

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Oleh :

Prakas Arif Gunawan

Email: prakasarifgunawan5@gmail.com

Mahasiswa Program Strata 1 (S-1) Manajemen

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Putra Bangsa

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, terhadap Kinerja Karyawan dan Motivasi karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Kebumen. Penelitian ini menggunakan metode sample jenuh atau keseluruhan populasi dijadikan sampel penelitian dan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa kuesioner dengan jumlah sample sebanyak 34 responden yang seluruhnya merupakan karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Kebumen. Untuk menguji kelayakan instrumen kuesioner diuji melalui tes validitas dan reliabilitas, sedangkan untuk analisis data menggunakan metode analisis uji asumsi klasik, analisis jalur, dan uji korelasi antar variabel dengan menggunakan bantuan program *IBM SPSS 22.0 for Windows 7*. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini adalah valid dan reliabel.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan dan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. (2) Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan sedangkan Kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. (3) Motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. (4) Nilai *Adjusted R²* persamaan substruktural I sebesar 0,425 atau 42,5% yang berarti bahwa variabel Motivasi Kerja dipengaruhi oleh variabel Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi, selebihnya sebesar 57,5% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model ini. (5) Nilai *Adjusted R²* persamaan substruktural II sebesar 0,317 atau 31,7% variabel Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Motivasi, selebihnya sebesar 68,3% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model ini.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi, dan Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan

yang berpengetahuan dan berketerampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan

bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Kinerja adalah tingkat prestasi seseorang atau karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dapat meningkatkan produktifitas (Timpe,1992). Terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang, meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya, dan variabel-variabel personal lainnya. Faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari lingkungan, kepemimpinan, tindakan rekan kerja, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah, dan lingkungan sosial. Kinerja pegawai erat kaitannya dengan penilaian

kinerja, untuk itu penilaian kinerja pegawai perlu dilakukan oleh suatu organisasi. Penilaian kinerja (*performance evaluation*) yaitu proses untuk mengukur atau mengevaluasi hasil pekerjaan yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi (Rivai, 2003). Dengan kata lain penilaian kinerja ditentukan oleh hasil kegiatan sumber daya manusia (SDM) dengan standar kinerja yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya. Selain ditentukan oleh hasil kegiatan sumber daya manusia dengan standar yang telah ditetapkan, Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh Motivasi dari karyawan itu sendiri untuk meningkatkan kinerjanya.

Motivasi kerja adalah dorongan, upaya, dan keinginan yang ada didalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya,serta mengarahkan perilaku untuk melakukan tugas – tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja menunjukkan hasil yang sama bahwa hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan menunjukkan hubungan positif dan signifikan. Handoko (2003) menjelaskan bahwa motivasi kerja yaitu keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu

untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan tertentu. Dengan demikian motivasi merupakan variabel penting, dimana motivasi perlu mendapat perhatian besar bagi organisasi dalam peningkatan kinerja pegawai. Menurut Robbins (2006) motivasi didefinisikan sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Motivasi sebagai proses yang bermula dari kekuatan dalam hal fisiologis dan psikologis atau kebutuhan yang mengakibatkan perilaku atau dorongan yang ditujukan pada sebuah tujuan atau insentif (Moekijat, 2001 dalam Hakim, 2006). Dalam organisasi ada pihak yang saling bergantung dan merupakan unsur yang paling utama dalam sebuah organisasi yaitu pimpinan atau atasan, dan pegawai. Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting, karena memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan organisasi yang biasa tertuang pada visi dan misi organisasi (Suranta, 2002). Peran pimpinan juga dianggap dapat mendorong meningkatnya motivasi kerja karyawan. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba

mempengaruhi orang lain (Suranta, 2002). Gaya kepemimpinan cocok apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi. Sukses tidaknya karyawan dalam berprestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Bambang Guritno, 2005). Suatu organisasi akan berjalan lancar dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, oleh karena itu pemimpin selalu menjadi fokus evaluasi sebagai gambaran penilaian terhadap keberhasilan sebuah organisasi.

Kompensasi menurut Hasibuan (2009) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pemberian kompensasi yang tepat akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Adanya kompensasi

berupa bonus, hadiah maupun penghargaan juga akan memberikan dampak yang positif bagi karyawan. Karyawan akan merasa termotivasi dan bersemangat dalam menyelesaikan tugas yang diberikan serta akan muncul dorongan karyawan untuk berprestasi. Ada beberapa tujuan pemberian kompensasi antara lain sebagai ikatan kerja sama antara perusahaan dengan karyawan, sebagai sarana untuk meningkatkan semangat dan motivasi karyawan, sebagai strategi perusahaan untuk mempertahankan karyawan atau pegawai yang berkualitas, sebagai penghargaan oleh perusahaan terhadap karyawan dan sebagainya.

LANDASAN TEORI

Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan (Rivai, 2006;39). Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran (Schullar dan Susan E. Jackson). Indikator variabel Kinerja

Karyawan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas hasil yang dicapai
- b. Daya inisiatif dan kreatifitas karyawan terhadap pekerjaan
- c. Kemampuan bekerjasama
- d. Kesungguhan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan
- e. Kepedulian terhadap kualitas hasil kerja

Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan

(Hasibuan,2008;141-145). Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki motivasi. Pentingnya memotivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal (Malayu,2009;141). Indikator variabel motivasi kerja pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Kemauan meningkatkan prestasi kerja
- b. Prestasi kerja
- c. Pengakuan dari atasan
- d. Keahlian
- e. Kebutuhan prestise

Kepemimpinan merupakan sifat pemimpin, artinya unsur-unsur yang terdapat pada seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, serta merealisasikan visi dan misinya dalam memimpin bawahan, masyarakat, dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kepemimpinan merupakan daya dan upaya yang dilakukan oleh seseorang, yang menjabat sebagai pemimpin dalam memengaruhi orang lain agar menjalankan rencana kerja yang sudah ditetapkan demi tercapainya tujuan dengan cara yang efektif dan efisien (Basri,2014;11). Indikator variabel Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

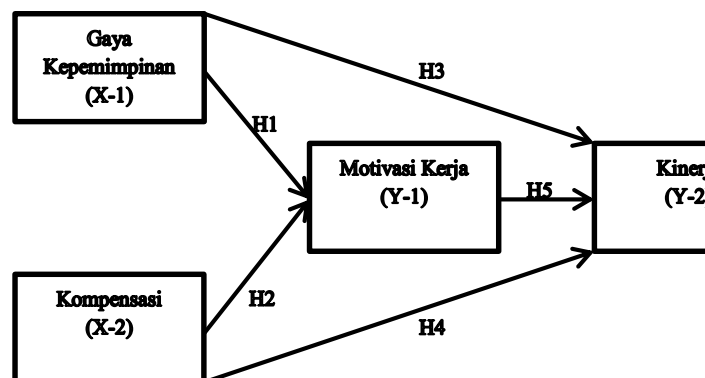
1. Pemimpin sering berkonsultasi dengan bawahan
2. Pemimpin memperlakukan sama rata antar satu karyawan dengan karyawan lain
3. Cara pemimpin memberikan motivasi dan dorongan kepada bawahannya
4. Cara pemimpin ikut berpartisipasi dengan bawahannya

Rivai (2004;357) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi harus dilakukan dalam koridor

membentuk sistem yang baik agar memperoleh personel yang kompeten, mempertahankan sumber daya manusia yang terampil, dan memberikan rasa keadilan. Selain itu kompensasi juga dimaksudkan untuk memberikan penghargaan kepada karyawan, membantu pengendalian biaya, serta memenuhi ketaatan hukum yang berlaku. Indikator variabel kompensasi pada penelitian ini adalah sebagai berikut;

1. Kesesuaian kompensasi dengan pemenuhan kebutuhan hidup
2. Kesesuaian kompensasi dengan tanggung jawab yang diemban karyawan
3. Kesesuaian kompensasi dengan harapan karyawan
4. Kesesuaian kompensasi dengan beban pekerjaan karyawan

Berdasarkan penjelasan yang disebutkan dalam teori diatas, maka dapat dibuat model penelitian sebagai berikut:



Dari gambar model empiris diatas, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Kebumen.

H2 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Kebumen.

H3 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Kebumen.

H4 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Kebumen.

H5 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Kebumen.

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero)

Kantor Pos Kebumen sejumlah 34 orang Karyawan, sedangkan responden yang digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan atau seluruh populasi dari PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Kebumen.

Proses pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada seluruh responden. Kuesioner terdiri dari 4 Variabel, yaitu: 1) Variabel Gaya Kepemimpinan dengan 6 item pernyataan, 2) Variabel Kompensasi dengan 8 item pernyataan, 3) Variabel Motivasi dengan 9 item pernyataan, 4) Variabel Kinerja Karyawan dengan 13 item pernyataan. Masing-masing item pada kuesioner penelitian tersebut menggunakan penilaian skala *likert* dengan rentang jawaban 1 sampai 4.

PEMBAHASAN

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan bantuan aplikasi *IBM SPSS 22.0 for Windows 7*. Pengujian kuesioner dilakukan dengan menggunakan uji Validitas dan Uji Reliabilitas, sedangkan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel penelitian adalah dengan menggunakan Uji Asumsi Klasik (Uji Multikolinieritas, Uji Heteroskedastisitas, dan Uji Normalitas), Uji Hipotesis (Uji Parsial

t, Koefisien Determinasi, Analisis Korelasi,) dan Analisis Jalur.

Berdasarkan hasil uji Validitas pada semua variabel penelitian didapatkan hasil bahwa semua butir pernyataan pada kuesioner diperoleh r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} , dengan nilai signifikansi $< 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa semua butir instrumen pernyataan pada kuesioner dinyatakan Valid. Untuk uji reliabilitas menggunakan nilai *cronbarch alpha based on standarized items*, diperoleh hasil *alpha* untuk variabel Gaya Kepemimpinan sebesar 0,885, untuk variabel Kompensasi sebesar 0,924, untuk variabel Motivasi Kerja sebesar 0,890, dan variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,913, maka berdasarkan hasil perhitungan tersebut, dapat dinyatakan bahwa seluruh pernyataan pada seluruh variabel penelitian dikatakan Reliabel karena nilai *cronnbarch alpha based on standarized items* di atas 0,60.

Pengujian selanjutnya yaitu Uji Asumsi Klasik, tujuan dari pengujian ini adalah untuk mengetahui apakah model regresi dalam penelitian ini dapat dipakai atau tidak. Uji asumsi klasik terdiri atas Uji Multikolinieritas, Uji Heteroskedastisitas, dan Uji Normalitas. Berikut hasil Uji

Multikolinieritas untuk Substruktural 1 dan Substruktural 2:

Tabel Hasil Uji Multikolinieritas Substruktural 1

Coefficients ^a		
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
GayaKepemimpinan	,705	1,419
Kompensasi	,705	1,419

a. Dependent Variable: MotivasiKerja

Berdasarkan tabel tersebut diatas, dapat dilihat bahwa nilai VIF untuk Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan variabel Kompensasi (X2) tidak lebih besar dari 10 dan *tolerance* untuk variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Variabel Kompensasi (X2) lebih dari 0,10. Berdasarkan asumsi tersebut di atas, maka dari hasil uji multikolinieritas substruktural 1 tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa tidak terdapat multikolinieritas, sehingga model dapat dipakai.

Tabel Hasil Uji Multikolinieritas Substruktural 2

Coefficients ^a		
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
GayaKepemimpinan	,597	1,675
Kompensasi	,583	1,717
MotivasiKerja	,540	1,853

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

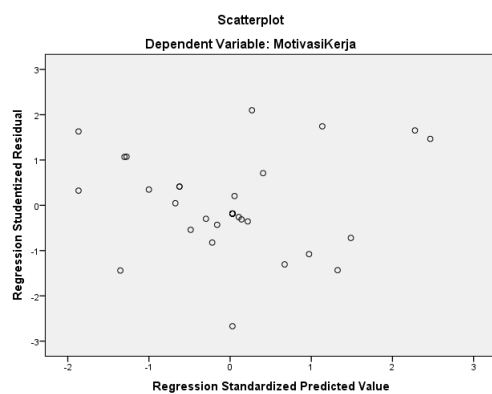
Berdasarkan tabel tersebut diatas, dapat dilihat bahwa nilai VIF untuk Variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Variabel Kompensasi (X2) dan Variabel Motivasi Kerja (Y1) tidak

lebih besar dari 10 dan nilai *tolerance* untuk Variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Variabel Kompensasi (X2) dan Variabel Motivasi Kerja (Y1) lebih dari 0,10. Berdasarkan asumsi tersebut di atas, maka dari hasil uji multikolinieritas substruktural 2 tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa tidak terdapat multikolinieritas, sehingga model dapat dipakai.

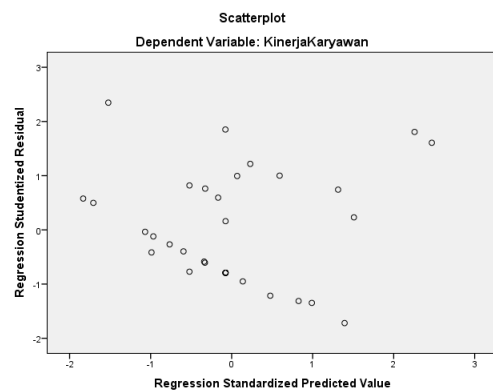
Pengujian selanjutnya yaitu Uji heteroskedastisitas, pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dan residual dalam suatu pengamatan ke pengamatan lain. Hasil dari pengujian tersebut diperoleh data sebagai berikut:

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Substruktural 1



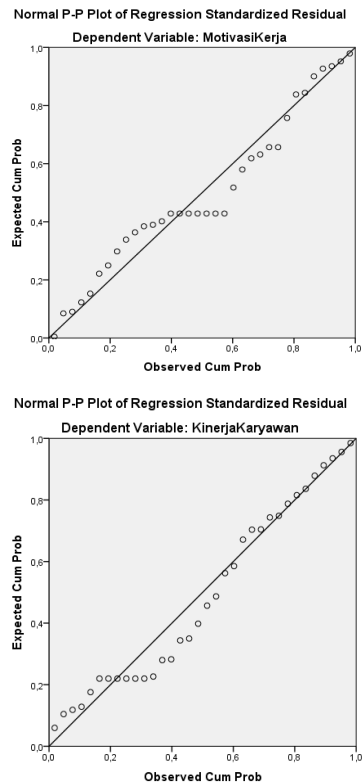
Substruktural 2



Berdasarkan gambar diatas, menunjukkan bahwa tidak ada pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk suatu pola tertentu yang teratur dan tidak membentuk suatu pola yang jelas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi pada substruktural 1 dan substruktural 2 dalam penelitian ini tidak menunjukkan terjadinya heteroskedastisitas.

Uji Normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah distribusi variabel independen dan variabel dependen memiliki distribusi atau penyebaran yang normal atau tidak. Hasil pengujian normalitas adalah sebagai berikut:

Hasil Uji Normalitas Substruktural 1 dan Substruktural 2



Berdasarkan pengujian diatas, dapat dilihat bahwa bahwa titik-titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis tersebut, sehingga variabel dependen dan variabel independen dalam uji normalitas pada substruktural 1 dan substruktural 2 memenuhi asumsi normalitas. Data dikatakan normal apabila pada output *Normal probability plot* terdapat penyebaran titik-titik disekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal.

Pengujian selanjutnya yang dilakukan adalah pengujian untuk membuktikan hipotesis yang sudah ditentukan pada

awal penelitian, pengujian pertama yang dilakukan adalah Uji t. Uji t merupakan suatu pengujian individu terhadap variabel independen (X) dimana untuk mengetahui pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (Y) dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,5$. Berdasarkan Ghazali (2006), menentukan t_{tabel} dengan rumus $df = n - k$.

Substruktural 1

$df = 34 - 2 = 32$, (lihat t_{tabel} pada $df = 32$) diperoleh angka sebesar 2,03693 atau 2,037

Tabel Hasil Uji t Substruktural 1

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	11,294	3,163		3,571	,001
GayaKepemimpinan	,417	,176	,372	2,363	,025
Kompetensi	,360	,141	,401	2,548	,016

a. Dependent Variable: MotivasiKerja

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil uji t substruktural 1 pada tabel di atas, menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) sebesar 0,025 $< 0,05$ dan diperoleh angka t_{hitung} sebesar 2,363 $> 2,037$, maka Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara

signifikan terhadap Motivasi Kerja, sehingga H_0 ditolak H_1 diterima.

b. Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil Uji t substruktural 1 pada tabel di atas, menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel Kompensasi (X_1) sebesar $0,016 < 0,05$ dan diperoleh angka t_{hitung} sebesar $2,548 > 2,037$, maka variabel Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja, sehingga H_0 ditolak H_1 diterima.

Substruktural 2

$df = 34 - 3 = 31$, (lihat pada t_{tabel} pada $df = 31$) diperoleh angka sebesar 2.03951 atau 2,040

Hasil Uji t Substruktural 2

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	23,124	4,913		4,707	,000
GayaKepemimpinan	,512	,251	,381	2,044	,050
Kompensasi	,268	,203	,248	1,318	,197
MotivasiKerja	,101	,235	,084	,429	,671

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil Uji t substruktural 2 pada tabel IV-13 di

atas, menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) sebesar $0,050 = 0,05$ dan diperoleh angka t_{hitung} sebesar $2,044 > 2,040$, maka variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima.

b. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil Uji t substruktural 2 pada tabel IV-13 di atas, menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel Kompensasi (X_2) sebesar $0,197 > 0,05$ dan diperoleh angka t_{hitung} sebesar $1,318 < 2,040$, maka variabel Kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sehingga H_0 diterima dan H_1 ditolak

c. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil Uji t substruktural 2 pada tabel IV-13 di atas, menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel Motivasi Kerja (Y_1) sebesar $0,671 > 0,05$ dan diperoleh angka t_{hitung} sebesar $0,429 < 2,040$, maka variabel Motivasi Kerja tidak berpengaruh secara signifikan

terhadap Kinerja Karyawan, sehingga H_0 diterima dan H_1 ditolak. Pengujian selanjutnya yaitu uji Koefisien Determinasi, pengujian ini dilakukan untuk mengukur besarnya kontribusi variabel independen dengan variabel dependen, sehingga dapat diketahui variabel yang dapat mempengaruhi variabel dependen. Hasil uji koefisien determinasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Koefisien Determinasi Substruktural 1

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,678 ^a	,460	,425	2,46881

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, GayaKepemimpinan

b. Dependent Variable: MotivasiKerja

Besar R^2 adalah 0,425, yang berarti sebesar 42,5% variabel Motivasi Kerja dipengaruhi oleh Variabel bebas Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi, sedangkan sebesar 57,5% (100% - 42,5%) variabel Motivasi Kerja dipengaruhi oleh variabel-variabel diluar model penelitian ini. Dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini memiliki kemampuan yang rendah dalam menjelaskan variabel dependen atau variabel terikat.

Koefisien Determinasi Substruktural 2

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,616 ^a	,379	,317	3,22777

a. Predictors: (Constant), MotivasiKerja, GayaKepemimpinan, Kompensasi

b. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Besar R^2 adalah 0,317, yang berarti sebesar 31,7% variabel Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh Variabel Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi Kerja, sedangkan sebesar 68,3% (100% - 31,7%) variabel Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh variabel-variabel lain diluar model penelitian ini. Dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini memiliki kemampuan yang rendah dalam menjelaskan variabel dependen atau variabel terikat.

Selanjutnya dilakukan pengujian untuk mengetahui korelasi antar satu variabel dengan variabel lain.

Hasil Uji Korelasi

Correlations

		GayaKepemimpinan	Kompensasi
GayaKepemimpinan	Pearson Correlation	1	,544**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	34	34
Kompensasi	Pearson Correlation	,544**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	34	34

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

Hasil uji korelasi antar variabel di atas menunjukkan bahwa korelasi antara Variabel gaya Kepemimpinan (X1) dan Variabel Kompensasi (X2) memiliki tingkat korelasi yang cukup kuat dengan angka korelasi sebesar 0,544. Selain memiliki korelasi yang cukup kuat, kedua variabel tersebut juga memiliki angka signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$ yang dapat diartikan bahwa kedua variabel tersebut signifikan, karena angka signifikansi yang diperoleh dibawah 0,05.

Selanjutnya dilakukan uji analisis jalur untuk menerangkan akibat langsung atau tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab terhadap variabel lain yang merupakan variabel akibat. Analisis jalur adalah analisis yang menghubungkan lebih dari dua variabel untuk mengetahui Kinerja Karyawan (Y2), Gaya Kepemimpinan (X1), Kompensasi (X2), dan Motivasi Kerja (Y1),

Substruktural 1

$$Y_1 = \beta_{Y_1 X_1} X_1 + \beta_{Y_1 X_2} X_2 + \epsilon_1$$

Hasil uji Koefisien Jalur

Substruktural 1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	11,294	3,163		3,571	,001
GayaKepemimpinan	,417	,176	,372	2,363	,025
Kompensasi	,360	,141	,401	2,548	,016

a. Dependent Variable: MotivasiKerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,678 ^a	,460	,425	2,46881

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, GayaKepemimpinan

b. Dependent Variable: MotivasiKerja

Berdasarkan tabel di atas, dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y_1 = 0,372 X_1 + 0,401 X_2 + \epsilon_1$$

$$(\epsilon_1 = \sqrt{1 - 0,460} = 0,734)$$

Kemudian nilai-nilai P_1 , P_2 , dan ϵ_1 dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Koefisien regresi Variabel Gaya Kepemimpinan (P_1) = 0,372

Koefisien regresi untuk X_1 sebesar 0,372 artinya setiap penambahan 1 satuan skala likert pada variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), maka akan menambah Motivasi Kerja karyawan sebesar 0,372

- b. Koefisien regresi variabel Kompensasi (P_2) = 0,401

Koefisien regresi untuk X_2 sebesar 0,401 artinya setiap penambahan 1 satuan skala likert pada variabel Kompensasi (X_2), maka akan menambah Motivasi Kerja karyawan sebesar 0,401

- c. Nilai Residu atau Error $\epsilon_1 = 0,734$

Nilai residu sebesar 0,734 menunjukkan Motivasi Kerja yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel Gaya kepemimpinan dan Kompensasi, diabaikan atau sama dengan nol.

Substruktural 2

$$Y_2 = P_{Y_2 X_1} X_1 + P_{Y_2 X_2} X_2 + P_{Y_2 Y_1} Y_1 + \epsilon_2$$

Hasil Uji Koefisien Jalur Substruktural 2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	23,124	4,913		4,707	,000
GayaKepemimpinan	,512	,251	,381	2,044	,050
Kompensasi	,268	,203	,248	1,318	,197
Motivasi Kerja	,101	,235	,084	,429	,671

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,616 ^a	,379	,317	3,22777

a. Predictors: (Constant), MotivasiKerja, GayaKepemimpinan, Kompensasi

b. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Berdasarkan tabel diatas diperoleh

persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y_2 = 0,381 X_1 + 0,248 X_2 + 0,084 Y_1 + \epsilon_2$$

ϵ_2

$$(\epsilon_2 = \sqrt{1 - 0,379} = 0,788)$$

Kemudian nilai-nilai P_1 , P_2 , P_3 dan ϵ_2

dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Koefisien regresi Variabel Gaya Kepemimpinan (P_1) = 0,381

Koefisien regresi untuk X_1 sebesar 0,381 artinya setiap penambahan 1 satuan skala likert pada variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), maka akan menambah Kinerja Kerja karyawan sebesar 0,381

- b. Koefisien regresi variabel Kompensasi (P_2) = 0,248

Koefisien regresi untuk X_2 sebesar 0,248 artinya setiap penambahan 1 satuan skala likert pada variabel Kompensasi (X_2), maka akan menambah Kinerja karyawan sebesar 0,248.

- c. Koefisien regresi Variabel Motivasi Kerja (P_3) = 0,084

Koefisien regresi untuk Y_1 sebesar 0,084 artinya setiap penambahan 1 satuan skala likert pada variabel Motivasi Kerja (Y_1), maka akan menambah Kinerja karyawan sebesar 0,084

- d. Nilai Residu atau Error $\epsilon_1 = 0,788$

Nilai residu sebesar 0,788 menunjukkan Kinerja Karyawan yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel Gaya kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi Kerja diabaikan atau sama dengan nol.

IMPLIKASI MANAJERIAL

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Hasil dari pengujian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja. Hasil penelitian ini sejalan atau sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Slamet Riyadi yang mengemukakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja karyawan.

2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Motivasi Kerja

Hasil dari pengujian ini menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Hasil dari pengujian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ika Lusiana, dkk yang mengemukakan bahwa Kompensasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap Motivasi kerja Karyawan.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil dari pengujian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil dari pengujian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahmila Sari, dkk yang mengemukakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

4. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil dari pengujian ini menunjukkan bahwa Kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dari hasil pembagian kuesioner dan penelitian yang dilakukan oleh penulis menunjukkan bahwa Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Kebumen tidak menjadikan kompensasi sebagai dasar untuk mengukur tingkat Kinerja Mereka. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Titi Riansari yang mengemukakan bahwa Kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil dari pengujian ini menunjukkan bahwa Motivasi kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dari hasil pembagian kuesioner dan penelitian yang dilakukan oleh penulis menunjukkan bahwa Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Kebumen tidak menjadikan Motivasi sebagai dasar untuk mengukur tingkat Kinerja Mereka. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yudhi Fahrianto yang mengemukakan bahwa Motivasi Kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Kebumen.
2. Variabel Kompensasi berpengaruh terhadap Motivasi Kerja PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Kebumen.
3. Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Kebumen.
4. Variabel Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Kebumen, hal tersebut menunjukkan bahwa pada penelitian ini Kompensasi tidak mempengaruhi Kinerja karyawan secara signifikan pada karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Kebumen. Artinya Kompensasi tidak dapat dijadikan dasar pengukuran untuk menilai kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Kebumen.
5. Variabel Motivasi Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Kebumen, namun demikian meskipun variabel Motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan, motivasi merupakan hal yang penting dalam pemenuhan kinerja karyawan. Jadi variabel Motivasi dalam penelitian ini tidak berdampak terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Kebumen

Saran

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dapat menjadikan masukan bagi pimpinan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Kebumen agar lebih memperhatikan Motivasi Karyawannya dalam pemenuhan Kinerja, serta lebih memberikan motivasi dengan melalui pendekatan-pendekatan secara personal seperti memberikan perhatian atau semangat kepada karyawan serta lebih banyak memberikan motivasi secara langsung.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Kebumen. Hal ini dapat menjadikan pertimbangan Pimpinan untuk dapat memberikan Kompensasi sesuai dengan yang diharapkan karyawan agar Motivasi Kerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Kebumen meningkat sesuai dengan yang diharapkan.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Kebumen. Hal tersebut dapat menjadikan masukan bagi Pimpinan untuk memperbaiki sistem pemberian kompensasi kepada karyawan agar Kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Kebumen meningkat sesuai dengan apa yang diharapkan oleh Manajemen.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Kebumen. Hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Kebumen sudah bagus dan sudah sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawannya, sehingga mampu meningkatkan Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. Pimpinan diharapkan mampu memberikan bimbingan, arahan, contoh kepada bawahan, dan mampu membaca keadaan dan peka terhadap saran dan masukan, serta mampu membawa

perubahan untuk memajukan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Kebumen ke arah yang lebih baik lagi ditengah meningkatnya persaingan perusahaan yang bergerak pada bidang jasa pengiriman barang.

5. Peneliti masih menyadari bahwa penelitian ini masih belum sempurna dan terbatas pada variabel Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi dan Kinerja. Bagi penelitian yang akan datang, penelitian ini dapat

dijadikan referensi untuk menambah pengetahuan dan sekaligus sebagai bahan perbandingan untuk penelitian yang serupa. Untuk itulah kepada peneliti selanjutnya untuk menambahkan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Kebumen untuk penerapan dan pengembangan sumber daya manusia yang lebih bermutu dan berkualitas.

DAFTAR PUSTAKA

- www.posindonesia.co.id (diakses pada Hari Sabtu, 24 Desember 2016 pukul 15.27 WIB)
- Arikunto, Suharsimi. 2014. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Basri, Hasan. 2014. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Pustaka Setia.
- Dessler, Gary. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 14*. Jakarta: Salemba Empat
- Dharma, Surya. 2005. *Manajemen Kinerja: Falsafah, Teori dan Penerapannya*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Fahrianta, Riswan Yudhi. 2001. *Pengaruh Tidak Langsung Sistem Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial : Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Perusahaan manufaktur di Indonesia)*. Tesis (Tidak Dipublikasikan), Semarang: S-2 Magister Akuntansi Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS, Edisi ke 4*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadi, Sutrisno. 2008. *Statistik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Juliningrum, Emmy. 2013. *Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai*. Jurnal Aplikasi Manajemen Volume 11 Nomor 4.
- Lusiana, Ika, Shanti Kirana A, Faula Arina. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Menggunakan Structural Equation Modeling (SEM)* (Sudi

- Kasus di Divisi Produksi PT. XYZ*). Banten. Universitas Sultan Agung Tirtayasa, program Teknik Industri.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Mathis, Robert L & John H. Jackson. 2011. *Human Reseource Management*. Jakarta: Salemba Embat.
- Mondiani, Tria. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN Persero UPJ Semarang*. Semarang: Jurnal Administrasi Bisnis.
- Mulyanto, Heru & Anna Wulandari. 2010. *Penelitian : Metode dan Analisis*. Semarang: Agung.
- Nurhakim, Lukman. 2014. *Analisis Pengaruh Job Stressor dan Job Insecurity terhadap Turn Over Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Pemediasi*. Skripsi Sarjana (Tidak Dipublikasikan). Kebumen:Jurusan Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Putra Bangsa.
- Nurjaman, Kadar. 2014. *Manajemen Personalia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Riansari, Titi. 2012. *Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional, Tbk Cabang Malang*. Malang: Jurnal Aplikasi Manajemen Volume 10 Nomor 4.
- Rivai, A. dan M. Basri. 2013. *Penilaian Kinerja Karyawan*. Bandung: Alfabeta
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan Pertama, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- _____. 2006. *Performance Appraisal (Terjemahan)*. Bandung: Rajawali Press.
- Riyadi, Slamet. 2011. *Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur*. Jakarta. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan.
- Sari, Rahmila, Mahlis Muis, Nurdjannah Hamid. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Stress kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar*. Jurnal Analisis Volume 1 No 1 Hal 87-93.
- Sandjojo, Nidjo. 2011. *Metode Analisis Jalur (Path Analysis) dan Aplikasinya*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Schuler, Randall S, & Susan E. Jackson. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Menghadapi Abad ke-21*. Jakarta: Erlangga.
- Sekaran, Uma. 2011. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis, Buku 2 Edisi Empat*. Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora, Bilson. 2004. *Riset Pemasaran (Falsafah, Teori, dan Aplikasi)*. Jakarta: Gramedia Pustaka.1
- Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: YKPN.
- Singarimbun, Masri, Sofyan Effendi. 2009. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.

- Soeratno, Lincoln Arsyad. 1999. *Metodologi Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis, Edisi Revisi*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan (UPP) AMP YKPN.
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- _____. 2005. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2009. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif), Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2010. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif), Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2010. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2014. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Vidianingtyas, Renggani Nur'aini dan Wika Harisa Putri. 2014. *Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan, Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Jasa Katering di Daerah Istimewa Yogyakarta*. Yogyakarta. Jurnal Bisnis dan Ekonomi.
- Wahyuni, Evi. 2015. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya)*. Yogyakarta: Jurnal Nominal Volume IV Nomor 1.