*positif*]].

**Keyword : Kompensasi, Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja Karyawan**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang Masalah**

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sedemikian pesat membawa perubahan yang sangat signifikan dalam kehidupan manusia. Perubahan-perubahan itu tentunya berdampak pada semakin tingginya tuntutan terhadap setiap individu untuk dapat lebih meningkatkan kinerjanya. Perubahan juga menuntut perusahaan, baik yang bergerak di sektor jasa, manufaktur ataupun yang lainnya untuk juga meningkatkan kinerjanya sehingga dapat menunjukkan kualitas produk yang baik sehingga dapat bersaing di pasar dan keluar sebagai pemenang dalam persaingan tersebut.

Peningkatan kinerja perusahaan tidak dapat dipisahkan dari pengembangan kualitas dan pengelolaan sumber daya manusia yang ada didalamnya. Perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya, haruslah mempunyai komitmen terhadap pengembangan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Namun, dalam hal pengelolaan sumber daya manusia seringkali terjadi salah pengelolaan. Akhir-akhir ini terjadi sebuah kecenderungan ketika para karyawan merasa tidak puas akan kondisi dan hasil kerja yang diterimanya, contohnya adalah protes atau demonstrasi menuntut kesejahteraan atau penurunan kualitas sebuah produk baik itu barang maupun jasa karena penurunan kinerja karyawannya.

Kondisi tersebut menuntut manajemen untuk cepat tanggap akan keinginan karyawan. Karena jika pihak perusahaan membiarkan terjadinya hal-hal tersebut, maka harapan perusahaan dalam memenangi persaingan akan sulit terrealisasikan. Pemahaman akan kondisi tersebut mendorong perusahaan dalam hal ini pimpinan untuk menyadari bahwa kenyamanan karyawan dalam bekerja dapat mendorong karyawan untuk berkerja secara optimal. Dan jika perusahaan bisa membuat karyawan merasa dihargai dan segala kebutuhannya terjamin, sudah barang tentu stabilitas organisasi perusahaan menjadi baik sehingga kinerja karyawan dan kinerja perusahaan akan menjadi baik pula. Baiknya kinerja karyawan dan kinerja perusahaan secara umum dapat mempermudah dalam pelaksanaan rencana-rencana perusahaan untuk mencetak prestasi dalam persaingan usaha.

Kecenderungan diatas juga terjadi pada PT. Hikmah Sejahtera. PT. Hikmah Sejahtera adalah salah satu perusahaan yang mengalami penurunan kinerja perusahaan. Ini terjadi pada keseluruhan unit usaha perusahaan tersebut. PT. Hikmah Sejahtera memiliki banyak unit usaha antara lain catering, isi ulang air mineral, percetakan, swalayan, toko, dan *sport center*. Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian ini mengambil obyek PT. Hikmah Sejahtera. Hal ini dapat diketahui dari hasil pendapatan per tahun.

**Tabel 1 Data Omset Perusahaan Empat Tahun Terakhir**  
(dalam ribuan rupiah)

Tahun	UNIT						TOTAL
	Food	Fresh	Percetakan	Swalayan	Toko	Sport Center	
2004	58.582	9.946	21.787	190.421	58.825	29.406	<b>368.967</b>
2005	67.050	11.693	23.335	191.150	62.557	32.645	<b>388.430</b>
2006	46.778	15.075	19.350	185.365	55.910	27.930	<b>350.408</b>
2007	53.658	10.155	20.545	180.964	51.252	23.832	<b>340.406</b>

Sumber : PT. Hikmah Sejahtera Surabaya

Berdasarkan data omset perusahaan empat tahun terakhir pada tabel diatas, dapat diketahui terjadi fluktuasi kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari fluktuasi total omset perusahaan pada tahun 2005, naik sebesar 5,27% dari omset perusahaan tahun 2004, pada tahun 2006 turun sebesar 9,79% dari omset perusahaan tahun 2005, dan pada tahun 2007 turun sebesar 2,85% dari omset perusahaan tahun 2006.

Penurunan omset perusahaan tersebut diduga disebabkan oleh beberapa hal, diantaranya adalah kurang baiknya kompensasi yang diberikan kepada para karyawan, yang pada akhirnya karyawan menjadi kurang fokus dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Sehingga kinerja perusahaan ikut terpengaruh. Dan juga kurang baiknya fungsi kepemimpinan dalam perusahaan tersebut. Yang kemudian membuat karyawan menjadi kurang nyaman sehingga karyawan bisa bekerja dengan asal-asalan. Hal-hal tersebut sudah barang tentu mempengaruhi motivasi karyawan, yang kemudian berdampak pada kinerja karyawan tersebut.

Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi (Simamora, 2004:442). Kompensasi jelas akan dapat meningkatkan ataupun menurunkan prestasi kerja, kepuasan kerja, dan motivasi karyawan (Martoyo, 2000:126). Kompensasi yang dinilai tidak sesuai baik dari aspek keadilan, nominal, ataupun ketepatan waktu menjadi salah satu faktor penyebab turunnya motivasi dan berakibat pula pada penurunan kinerja seseorang.

Kepemimpinan menurut Hill dan Caroll (Wahyuddin dan Djumino, 2002) kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan (Siagian dalam Wahyuddin dan Djumino, 2002). Hal ini berarti bahwa kepemimpinan yang buruk seperti kemampuan berkomunikasi yang kurang, ketidaktegasan, dan subyektivitas, dapat berdampak terhadap turunnya motivasi seseorang dalam bekerja yang pada akhirnya menurunkan pula hasil kinerja seseorang.

Jika penurunan motivasi dan kinerja tidak hanya dialami oleh satu orang melainkan mayoritas orang dalam sebuah organisasi perusahaan maka sudah barang tentu akan menurunkan kinerja perusahaan tersebut. Ini juga telah dibuktikan dalam penelitian yang antara lain dilakukan oleh

M. Wahyuddin dan Djumino (2002), Istingsih (2006), Risamasu (2007), dan Supartha (2007), bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja. Sedangkan penelitian Aritonang (2005) menghasilkan kesimpulan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Dalam penelitian yang dilakukan Ngadimin dan M. Wahyuddin (2005) menghasilkan kesimpulan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi dinyatakan oleh Istingsih (2006) dalam hasil penelitian yang dilakukannya. Juga tentang pengaruh positif motivasi terhadap kinerja dinyatakan dalam hasil penelitian M. Wahyuddin dan Djumino (2002).

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti melakukan penelitian dengan judul, "ANALISIS KOMPENSASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI SERTA KINERJA KARYAWAN PT. HIKMAH SEJAHTERA SURABAYA."

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan tersebut maka perumusan masalah penelitian ini dapat di rumuskan sebagai berikut:

- a. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap motivasi karyawan PT. Hikmah Sejahtera Surabaya?
- b. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Hikmah Sejahtera Surabaya?

- c. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi karyawan PT. Hikmah Sejahtera Surabaya?
- d. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Hikmah Sejahtera Surabaya?
- e. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Hikmah Sejahtera Surabaya?

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap motivasi karyawan PT. Hikmah Sejahtera Surabaya.
- b. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Hikmah Sejahtera Surabaya.
- c. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi karyawan PT. Hikmah Sejahtera Surabaya.
- d. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Hikmah Sejahtera Surabaya.
- e. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Hikmah Sejahtera Surabaya.

### **Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian ini adalah:

- a. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu manajemen sebagai bahan informasi dan pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk mengelola perusahaan terutama sumber daya manusianya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.
- b. Bagi akademis dan praktisi manajemen sumber daya manusia, diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi peneliti lain untuk penelitian lebih lanjut.
- c. Bagi peneliti, penelitian ini merupakan salah satu kesempatan untuk mengaplikasikan teori yang diperoleh kedalam praktek secara langsung dan untuk melatih diri dalam berfikir secara kritis dalam menghadapi masalah yang nyata di lapangan.