Perpustakaan Unika

Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan BCA cabang Pemuda Semarang

Skripsi

Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S-1
Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Katolik Soegijapranata
Semarang

DISUSUN OLEH:

Melisa Kuswandi 07.30.0081

EKONOMI MANAJEMEN
UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA
SEMARANG
2011

Perpustakaan Unika

HALAMAN MOTTO & PERSEMBAHAN

"ILMU PENGETAHUAN ADALAH SATU-SATUNYA MILIK ANDA YANG TIDAK DAPAT DIRAMPOK OLEH SIAPAPUN"

SKRIPSI INI KUPERSEMBAHKAN KEPADA :

KELUARGAKU TERKASIH ....

Perpustakaan Unika

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. MITRA BARA SAKTI**

Disusun Oleh :

Nama : Maria Theresia Lucia H

NIM : 07.30.0091

Program Studi : Ekonomi Manajemen Universitas Katolik Soegijapranata

Telah disetujui dan diterima pada : Januari 2011

Semarang, Januari 2011

(Rudi Elyadi, SE, MM)

Perpustakaan Unika

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Judul : **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. MITRA BARA SAKTI**

Disusun Oleh :

Nama : Maria Theresia Lucia H

NIM : 07.30.0091

Fakultas : Ekonomi

Program Studi : Manajemen Universitas Katolik Soegijapranata

Telah dipertahankan di hadapan Tim Penguji pada tanggal: Februari 2011

Tim Penguji,

Koordinator	(Anggota)	Anggota
(Dra. B.Irmawati,MS)	(Ch.Trihardjanti N.,SE.,MSi)	(Rudi Elyadi, SE, MM)

Dekan

Fakultas Ekonomi

Universitas Katolik Soegijapranata

(Prof. Dr. Andreas Lako)

Perpustakaan Unika

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Maria Theresia Lucia H

NIM : 07.30.0091

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Menyatakan bahwa skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri. Apabila dikemudian hari ditemukan adanya bukti plagiasi, manipulasi dan atau bentuk-bentuk kecurangan yang lain, saya bersedia untuk menerima sanksi dalam bentuk apapun dari Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang.

Semarang, Februari 2011

(Maria Theresia Lucia H)

Perpustakaan Unika

KATA PENGANTAR

Rasa terima kasih yang mendalam peneliti ucapkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa karena berkat rahmat dan anugerah-Nya, peneliti akhirnya berhasil menyelesaikan skripsi yang berjudul: " **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. MITRA BARA SAKTI**" ini.

Adapun skripsi ini diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam mencapai gelar Sarjana S-1 pada fakultas ekonomi, jurusan manajemen, Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang.

Di dalam menyelesaikan skripsi ini tidak sedikit hambatan yang dialami oleh penulis, oleh sebab itu dukungan dari berbagai pihak sangat dibutuhkan. Maka pada kesempatan yang berbahagia ini penueliti ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada berbagai pihak:

1. Bapak Prof. Dr. Andreas Lako, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang.
2. Bapak Rudy Elyadi, SE,MM, selaku dosen pembimbing yang dengan penuh perhatian telah membimbing peneliti hingga terselesaikannya skripsi ini selesai.
3. Bapak dan Ibu dosen beserta staff dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang.

Perpustakaan Unika

4. Pihak PT Mitra Bara Saktui, atas kesediaannya untuk menjadi obyek penelitian dan mengijinkan peneliti untuk memperoleh data.
5. Teman-teman dan sahabatku serta keluargaku yang telah memberikan dorongan semangat kepada peneliti selama ini.
6. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu hingga tersusunnya skripsi ini.

Dan akhir kata peneliti ingin mengucapkan mohon maaf yang sebesar-besarnya apabila ada keslahan baik yang disengaja maupun tidak disengaja yang telah menyinggung di hati. Semoga skripsi ini dapat berguna bagi siapa saja yang membutuhkan.

Semarang, Januari 2011

Maria Theresia Lucia H

Perpustakaan Unika

DAFTAR ISI

Halaman Judul ……...…. i

Halaman Motto ……..…… ii

Halaman Persetujuan Skripsi …… iii

Halaman Pengesahan Skripsi iv

Halaman Keaslian Skripsi v

Kata Pengantar …….. vi

Daftar Isi ……...…….. viii

Daftar Gambar ….…….……..……..… x

Daftar Tabel ……..….…. xi

Abstrak .. ……...……...……....….. xii

BAB I: PENDAHULUAN ……. 1

1.1. Latar Belakang …….……..…. 1

1.2. Perumusan Masalah …… 6

1.3. Tujuan Penelitian .....……...… 7

1.4. Manfaat Penelitian 7

1.5. Sistematika Penulisan ……. 8

BAB II: LANDASAN TEORI …….....10

2.1 Budaya Organisasi ……10

2.2 Kepuasan Kerja……..13

2.3 Kinerja……17

Perpustakaan Unika

2.4. Pengembangan Hipotesis…….....18

2.5. KERANGKA PIKIR PENELITIAN……22

2.6. DEFINISI OPERASIONAL…….23

BAB III: METODE PENELITIAN …...…….…….....26

3.1 Lokasi dan Obyek Penelitian…….26

3.2 Populasi …….26

3.3 Jenis dan Sumber Data……...26

3.4 Metode Pengumpulan Data……27

3.5. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian……...27

3.6. Analisis Data Penelitian……...34

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN……..…….39

4.1. Gambaran Umum Responden.....39

4.2. Persepsi Responden Terhadap Budaya Organisasi.....40

4.3. Persepsi Responden Terhadap Kepuasan Kerja.....42

4.4. Persepsi Terhadap Kinerja.....44

4.5. Hasil Analisis Regresi.....46

4.6. Implikasi Manajerial…….52

BAB V: PENUTUP ……...…….....53

5.1. Kesimpulan …….…..…….....53

5.2. Saran …….…..…….....53

Perpustakaan Unika

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pikir Penelitian ……..22

Gambar 4.1. Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung……...50

Perpustakaan Unika

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Kinerja Karyawan Pada PT. Mitra Bara Sakti……..4

Tabel 3.1. Hasil Pengujian Validitas Budaya Organisasi 1…….29

Tabel 3.2. Hasil Pengujian Validitas Budaya Organisasi 2…….29

Tabel 3.3. Hasil Pengujian Validitas Kepuasan Kerja 1……..30

Tabel 3.4. Hasil Pengujian Validitas Kepuasan Kerja 2……..31

Tabel 3.5. Hasil Pengujian Validitas Kinerja……..32

Tabel 3.6. Hasil Pengujian Reliabilitas……33

Tabel 4.1. Usia dan Lama Bekerja.....39

Tabel 4.2. Jenis Kelamin dan Status.....40

Tabel 4.3. Persepsi Responden Terhadap Budaya Organisasi.....41

Tabel 4.4. Persepsi Responden Terhadap Kepuasan Kerja.....43

Tabel 4.5. Persepsi Responden Terhadap Kinerja.....45

Tabel 4.6. Hasil Uji Regresi Hipotesis Pertama.....47

Tabel 4.7. Hasil Uji Regresi Hipotesis Kedua.....48

Tabel 4.8. Hasil Uji Regresi Hipotesis Ketiga.....49

Tabel 4.9. Hasil Uji Regresi Hipotesis Keempat.....49

Perpustakaan Unika

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan : (1) Untuk mengetahui persepsi responden terhadap variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja. (2) Untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Mitra Bara Sakti. (3) Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Mitra Bara Sakti. (4) Untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Mitra Bara Sakti. (5) Untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerjaa karyawan melalui kinerja PT Mitra Bara Sakti.

Obyek pada penelitian ini adalah karyawan pada PT. Mitra Bara Sakti. Lokasi penelitian yaitu PT. Mitra Bara Sakti yang berlokasi di Jalan Arteri Km. 17 Kaliwungu, Kendal. dalam penelitian ini adalah karyawan bagian pemasaran dan staff kantor pada PT. Mitra Bara Sakti yang berjumlah 42 orang. Jumlah populasi relatif kecil, maka seluruh populasinya, yaitu karyawan bagian pemasaran dijadikan responden atau dengan kata lain disebut penelitian sensus. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Teknik analisis menggunakan deskriptif rentang skala dan analisis regresi.

Dari hasil analisis dan pembahasan pada bagian sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan, sebagai berikut: (1) Persepsi responden terhadap variabel budaya organisasi adalah kuat. Persepsi responden terhadap variabel kepuasan kerja adalah puas. Persepsi responden terhadap variabel kinerja adalah tinggi. (2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. (3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan. (4) Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. (5) Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui kinerja.

Perpustakaan Unika

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur atau bagian investasi terbesar dari suatu organisasi terutama sekali organisasi ekonomi seperti perusahaan. Oleh karena itu banyak sekali perusahaan yang mulai secara serius membangun dan mengembangkan sumber daya manusianya. Nilai dari sumber daya manusia akan tampak jelas ketika suatu perusahaan dijual, artinya nilai beli perusahaan akan lebih besar daripada total nilai fisik dan asset pembiayaan jika sumber daya manusianya berkualitas. Sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi dan ketrampilan yang dapat memajukan perusahaan. Bagaimanapun juga perusahaan tidak akan mungkin dapat berjalan jika tidak memiliki sumber daya manusia atau sumber daya manusia yang ada tidak mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Maka faktor manusia memegang peranan utama dalam setiap usaha yang dilakukan perusahaan.

Setiap perusahaan seringkali berhadapan dengan masalah kinerja karyawannya. Setiap pimpinan dalam perusahaan akan selalu berupaya agar setiap kegiatan yang dilaksanakan mencapai hasil yang maksimal dan dilakukan secara efektif dan efisiensi. Agar tercapai tingkat efektifitas dan efisiensi yang diinginkan, maka dalam perusahaan tersebut harus memiliki sistem kerja yang baik atau memiliki kinerja yang baik.

Perpustakaan Unika

Ada beberapa pendapat mengenai kinerja. Menurut Dessler (2000: 41), kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan jadi dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya. Menurut Robbins (2003: 226), kinerja adalah akumulasi hasil akhir semua proses dan kegiatan kerja organisasi. Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja, seperti: kepemimpinan. Stonner (1996: 161) mendefinisikan kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Pendapat ini dapat ditarik suatu pendapat bahwa kepemimpinan itu merupakan upaya dalam mempengaruhi dan mengarahkan kelompok. Winardi (2003 : 23) yang mengatakan kepemimpinan adalah hubungan dimana seseorang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama secara suka rela dalam mengusahakan (mengerjakan) tugas-tugas yang berhubungan, untuk mencapai hal yang diinginkan pemimpin tersebut. Pengertian ini menekankan pada kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain agar melakukan suatu kegiatan/pekerja.

Dalam mengelola dan mengendalikan berbagai fungsi dalam organisasi agar tetap konsisten dengan tujuan organisasi dibutuhkan seseorang pemimpin karena pemimpin merupakan bagian penting dalam peningkatan kinerja para pekerja. Pemimpin memiliki pengaruh terhadap sikap karyawan, efektivitas seorang pemimpin akan sangat dipengaruhi oleh karakteristik bawahannya. Kepemimpinan merupakan hubungan antara seseorang dengan orang lain,

Perpustakaan Unika

pemimpin mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja bersama-sama dalam tugas yang berkaitan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bachtiar (2009) yang meneliti pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank BTN Kantor Cabang Syariah Surakarta,Yogyakarta dan Semarang. Hasil penelitiannya menyebutkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Widianto (2009) yang meneliti tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Kantor Cabang Utama Makassar. Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kharismatik terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Maya (2010) menyatakan bahwa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan mempengaruhi kinerja karyawan dalam melayani nasabah pada Bank Mandiri.

Penerimaan kompensasi yang tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan dapat berakibat pada semangat kerja karyawan tersebut, sehingga kerja karyawan tersebut menjadi malas- malasan, sering tidak masuk kerja, tidak disiplin dan tindakan- tindakan lain yang merugikan perusahaan walaupun pemimpin telah melakukan tugasnya dengan baik. Jika karyawan merasa puas terhadap kompensasi yang diterimanya, dan juga kepemimpinan yang baik maka kinerjanya akan meningkat (Widodo, 2006).

Perpustakaan Unika

BCA secara resmi berdiri pada tanggal 21 Februari 1957 dengan nama Bank Central Asia NV. Banyak hal telah dilalui sejak saat berdirinya itu, dan barangkali yang paling signifikan adalah krisis moneter yang terjadi di tahun 1997. Krisis ini membawa dampak yang luar biasa pada keseluruhan sistem perbankan di Indonesia. Namun, secara khusus, kondisi ini mempengaruhi aliran dana tunai di BCA dan bahkan sempat mengancam kelanjutannya. Banyak nasabah menjadi panik lalu beramai-ramai menarik dana mereka. Akibatnya, bank terpaksa meminta bantuan dari pemerintah Indonesia. Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) lalu mengambil alih BCA di tahun 1998. Pada BCA terdapat jenjang kompensasi yang cukup berbeda-beda dari satu karyawan ke karyawan lainnya, terutama karena masa bakti karyawan yang berbeda-beda.

Pada penelitian ini akan dikaji tentang pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja pada karyawan BCA cabang Pemuda Semarang. Alasan dipilihnya BCA Cabang Pemuda sebagai obyek penelitian adalah karena BCA sebagai unit bisnis juga mengalami hal yang sama dimana kinerja dipengaruhi oleh pemimpin dan gaji yang diterima. Hal ini diketahui berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti terhadap beberapa orang karyawan ternyata kepemimpinan dan kompensasi mempengaruhi kinerja mereka. Apabila karyawan berprestasi kemungkinan akan menerima gaji atau bonus lebih tinggi daripada yang tidak berprestasi. Hal ini juga didukung karena berdasarkan pada hasil wawancara peneliti dengan 10 orang karyawan BCA Cabang Pemuda yaitu: Tabita, Karina, Siska, Dessy dan Yanto (bagian teller) dan Clara, Arik, Elvira, Wati dan Jenia (bagian CS/ *customer service),* mereka menyatakan bahwa

Perpustakaan Unika

kepemimpinan yang diterapkan pada perusahaan dan kompensasi yang mereka terima akan mempengaruhi kinerja mereka. Berikut ini adalah data hasil wawancara, sebagai berikut:

Tabel 1.1. Hasil Wawancara Karyawan Bank BCA Pemuda

No.	Responden	Jawaban	Responden	Jawaban
1.	A	Gaji cukup	F	Tunjangan kurang
2.	B	Pemimpin kurang ramah	G	Kurang tinggi gajinya
3.	C	Pemimpin kurang perhatian	H	Pemimpin tegas
4.	D	Gaji standard	I	Terlalu disiplin
5.	E	Bonus kurang	J	Pemimpin cukup baik

Sumber: Wawancara tanggal 15 September 2010

Dari hasil wawancara peneliti tentang gambaran kinerja terhadap *branch manager* BCA Cabang Pemuda diketahui bahwa selama ini karyawan memiliki kinerja yang cukup baik sekitar 40% dan mereka yang bekerja baik hanya 20%, dan sisanya 40% bekerja masih di bawah standar atau buruk.

Pada penelitian ini digunakan gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan ini dipilih karena gaya kepemimpinan tersebut sesuai dengan yang ada di BCA Cabang Pemuda.

Berdasarkan pada uraian tersebut maka penelitian ini berjudul: "**Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan BCA cabang Pemuda Semarang".**

1.2. Rumusan Masalah

a. Bagaimana persepsi responden terhadap variabel kepemimpinan dan kompensasi karyawan di BCA Cabang Pemuda, Semarang, dan penilaian kinerja oleh perusahaan BCA Cabang Pemuda?

Perpustakaan Unika

b. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di BCA Cabang Pemuda, Semarang?
c. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan BCA cabang Pemuda Semarang?
d. Bagaimana pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di BCA Cabang Pemuda, Semarang?

1.3. Tujuan Penelitian

a. Untuk mengetahui persepsi responden terhadap variabel kepemimpinan dan kompensasi karyawan di BCA Cabang Pemuda, Semarang, dan penilaian kinerja oleh perusahaan BCA Cabang Pemuda.
b. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di BCA Cabang Pemuda, Semarang.
c. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan BCA cabang Pemuda Semarang.
d. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di BCA Cabang Pemuda, Semarang.

1.4. Manfaat Penelitian

a. Bagi Perusahaan:

   Sebagai masukan dalam mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan BCA cabang Pemuda Semarang, khususnya terkait dengan kepemimpinan yang diterapkan dan kompensasi yang ada.

Perpustakaan Unika

b. Bagi Kalangan Akademisi:

Sebagai referensi bagi penelitian serupa di masa mendatang.

1.5. SISTEMATIKA PENULISAN

Sedangkan sistematika penulisan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang penelitian, perumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Pada bab ini dibahas tentang konsep teoritis sebagai dasar untuk menganalisis permasalahan yang ada yang merupakan hasil studi pustaka, kerangka pikir, dan definisi operasional.

BAB III: METODE PENELITIAN

Metode penelitian meliputi: populasi dan sampel, jenis data, teknik pengumpulan data, serta metode analisis data.

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Meliputi gambaran umum responden penelitian dan hasil analisa data.

BAB V: PENUTUP

Penutup berisi kesimpulan dan saran yang dapat dirangkumkan dari bab-bab sebelumnya.

Perpustakaan Unika

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kepemimpinan

Davis (2000: 282) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi (membujuk) orang-orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias. Dengan perkataan lain, kepemimpinan merupakan faktor manusiawi yang mengikat sebagai suatu kelompok bersama dan memotivasi mereka dalam pencapaian tujuan. Kepemimpinan mengubah sesuatu yang potensial menjadi kenyataan. Oleh karena itu, kepemimpinan sangat diperlukan bila suatu organisasi ingin sukses. Terlebih lagi bagi bawahan-bawahan yang baik selalu ingin tahu bagaimana mereka dapat menyumbang dalam pencapaian tujuan organisasi, dan paling tidak gairah kerja para bawahan memerlukan kepemimpinan sebagai dasar motivasi eksternal untuk menjaga tujuan-tujuan mereka tetap harmonis dengan tujuan organisasi.

Gibson (2003: 68) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi agar mencapai tujuan tertentu. Jadi kepemimpinan pada dasarnya memotivasi berarti harus dilakukan sebagai kegiatan mendorong anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan/kegiatan tertentu yang tidak memaksa dan mengarah pada tujuan. Kegiatan mendorong tersebut sebagaimana telah diketengahkan di atas, adalah usaha menumbuhkan motivasi instrinsik. Motivasi itu adalah dorongan yang datang dari dalam diri anggota organisasi berupa

Perpustakaan Unika

kesadaran terhadap peranan dan pentingnya pekerjaan/kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Winardi (2003 : 23) yang mengatakan kepemimpinan adalah hubungan dimana seseorang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama secara suka rela dalam mengusahakan (mengerjakan) tugas-tugas yang berhubungan, untuk mencapai hal yang diinginkan pemimpin tersebut. Pengertian ini menekankan pada kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain agar melakukan suatu kegiatan/pekerja.

Stonner (1996: 161) mendefinisikan kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Pendapat ini dapat ditarik suatu pendapat bahwa kepemimpinan itu merupakan upaya dalam mempengaruhi dan mengarahkan kelompok.

Berdasarkan definisi kepemimpinan diatas, dapat diartikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengerahkan, mempengaruhi, mendorong, mengendalikan orang lain atau bawahannya untuk bisa melakukan suatu pekerjaan atas kesadarannya dan rasa sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Kepemimpinan didefinisikan sebagai “suatu proses pengaruh sosial dimana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2005: 299).

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005: 300) terdapat ciri atau karakter pemimpin, yaitu:

Perpustakaan Unika

1. Kebutuhan akan prestasi: seorang pemimpin memiliki kebutuhan akan prestasi untuk menunjukkan kemampuannya kepada anak buah (karyawannya).
2. Kebutuhan akan kekuasaan: seorang pemimpin pasti membutuhkan kekuasaan supaya dapat memiliki power akan anak buahnya.
3. Kemampuan kognitif: seorang pemimpin harus memiliki kemampuan menganalisa kondisi di sekitarnya dan memahami anak buahnya.
4. Ketrampilan interpersonal: seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dan mendekati anak buahnya.
5. Kepercayaan diri: seorang pemimpin harus memiliki tingkat kepercayaan diri sehingga dapat memimpin dengan tegas.
6. Etika: seorang pemimpin harus memiliki etika yang baik sehingga tidak berperilaku di luar etika yang berlaku di masyarakat.

Secara garis besar, ada dua model kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kepemimpinan transformasional adalah perilaku yang ditunjukkan seseorang / lebih individu dalam kelompok yang membantu kelompok mencapai tujuannya dengan cara memberikan arahan, memotivasi, memberikan stimulasi intelektual, dan individual consedation. Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, Bass (1990) dalam Tondok dan Andarika (2004) mengemukakan adanya empat karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Kharisma: mengarah pada perilaku kepemimpinan transformasional yang mana pengikut berusaha kerja keras

Perpustakaan Unika

melebihi apa yang dibayangkan. Para pengikut khususnya menggagumi, menghormati dan percaya sebagaimana pimpinannya. Mereka mengidentifikasi pimpinan sebagai seseorang sebagaimana visi dan nilai-nilai yang mereka perjuangkan.

2. Inspirasional: pemimpin memberikan inspirasi kepada karyawannya sehingga dalam bekerja dapat lebih baik dan meningkatkan kinerjanya di masa mendatang.
3. Stimulasi intelektual: upaya memberikan dukungan kepada pengikut untuk lebih inovatif dan kreatif dimana pemimpin mendorong pengikut untuk menanyakan asumsi, memunculkan ide baru.
4. Perhatian individual: pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan sebagai pelatih, penasehat, guru fasilitator, orang terpercaya dan konselor.

Selanjutnya, Yukl (1998: 204) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni:

1. Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan.
2. Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan.

Perpustakaan Unika

3. Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

Pada penelitian ini digunakan gaya kepemimpinan sesuai dengan teori kepemimpinan transformasional karena dirasa sesuai dengan kepemimpinan yang diterapkan pada Bank BCA Cabang Pemuda.

2.2. Kompensasi

Salah satu fungsi tradisional manajemen sumber daya manusia adalah penentuan kompensasi para karyawannya. Kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja. Kompensasi adalah merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecendrungan diberikan secara tetap. Wujud kompensasi ada 3 yaitu : (1) Uang /gaji dan upah. (2) Natural seperti, pembagian beras, pakaian, obat-obatan. (3) Kenikmatan seperti, rumah, fasilitas kenderaan, pemeriksaan kesehatan, dan lain-lain. (Yanti, 2003).

Dalam organisasi modern, dengan beraneka rupa program tunjangan karyawan yang mahal, program insentif gaji dan skala gaji yang terstruktur, tugas kompensasi bahkan lebih sulit dan menantang bagi spesialis sumber daya manusia. Kompensasi karyawan mempengaruhi produktivitas dan tendensi

Perpustakaan Unika

mereka untuk tetap bersama organisasi atau mencari pekerjaan lainnya. Meskipun para manajer dan periset tidak sepakat mengenai sejauh mana kompensasi mempengaruhi produktivitas, kompensasi sangatlah penting. Kebutuhan karyawan akan pendapatan dan keinginan mereka diperlakukan secara wajar oleh organisasi, membuat program kompensasi menjadi semakin vital bagi departemen sumber daya manusia. Menurut Simamora (2002: 540) kompensasi meliputi kembalian-kembalian finansial dan jasa-jasa serta tunjangan-tunjangan yang diterima oleh karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Istilah kompensasi sering digunakan secara bergantian dengan administrasi gaji dan upah; bagaimanapun, istilah kompensasi sesungguhnya merupakan konsep yang lebih luas. Pada saat dikelola secara benar, kompensasi membantu organisasi mencapai tujuan tujuannya serta memperoleh, memelihara dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif.

Berikut ini adalah beberapa hal yang harus diperhatikan dalam pemberian kompensasi terhadap karyawan, yaitu : (Nitisemito, 1996: 90)

a. Kompensasi Harus Dapat Memenuhi Kebutuhan Minimal. Dengan kompensasi yang diterima oleh karyawan berkeinginan dapat memenuhi kebutuhan secara minimal, misalnya kebutuhan makan, minum, pakaian dan perumahan. Oleh karena itu, dalam menetapkan kompensasi bagi karyawannya setiap perusahaan harus mengusahakan sedemikian rupa sehingga kompensasi terendah yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan minimal. Besarnya kompensasi minimal tidaklah

Perpustakaan Unika

sama. Oleh karena itu, kita harus mengusahakan agar kompensasi minimal dapat kita tetapkan; cara paling mudah adalah dengan menggunakan ketentuan yang sudah ada, misalnya ketentuan pemerintah tentang upah minimum.

b. Kompensasi Harus Dapat Meningkat. Besarnya kompensasi harus diusahakan sedemikian rupa sehingga mampu mengikat karyawan. Hal ini sangat penting sebab bila kompensasi yang diberikan kepada karyawan terlalu kecil bila dibandingkan dengan perusahaan lain pada umumnya, bila ada kesempatan menimbulkan kecenderungan pindahnya para karyawan keperusahaan lain. Hal ini harus diperhatikan terutama bagi karyawan yang penting sebab mereka ini pada umumnya telah diberikan pelatihan dengan biaya yang cukup besar.

c. Kompensasi Harus Dapat Menimbulkan Semangat Dan Kegairahan Kerja.

   Kompensasi yang mapu mengikat karyawan supaya tidak keluar dari perusahaan belum tentu dapat meningkatkan semangat dan kegairahan karyawan. Hal ini terutama disebabkan upah pada tingkat tersebut sebenarnya dirasakan masih kurang dalam menunjang hidup secara layak pada umumnya.

d. Kompensasi Harus Adil.

   Adil disini tidak berarti sama, tetapi adil adalah sesuai dengan haknya. Dengan demikian, seorang pesuruh sudah tentu tidak diberikan

Perpustakaan Unika

kompensasi yang sama besarnya dengan seorang kasir. Meskipun demikian, bila perbedaan itu tidak sebanding dapat menimbulkan rasa ketidakadilan.

e. Kompensasi Tidak Boleh Bersifat Statis.

Statis disini tidak terbatas hanya karena perusahaan tersebut tidak mengikuti dan menyesuaikan dengan perubahan nilai uang, tetapi statis disini adalah dalam artian yang sangat luas. Apabila setelah menetapkan besarnya kompensasi perusahaan tidak mau meninjau kembali, perusahaan tersebut dikatakan statis dalam menetapkan kompensasi.

f. Komposisi Dari Kompensasi Yang Diberikan Sebenarnya.

Tidak ada ketentuan mutlak bahwa kompensasi yang diberikan harus diwujudkan dalam bentuk uang seluruhnya. Kemungkinan untuk mewujudkan kompensasi dalam bentuk- bentuk lain harus dipertimbangkan. Apabila perusahaan yakin bahwa dengan memberikan sebagian dari kompensasi dalam bentuk lain justru akan mencapai sasaran lebih baik, hendaknya kompensasi tidak seluruhnya diwujudkan dalam bentuk uang.

Komponen-komponen dari keseluruhan program kompensasi dapat dibagi ke dalam bentuk-bentuk kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensastion*). Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi. Kompensasi finansial tidak

Perpustakaan Unika

langsung (*indirect financial compensation*), yang disebut juga dengan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung (Simamora, 2002: 541).

Kompensasi non finansial (*nonfinancial compensation*) terdiri dari kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau lingkungan psikologis atau fisik di mana orang tersebut bekerja. Tipe kompensasi non finansial ini meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas-tugas yang bermakna yang berhubungan dengan pekerjaan. Pemberian kompensasi merupakan fungsi strategik sumber daya manusia yang mempunyai imbas signifikan atas fungsi-fungsi sumber daya manusia lainnya. Kompensasi finansial juga mempengaruhi keseluruhan strategi organisasi karena kompensasi mempunyai pengaruh kuat atas kepuasan kerja, produktivitas, perputaran karyawan dan proses-proses lainnya di dalam sebuah organisasi.

Organisasi harus menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan yang kompeten. Apabila hal tersebut dapat dicapai melalui sistem kompensasi, maka organisasi harus berusaha untuk mengadakan keadilan kompensasi. Apabila karyawan merasa diberi kompensasi dengan tidak adil, maka karyawan tersebut akan membatasi atau mengurangi produktivitas kerjanya atau bahkan dapat meninggalkan perusahaan dan mencari pekerjaan lain. Dengan kata lain, ketidakadilan kompensasi dapat menyebabkan performa atau kinerja organisasi secara keseluruhan menjadi buruk. Perancangan dan pelaksanaan sistem kompensasi haruslah memastikan bahwa terdapat keadilan eksternal, keadilan

Perpustakaan Unika

internal, dan keadilan individu melalui perancangan dan penetapan struktur gaji yang efektif dan tingkat gaji yang tepat, Simamora (2002: 550).

Menurut Gitosudarmo dan Sudita (1997: 229) jenis kompensasi ekstrinsik ini dapat digolongkan menjadi : kompensasi finansial (dapat berbentuk gaji, upah dan bonus), jaminan sosial, *profit sharing,* penghargaan dan pengakuan, promosi dan persahabatan.

2.3. Kinerja

Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2000: 41). Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya. Menurut Robbins (2003: 226), kinerja adalah akumulasi hasil akhir semua proses dan kegiatan kerja organisasi.

Kinerja merupakan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Menurut Mangkunegara (2002: 22), kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain adanya efektivitas keseimbangan antara pekerjaan dan lingkungan yang berada di dekatnya dan meliputi individu, sumber daya, kejelasan kerja dan umpan balik. Kinerja karyawan merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan, kinerja pada dasarnya hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu. Kinerja merupakan derajat

Perpustakaan Unika

penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Kinerja adalah yang merefleksikan seberapa baik seseorang individu memenuhi permintaan pekerjaan.

Berhasil tidaknya kinerja karyawan yang telah dicapai organisasi tersebut dipengaruhi oleh tingkat kinerja karyawan secara individu maupun kelompok. Menurut Noe et.al (dalam As'ad, 1995: 42) mengatakan ada enam kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan secara individu :

1. Kualitas

   Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

2. Kuantitas

   Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

   Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

   Tingkat pengguna sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

Perpustakaan Unika

5. Kemandirian

   Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan, bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.

6. Komitmen kerja

   Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

Pengukuran kinerja pada penelitian ini karena menggunakan obyek BCA maka digunakan pengukuran SMART. SMART BCA diluncurkan sejak tahun 2001. Program ini telah diimplementasikan dan dikompetisikan di seluruh cabang BCA. Keberhasilan program tersebut, mendorong Bank untuk memperluas cakupan SMART BCA, sehingga pada tahun 2006, program diimplementasikan pula di lingkungan kantor pusat. Latar belakang pengembangan program tersebut, antara lain untuk memperkuat prasarana pendukung internal dalam meningkatkan kualitas layanan, melalui pendekatan yang professional dan berorientasi pada solusi, serta mendorong karyawan untuk memiliki sikap SMART BCA yaitu:

1. Sigap

   Apabila seorang karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tepat menunjukkan karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik. Pengukuran indicator sigap adalah tugas yang diberikan diselesaikan dengan tepat.

2. Menarik

   Apabila karyawan mempunyai sikap yang baik lepada teman sekerja atasan dan nasabah sehingga situasi disekitarnya menjadi nyaman. Maka

Perpustakaan Unika

hal ini menunjukkan karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik. Pengukuran indikator menarik adalah sikap dan penampilan karyawan sehari-hari.

3. Antusias

   Apabila karyawan memiliki usaha yang lebih keras daripada karyawan lainnya dan mempunyai kesiapan dalam melayani nasabah, berarti menunjukan bahwa karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik. Pengukuran indikator antusias adalah kesiapan karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

4. Ramah

   Apabila karyawan mempunyai sikap yang ramah kepada nasabah, maka hal ini dapat membuat nasabah menjadi nyaman terhadap sikap yang diberikan oleh karyawan tersebut. Pengukuran indikator ramah adalah pengucapan salam di awal dan di akhir pelayanan kepada nasbah.

5. Teliti

   Apabila karyawan memiliki tanggung jawab dalam pekerjaannya, maka hal ini membuat karyawan tersebut melakukan pekerjaannya dengan teliti dan menunjukkan karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik. Pengukuran indikator teliti adalah tugas yang diberikan diselesaikan tanpa ada kesalahan.

Dalam rangka mendukung kompetisi yang sehat, penilaian SMART BCA dilakukan melalui beberapa cara, antara lain: pengamatan langsung dan penggunaan sistem *mystery caller* dari tim independen, serta pengisian kuesioner

Perpustakaan Unika

penilaian dari unit kerja lain. Bahkan, jajaran manajemen melakukan kunjungan yang tidak terjadwal atau mendadak ke beberapa unit kerja. Hal tersebut dimaksudkan untuk memastikan dan memonitor kemajuan pelaksanaan SMART BCA (http://www.klikbca.com).

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

Pada penelitian ini menggunakan kepemimpinan berdasarkan pada teori kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Pendapat ini dapat ditarik suatu pendapat bahwa kepemimpinan itu merupakan upaya dalam mempengaruhi dan mengarahkan kelompok.

Semakin baik kepemimpinan diterapkan dalam sebuah perusahaan, maka akan membuat karyawan pada perusahaan tersebut semakin baik dalam bekerja, sehingga meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Bachtiar (2009) menyebutkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Bank BTN Kantor Cabang Syariah Surakarta, Yogyakarta dan Semarang. Penelitian yang dilakukan oleh Widianto (2009) yang meneliti tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Kantor Cabang Utama Makassar. Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya

Perpustakaan Unika

kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Hipotesis 1: Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

2.4.2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja

Kompensasi meliputi kembalian-kembalian finansial dan jasa-jasa serta tunjangan-tunjangan yang diterima oleh karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Jika perusahaan memberikan kompensasi yang adil bagi karyawan dan sesuai dengan tanggung jawabnya maka karyawan akan merasa puas dalam bekerja. Sebaliknya jika kompensasi yang diterima tidak memadai dalam arti lebih sedikit daripada yang seharusnya diterima oleh karyawan, maka ia akan merasa tidak puas dalam bekerja.

Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain adalah kompensasi. Dengan semakin tinggi kompensasi yang diterima karyawan, maka akan meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Maya (2010) menyatakan bahwa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan mempengaruhi kinerja karyawan dalam melayani nasabah pada Bank Mandiri. Penelitian yang dilakukan oleh Karsono (2005) menyatakan bahwa terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja. Maka hipotesis kedua pada penelitian ini adalah:

Hipotesis 2: Terdapat pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan

Perpustakaan Unika

2.4.3. Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kinerja menggunakan pengukuran berdasarkan SMART pada Bank BCA.

Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain adalah kepemimpinan dan kompensasi. Dengan semakin baik pemimpin berperilaku maka karyawan akan bekerja lebih baik sehingga kinerjanya semakin meningkat. Terlebih lagi dengan kompensasi yang diberikan semakin tinggi, maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Widianto (2009) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Maya (2010) menyatakan bahwa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan mempengaruhi kinerja karyawan dalam melayani nasabah pada Bank Mandiri. Karsono (2005) menyatakan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja.

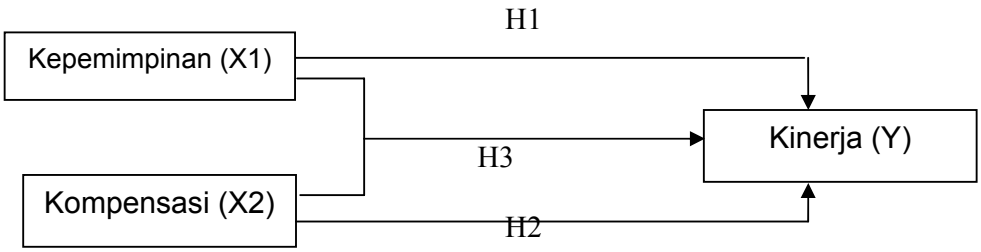
Maka hipotesis ketiga pada penelitian ini adalah:

Hipotesis 3: Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan

Perpustakaan Unika

2.5. KERANGKA PIKIR PENELITIAN

Kerangka pikir penelitian yaitu sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Pikir Penelitian

Pada penelitian ini akan dilakukan pengujian pada pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan BCA cabang Pemuda Semarang. Jika karyawan merasa puas terhadap kompensasi yang diterimanya, dan kepemimpinan yang baik (transformasional) akan mampu untuk meningkatkan kinerja yang dimilikinya, namun sebaliknya, jika kompensasi yang diterima oleh karyawan dianggap kurang memadai, dan kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin tidak akan memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja yang dimiliki oleh karyawan.

2.6. DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

Definisi operasional penelitian yaitu:

1. Kepemimpinan

   Kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok.

Perpustakaan Unika

Indikator variabel kepemimpinan dalam penelitian ini dikembangkan berdasarkan konsep (Bass, 1990 dalam Tondok dan Andarika, 2004: 38):

a. Kharisma: pribadi atasan menyenangkan, percaya pada pimpinan, mengagumi atasan, menghormati atasan.
b. Inspirasional: atasan mampu membangkitkan semangat kerja, memiliki antusiasme, menciptakan rasa optimisme.
c. Stimulasi intelektual: atasan memberikan masukan inovatif, kreativitas, memunculkan ide baru, mendorong bawahan dalam menyampaikan ide.
d. Perhatian individual: atasan dapat menjadi pelatih, menjadi penasehat, merupakan guru fasillitator, atasan orang yang bisa dipercaya dan peduli pada bawahan

2. Kompensasi

Kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Pada penelitian ini diukur dengan persepsi responden terhadap keadilan kompensasi yang diterima (As'ad, 1995). Variabel ini diukur dengan indikator-indikator: (Mas'ud, 2004: 357)

a. Keadilan internal
    i. Keadilan internal kenaikan gaji
    ii. Keadilan internal tunjangan
    iii. Keadilan internal insentif
    iv. Keadilan internal gaji

Perpustakaan Unika

b. Keadilan eksternal

i. Keadilan eksternal kenaikan gaji

ii. Keadilan eksternal tunjangan

iii. Keadilan eksternal insentif

iv. Keadilan eksternal gaji

3. Kinerja

Kinerja karyawan adalah persepsi pimpinan Bank Central Asia terhadap kinerja karyawan yang dipimpinnya. Kinerja dapat diukur dengan penilaian dari atasan terhadap hasil kerja. Data penilaian kinerja responden di ambil dari dokumen PT. Bank Central Asia, Cabang Pemuda, Semarang.

Perpustakaan Unika

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi dan Obyek Penelitian

Lokasi penelitian yaitu pada BCA cabang Pemuda Semarang yang beralamat di Jln. Pemuda 90-92 Semarang. Obyek pada penelitian ini adalah karyawan pada BCA Cabang Pemuda, Semarang.

3.2. Populasi dan Sampel

Djawarto PS dan Pangestu Subagyo (1993: 107) menyatakan bahwa populasi adalah jumlah dari keseluruhan objek-objek (satuan-satuan/individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan pada BCA cabang Pemuda Semarang yang berjumlah 126 orang.

Sampel adalah bagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi. Sampel dalam penelitian ini digunakan teknik *purposive sampling* yaitu karyawan pada bagian teller dan *customer service.* Alasannya adalah karena kedua bagian inilah yang paling tampak kinerjanya berdasarkan pada program SMART. Berdasarkan atas kriteria tersebut, terdapat 43 karyawan yang terdiri dari: 23 orang teller dan 20 orang *customer service (CS).*

Perpustakaan Unika

3.3. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti (Umar, 2001: 42). Data primer ini berupa data yang didapatkan dari responden penelitian melalui kuesioner. Datanya adalah data tentang persepsi responden tentang kepemimpinan, kinerja dan kompensasi.

3.4. Metode Pengumpulan Data

3.4.1 Alat Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui pembagian kuesioner. Kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan daftar pertanyaan kepada responden untuk menjawab pertanyaan. (Soenarto, 1993:96).

3.4.2 Metode Pengujian Instrumen

3.4.2.1 Pengujian Validitas

Pengujian validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur yang dapat digunakan untuk mengukur apa yang ingin diukur (Singarimbun, 1995:137) untuk menguji validitas dari daftar pertanyaan dengan taraf signifikansi 5% menggunakan rumus koefisien korelasi product moment. Alasan menggunakan metode ini adalah untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara dua variabel.

Perpustakaan Unika

Rumus yang digunakan:

$$r_{xy} = \frac{N \cdot \Sigma XY - (\Sigma X \cdot \Sigma Y)}{\sqrt{\{(N \cdot \Sigma X^2) - (\Sigma X)^2\}\{(N \cdot \Sigma Y^2) - (\Sigma Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} = angka korelasi

N = jumlah pertanyaan

X = nilai item

Y = nilai total dari item

Jika r hitung (r_{xy}) > r kritis (tabel) maka kuesioner tersebut valid

Jika r hitung (r_{xy}) < r kritis (tabel) maka kuesioner tersebut tidak valid

Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan hasil psngujian validitas untuk penelitian ini:

Tabel 3.1. Hasil Pengujian Validitas Kepemimpinan 1

Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0.657	0.301	Valid
2	0.593	0.301	Valid
3	0.617	0.301	Valid
4	0.302	0.301	Valid
5	0.287	0.301	Tidak Valid
6	0.590	0.301	Valid
7	0.391	0.301	Valid
8	0.307	0.301	Valid
9	0.276	0.301	Tidak Valid
10	0.433	0.301	Valid
11	0.072	0.301	Tidak Valid
12	0.321	0.301	Valid
13	0.322	0.301	Valid
14	-0.133	0.301	Tidak Valid
15	0.321	0.301	Valid

Perpustakaan Unika

Berdasarkan tabel 3.1. diketahui bahwa dari 15 item pertanyaan pada hasil kuesioner kepemimpinan ada 4 item yang tidak valid karena nilai r hitung < r tabel,sehingga dilakukan pengujian ulang dengan hasil:

Tabel 3.2. Hasil Pengujian Validitas Kepemimpinan 2

Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0.630	0.301	Valid
2	0.605	0.301	Valid
3	0.651	0.301	Valid
4	0.314	0.301	Valid
6	0.619	0.301	Valid
7	0.449	0.301	Valid
8	0.317	0.301	Valid
10	0.374	0.301	Valid
12	0.322	0.301	Valid
13	0.329	0.301	Valid
15	0.353	0.301	Valid

Sumber : Data Primer yang Diolah (Perhitungan Terlampir)

Berdasarkan tabel 3.2. diketahui bahwa dari semua item pertanyaan pada hasil kuesioner kepemimpinan nilai r hitung > r tabel,sehingga hasilnya dinyatakan valid.

Tabel 3.3. Hasil Pengujian Validitas Kompensasi

Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0.733	0.301	Valid
2	0.790	0.301	Valid
3	0.736	0.301	Valid
4	0.713	0.301	Valid
5	0.702	0.301	Valid
6	0.657	0.301	Valid
7	0.712	0.301	Valid
8	0.749	0.301	Valid
9	0.693	0.301	Valid
10	0.416	0.301	Valid
11	0.734	0.301	Valid
12	0.559	0.301	Valid
13	0.745	0.301	Valid
14	0.818	0.301	Valid

Perpustakaan Unika

Lanjutan Tabel 3.3.

15	0.692	0.301	Valid
16	0.689	0.301	Valid
17	0.674	0.301	Valid
18	0.675	0.301	Valid

Sumber: Data primer yang diolah (Perhitungan Terlampir)

Berdasarkan tabel 3.3. diketahui bahwa dari 18 item pertanyaan pada hasil kuesioner kompensasi nilai r hitung > r tabel,sehingga hasilnya dinyatakan valid.

3.4.2.2 Pengujian Reliabilitas

Pengujian reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau yang dapat diandalkan (Singarimbun, 1995:140). Untuk menghitung reliabilitas suatu data dapat menggunakan pendekatan Cronbach's Alpha. Jika nilai α lebih kecil dari 0,5 maka item x dinyatakan tidak reliabel. Sedangkan jika nilai α lebih besar dari 0,5 maka item x dinyatakan reliabel.

Rumus yang digunakan: $$\alpha = \frac{k - 1}{1 + (k - 1)\, r}$$

Keterangan:

α = koefisien reliabilitas

k = jumlah butir

r = rata-rata korelasi antar butir

1 = bilangan konstan

Perpustakaan Unika

Berikut ini adalah hasilnya:

Tabel 3.4. Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Kepemimpinan	0.765	Reliabel
Kompensasi	0.949	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah (Perhitungan Terlampir)

Dari tabel 3.4. diketahui bahwa dari keempat variabel diatas yaitu kepemimpinan dan kompensasi nilai Cronbach Alpha > 0,5 sehingga ketiga variabel masing-masing dinyatakan reliabel.

3.5. Analisis Data

3.5.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang menggunakan keterangan dan bahasa verbal. Dalam penelitian ini analisis deskriptif ini dilakukan dengan rentang skala sebagai berikut:

$$RS = \frac{\text{nilai terbesar} - \text{nilai terkecil}}{\text{jumlah jawaban}}$$

$$= \frac{5 - 1}{2} = 2$$

Penilaian unsur diklasifikasikan sebagai berikut :

Rata-rata	Kompensasi	Kepemimpinan
1 – 3	Tidak adil	Transformasional rendah
3,1 – 5	Adil	Transformasional tinggi

Perpustakaan Unika

Score	Kinerja
50-65	Kurang
66-75	Cukup
76-100	Baik

3.5.2 Analisis Inferensial

Analisis inferensial adalah teknik analisis yang menggunakan angka atau data kuantitatif untuk pengujian hipotesis. Untuk menguji hipotesis menggunakan analisis regresi dengan persamaannya sebagai berikut: (Ghozali, 2004)

$$Y = a + b1X1 + b2X2$$

Dimana :

Y = kinerja karyawan

a = Konstanta regresi

$b1$ = Koefisien regresi kepemimpinan

$b2$ = Koefisien regresi kompensasi

X1 = Kepemimpinan

X2 = Kompensasi

Kriteria Pengujian hipotesis 1-2:

1. Ho: β1/β2=0 : tidak ada pengaruh kepemimpinan /kompensasi terhadap kinerja karyawan.
2. H1 : β1/β2≠0 : ada pengaruh kepemimpinan/kompensasi terhadap kinerja karyawan.
3. Menentukan taraf signifikansi : 5% atau 0,05
4. Kriteria pengujian hipotesis :

Perpustakaan Unika

Jika Sig. t > 0,05 maka Ho diterima dan Ha ditolak.

Jika Sig. t < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima.

5. Kesimpulan :

   Menerima atau menolak Ho

Kriteria Pengujian hipotesis 3:

1. Ho: $\beta1=\beta2=0$: tidak ada pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.
2. H1 : $\beta1\neq\beta2\neq0$: ada pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.
3. Menentukan taraf signifikansi : 5% atau 0,05
4. Kriteria pengujian hipotesis :

   Jika Sig. F > 0,05 maka Ho diterima dan Ha ditolak.

   Jika Sig. F < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima.
5. Kesimpulan :

   Menerima atau menolak Ho

Perpustakaan Unika

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Karakteristik Responden

Untuk mengetahui karakteristik responden pada penelitian ini dapat dilihat data lengkapnya pada Lampiran, yang meliputi nama, umur, lama bekerja, dan bagian. Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan karakteristik responden berdasarkan pada usia dan bagian mereka bekerja:

Tabel 4.1. Bagian dan Usia Responden

Bagian	Usia		Total
	22-26 th	26,1-30 th	
Teller	21 (48,8%)	2 (4,7%)	23 (53,5%)
CS	13 (30,2%)	7 (16,3%)	20 (46,5%)
Total:	34 (79,1%)	9 (20,9%)	43 (100%)

Sumber: data primer yang diolah

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa karakteristik responden pada penelitian ini sebagian besar berusia antara 22-26 tahun dengan bagian Teller yaitu ada 21 orang atau 48,8%.

Perpustakaan Unika

Tabel 4.2. Lama Bekerja dan Usia Responden

Lama bekerja	Usia		Total
	22-26 th	26,1-30 th	
6 bl – 1,3 th	26 (60,5%)	4 (9,3%)	30 (69,8%)
1,4 – 2,1 th	8 (18,6%)	2 (4,7%)	10 (23,3%)
2,2 – 3 th	0 (0%)	3 (7,0%)	3 (7,0%)
Total:	34 (79,1%)	9 (20,9%)	43 (100%)

Sumber: data primer yang diolah

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa karakteristik responden pada penelitian ini sebagian besar adalah berusia antara 22-26 tahun dengan lama bekerja 6 bulan hingga 1,3 tahun yaitu ada 26 orang atau 60,5%. Hal ini menunjukkan bahwa responden pada penelitian ini adalah karyawan dengan masa kerja yang masih relatif pendek dengan usia muda.

4.2. Hasil Analisis Deskriptif

4.2.1. Tanggapan Responden Terhadap Kepemimpinan

Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Perpustakaan Unika

Tabel 4.3. Tanggapan Responden Terhadap Kepemimpinan

		Jawaban												
No	Keterangan	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)		Total	Rata-	Kategori
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	Skor	rata	
	Kharisma:												**3,88**	**Transformasional tinggi**
1	Atasan saya mempunyai pribadi yang menyenangkan.	6	30	19	76	15	45	3	6	0	0	157	3,65	Transformasional tinggi
2	Saya percaya dengan pimpinan saya sekarang	11	55	21	84	9	27	2	4	0	0	170	3,95	Transformasional tinggi
3	Saya mengagumi atasan saya karena dia memperlakukan orang lain dengan adil	8	40	25	100	9	27	1	2	0	0	169	3,93	Transformasional tinggi
4	Saya menghormati atasan saya	11	55	22	88	9	27	1	2	0	0	172	4,00	Transformasional tinggi
	Motivasi inspiratif:												**3,85**	**Transformasional tinggi**
5	Atasan saya memiliki antusiasme yang baik terhadap pekerjaan	9	45	18	72	13	39	3	6	0	0	162	3,77	Transformasional tinggi
6	Atasan saya mampu menciptakan rasa optimisme bagi bawahannya	7	35	28	112	7	21	0	0	1	1	169	3,93	Transformasional tinggi
	Stimulasi intelektual:												**3,79**	**Transformasional tinggi**
7	Atasan saya memberikan masukan yang inovatif untuk keberhasilan pekerjaan	9	45	18	72	12	36	4	8	0	0	161	3,74	Transformasional tinggi
8	Atasan saya mampu memunculkan ide baru yang baik untuk kemajuan perusahaan	5	25	26	104	12	36	0	0	0	0	165	3,84	Transformasional tinggi
	Individual consideration:												**3,95**	**Transformasional tinggi**
9	Atasan saya bisa dijadikan pelatih yang melatih bawahannya untuk bekerja lebih trampil	7	35	24	96	11	33	1	2	0	0	166	3,86	Transformasional tinggi
10	Atasan saya bisa menjadi penasehat apabila bawahannya mendapat masalah	12	60	17	68	12	36	2	4	0	0	168	3,91	Transformasional tinggi
11	Atasan saya adalah orang yang dapat dipercaya dan peduli kepada bawahannya	14	70	20	80	8	24	1	2	0	0	176	4,09	Transformasional tinggi
	Rata-rata jumlah keseluruhan:											**167**	**3,88**	**Transformasional tinggi**

Sumber: data primer yang diolah

Perpustakaan Unika

Berdasarkan pada tabel tersebut diketahui bahwa rata-rata tanggapan responden untuk kepemimpinan sebesar 3,88 dan termasuk dalam kategori kepemimpinan transformasional tinggi. Artinya atasan mempunyai pribadi yang menyenangkan, sehingga karyawan percaya pada pimpinannya, selain itu karyawan juga mengagumi dan menghormati atasannya. Menurut karyawan, atasan mampu menciptakan rasa optimisme bagi bawahannya, misalnya dengan memberikan masukan yang inovatif untuk keberhasilan pekerjaan, dan juga mampu memunculkan ide baru yang baik untuk kemajuan perusahaannya. Atasan juga bisa dijadikan pelatih yang melatih bawahannya untuk bekerja lebih trampil demi kemajuan perusahaan, atasan juga bisa menjadi penasehat apabila bawahannya mendapat masalah, atasan juga merupakan orang yang dapat dipercaya dan peduli kepada bawahannya.

Untuk rata-rata skor terendah adalah pada pernyataan: "Atasan saya mempunyai pribadi yang menyenangkan" artinya menurut karyawan, atasannya memiliki pribadi yang menyenangkan tetapi tidak cukup membuat mereka dapat terbuka dengan atasannya. Hal ini dapat disebabkan karena mereka mungkin merasa sungkan terhadap atasan mereka. Untuk rata-rata skor tertinggi adalah pada pernyataan: "Atasan saya adalah orang yang dapat dipercaya dan peduli kepada bawahannya" dengan skor rata-rata sebesar 4,09. Artinya atasan mereka dapat dipercaya dan memiliki kepedulian kepada bawahan, jadi dapat dikatakan ini adalah hal yang positif kaitannya dengan posisi pemimpin yang peduli dengan bawahan.

Perpustakaan Unika

4.2.2. Tanggapan Responden Terhadap Kompensasi

Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap variabel kompensasi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4. Tanggapan Responden Terhadap Kompensasi

		Jawaban												
No	Keterangan	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)		Total	Rata-	Kategori
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	Skor	rata	
	Keadilan Internal Kenaikan Gaji:												**3,58**	**Adil**
1	Kenaikan gaji yang saya terima selama ini adil dibandingkan dengan rekan sekerja saya dalam perusahaan ini	7	35	17	68	13	39	6	12	0	0	154	3,58	Adil
	Keadilan Internal Tunjangan:												**3,57**	**Adil**
2	Tunjangan yang saya terima adil dibandingkan dengan karyawan lain yang setingkat	9	45	15	60	11	33	8	16	0	0	154	3,58	Adil
3	Dengan mempertimbangkan yang diterima rekan sekerja saya, tunjangan saya adil	9	45	18	72	10	30	6	12	0	0	159	3,70	Adil
4	Tunjangan yang saya terima sebanding dengan tunjangan yang diterima oleh orang lain di perusahaan ini	6	30	15	60	13	39	9	18	0	0	147	3,42	Adil
	Keadilan Internal Insentif:												**3,43**	**Adil**
5	Saya merasa diberi peluang yang adil dalam menerima imbalan insentif	7	35	11	44	16	48	9	18	0	0	145	3,37	Adil
6	Saya menerima peluang yang sama sebagaimana rekan lain untuk berpartisipasi dengan program insentif	8	40	11	44	18	54	6	12	0	0	150	3,49	Adil
7	Saya diperlakukan dengan adil dalam hal imbalan insentif yang diterima karyawan lain	9	45	8	32	19	57	7	14	0	0	148	3,44	Adil
	Keadilan Internal Gaji:												**3,76**	**Adil**
8	Gaji saya adalah adil dibandingkan dengan apa yang diterima rekan sekerja saya	6	30	14	56	18	54	5	10	0	0	150	3,49	Adil
9	Gaji saya adalah adil dibandingkan dengan gaji karyawan lain di perusahaan ini	11	55	18	72	12	36	2	4	0	0	167	3,88	Adil
10	Setelah mempertimbangkan semuanya, gaji tahunan saya termasuk adil dibandingkan dengan apa yang diteirma oleh rekan sekerja saya	7	35	26	104	9	27	1	2	0	0	168	3,91	Adil
	Keadilan Eksternal Kenaikan Gaji:												**3,94**	**Adil**
11	Kenaikan gaji yang lebih baik tidak diberikan oleh perusahaan lain dalam industri yang sama	9	45	25	100	7	21	2	4	0	0	170	3,95	Adil
12	Kenaikan gaji saya adalah adil dibandingkan dengan kenaikan yang diberikan oleh perusahaan lain pada posisi yang sama	9	45	24	96	8	24	2	4	0	0	169	3,93	Adil
	Keadilan Eksternal Tunjangan:												**3,93**	**Adil**
13	Perusahaan lain pada industri yang sama memberikan tunjangan yang lebih baik daripada perusahaan saya	12	60	18	72	10	30	3	6	0	0	168	3,91	Adil
14	Tunjangan yang saya terima adalah adil dibandingkan dengan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan lain pada posisi yang sama	14	70	15	60	12	36	2	4	0	0	170	3,95	Adil
	Keadilan Eksternal Insentif:												**3,88**	**Adil**
15	Perusahaan lain di industri yang sama memberikan insentif yang lebih baik	9	45	20	80	14	42	0	0	0	0	167	3,88	Adil
16	Imbalan insentif yang saya terima adalah adil dibandingkan dengan imbalan insentif yang diberikan oleh perusahaan lain	9	45	22	88	10	30	2	4	0	0	167	3,88	Adil
	Keadilan Eksternal Gaji:												**3,70**	**Adil**
17	Dibandingkan dengan gaji tahunan (setahun) di perusahaan lain, gaji tahunan saya adalah adil	8	40	16	64	15	45	4	8	0	0	157	3,65	Adil
18	Perusahaan lain dalam industri yang sama memberikan gaji tahunan (setahun) yang tidak lebih baik daripada perusahaan ini	4	20	25	100	13	39	1	2	0	0	161	3,74	Adil
	Rata-rata jumlah keseluruhan:											**160**	**3,71**	**Adil**

Sumber: Data primer yang diolah (2010)

Perpustakaan Unika

Berdasarkan pada tabel tersebut diketahui bahwa rata-rata tanggapan responden terhadap variabel kompensasi adalah sebesar 3,71 dan termasuk kategori adil. Artinya menurut responden pada penelitian ini kompensasi yang mereka terima sudah adil, ditinjau dari keadilan internal kenaikan gaji, keadilan internal tunjangan, insentif dan gaji, serta ditinjau dari keadilan eksternal kenaikan gaji, keadilan eksternal tunjangan, insentif, dan gaji.

Untuk rata-rata terendah adalah pada pernyataan: "Saya merasa diberi peluang yang adil dalam menerima imbalan insentif" dengan skor sebesar 3,37. Artinya responden merasa selama ini menerima insentif yang adil di BCA. Untuk rata-rata tertinggi adalah pada pernyataan: "Kenaikan gaji yang lebih baik tidak diberikan oleh perusahaan lain dalam industri yang sama" dan " Tunjangan yang saya terima adalah adil dibandingkan dengan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan lain pada posisi yang sama" dengan rata-rata skor sebesar 3,95. Artinya responden menyatakan bahwa tunjangan yang diterimanya dan kenaikan gaji sesama bank lain adalah adil.

4.2.3. Hasil Penilaian Kinerja

Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan hasil penilaian kinerja karyawan BCA Cabang Pemuda menggunakan kategori SMART:

Perpustakaan Unika

Tabel 4.5. Hasil Penilaian Kinerja

No. Resp.	Standar	Rata-rata Kinerja (Okt-Nov 2010)	Keterangan
1	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	80	Baik
2	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	73	Cukup
3	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	76	Baik
4	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	74	Cukup
5	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	73	Cukup
6	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	81	Baik
7	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	80	Baik
8	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	80	Baik
9	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	87	Baik
10	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	88	Baik
11	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	80	Baik
12	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	81	Baik
13	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	76	Cukup
14	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	76	Cukup
15	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	76	Cukup
16	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	76	Cukup
17	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	76	Cukup
18	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	76	Cukup
19	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	72	Cukup
20	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	72	Cukup
21	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	88	Baik
22	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	75	Cukup
23	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	70	Cukup
24	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	74	Cukup
25	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	88	Baik
26	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	66	Cukup
27	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	77	Baik
28	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	76	Baik
29	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	76,5	Baik
30	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	81	Baik
31	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	78	Baik
32	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	90	Baik
33	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	87	Baik
34	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	90	Baik
35	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	75	Cukup
36	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	79	Baik
37	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	79	Baik
38	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	83,5	Baik
39	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	77,5	Baik
40	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	81	Baik
41	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	69	Cukup
42	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	79	Baik
43	Smart (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti)	77	Baik

Sumber: Data perusahaan (2010)

Perpustakaan Unika

Berdasarkan pada tabel tersebut diketahui bahwa ternyata ada 17 orang yang memiliki kinerja cukup (40%) dan 60% sisanya memiliki kinerja baik. Dengan demikian dapat dikatakan sebagian besar responden memiliki kinerja yang telah baik menurut pimpinan mereka.

4.3. Hasil Analisis Inferensial

Hasil pengujian hipotesis dilakukan dengan bantuan program SPSS 13.0 yaitu analisis regresi dengan hasil:

Tabel 4.6. Hasil Uji t

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	51,968	9,769		5,319	,000
	Kepemimpinan	,384	,177	,322	2,173	,036
	Kompensasi	,150	,072	,308	2,078	,044

a. Dependent Variable: Kinerja

Hipotesis Pertama

Dari tabel 4.4, diperoleh hasil atau nilai signifikansi t sebesar 0,036 dan nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 (α) sehingga hipotesis pertama pada penelitian ini diterima. Artinya ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada BCA Cabang Pemuda Semarang. Pengaruh ini bersifat positif dilihat dari nilai koefisien regresi +0,384, apabila kepemimpinan transformasional tinggi, maka diharapkan kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Perpustakaan Unika

Hipotesis Kcdua

Dari tabel 4.4. diperoleh hasil atau nilai signifikansi t sebesar 0,044 dan nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 (α) sehingga hipotesis kedua pada penelitian ini diterima. Artinya ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada BCA Cabang Pemuda Semarang. Pengaruh ini bersifat positif dilihat dari nilai koefisien regresi +0,150, apabila kompensasi semakin adil diterapkan, maka diharapkan kinerja karyawan akan meningkat.

Hipotesis Ketiga

Pengujian hipotesis ketiga ini dilakukan dengan menggunakan uji F dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.7. Hasil Uji F

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	209,993	2	104,997	3,759	,032[a]
	Residual	1117,169	40	27,929		
	Total	1327,163	42			

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

Dari tabel 4.5. diperoleh hasil atau nilai signiflkansi F sebesar 0,032 < 0,05 (α) sehingga hipotesis ketiga pada penelitian ini diterima. Artinya ada pengaruh kepemimpinan dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada BCA Cabang Pemuda Semarang. Jadi semakin tinggi

Perpustakaan Unika

kepemimpinan transformasional diterapkan pada perusahaan ini dan semakin adil kompensasinya, maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawannya.

Tabel 4.7. Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,398[a]	,158	,116	5,28481

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Kepemimpinan

Nilai koefisien determinasi sebesar 11,6% (Adjusted R Square) artinya variabel kepemimpinan dan kompensasi hanya mempengaruhi kinerja sebesar 11,6% saja dan sisanya 88,4% dipengaruhi oleh variabel lain.

4.4. Implikasi Manajerial

Berdasarkan pada hasil deskriptif diketahui bahwa untuk kepemimpinan termasuk transformasional tinggi, artinya di BCA Cabang Pemuda diterapkan kepemimpinan transformasional tinggi dengan ciri pemimpin memiliki kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan *individual consideration* yang baik. Untuk variabel kompensasi termasuk kategori adil, dan untuk kinerja memperoleh hasil bahwa 40% memiliki kinerja cukup dan 60% memiliki kinerja baik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun secara simultan terhadap kinerja karyawan bagian teller dan CS BCA Cabang Pemuda, Semarang. Hal ini berarti manajer atau pihak pimpinan BCA harus memperhatikan kedua variabel tersebut yaitu kepemimpinan dan kompensasi karena terbukti mempengaruhi kepuasan kerja karyawan bagian teller dan CS. Dengan

Perpustakaan Unika

memberikan keadilan internal dan keadilan eksternal gaji, tunjangan, dan insentif yang baik kepada para karyawannya maka dapat menjamin karyawan kompensasinya adil sehingga akan bekerja lebih baik dan semakin meningkatkan kinerja karyawannya. Pihak perusahaan atau pimpinan perlu memperhatikan gaya kepemimpinan yang diterapkan, karena memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja. Bila dilihat dari persepsi responden, mengenai tunjangan, perlu disesuaikan, terutama yang berkaitan dengan keadilan internal, agar karyawan tetap setia pada perusahaan dan tidak keluar dari perusahaan. Jadi perlu ditinjau secara periodik.

Sedangkan untuk kepemimpinan juga terbukti mempengaruhi kinerja. Maka kepemimpinan yang selama ini telah termasuk transformasional tinggi harus dapat dipertahankan oleh BCA sehingga kinerja karyawannya dapat meningkat pula. Hal ini dapat dilakukan dengan mempertahankan kharisma dan wibawa pemimpin terhadap bawahan, memberikan contoh teladan yang baik serta memotivasi dan dapat menjadi penasehat yang baik bagi karyawan.

Nilai koefisien determinasi sebesar 11,6% (Adjusted R Square) artinya variabel kepemimpinan dan kompensasi hanya mempengaruhi kinerja sebesar 11,6% saja dan sisanya 88,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model regresi seperti: stress kerja, self esteem, self efficacy, iklim organisasi.

Perpustakaan Unika

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Dari hasil analisis dan pembahasan tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan:

1. Persepsi responden terhadap kepemimpinan termasuk dalam kategori transformasional tinggi, persepsi responden terhadap kompensasi termasuk adil, penilaian kinerja oleh perusahaan BCA Cabang Pemuda termasuk baik.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di BCA Cabang Pemuda, Semarang.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan di BCA Cabang Pemuda, Semarang.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di BCA Cabang Pemuda, Semarang.

5.2. Saran

Saran yang dapat dikemukakan pada penelitian ini antara lain adalah:

1. Sebaiknya pihak BCA Cabang Pemuda, Semarang dapat mempertahankan gaya kepemimpinan mengarah kepada transformasional tinggi dan juga kompensasi yang dirasakan atau diterapkan oleh perusahaan adil karena

Perpustakaan Unika

secara keseluruhan hasil analisis deskriptif untuk kompensasi termasuk dalam kategori adil. Juga dapat meningkatkan kinerja karyawan yang masih termasuk kategori tinggi. hal ini dapat dilakukan misalnya dengan tetap memberikan tunjangan, gaji yang memadai, memperlakukan karyawan dengan adil, memperhatikan kebutuhan karyawan.

2. Di penelitian mendatang dapat menambahkan variabel lain yang mempengaruhi kinerja, seperti stress kerja, self esteem, self efficacy, iklim organisasi. Alasannya adalah dengan adanya stress kerja yang rendah, self esteem dan self efficacy yang tinggi, serta iklim organisasi yang kondusif (mendukung), maka akan meningkatkan kinerja.

Perpustakaan Unika

DAFTAR PUSTAKA

As'ad, Moh. 1995. ***Psikologi Perusahaan***, Yogyakarta: Liberty.

Bachtiar, Arif Agung. 2009. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja pada Bank BTN Kantor Cabang Syariah Surakarta, Yogyakarta dan Semarang. ***Skripsi.*** Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Davis, Keith dan Newstrom. 2000. ***Perilaku Dalam Organisasi***, Edisi ketujuh, Penerbit. Erlangga, Jakarta.

Dessler, G. 2000. ***Manajemen Personalia***. Edisi 3. Terjemahan Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.

Dewi, Maya Yuratna. 2010. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dalam Melayani Nasabah pada Bank Mandiri, Tbk.

Djarwanto & Pangestu Subagyo. 1998. ***Statistik Induktif***. BPFE, Yogyakarta.

Gibson, Ivancevich dan Donnelly. 1997. ***Organisasi,*** Edisi Kedelapan, Jilid 2. Binarupa Aksara, Jakarta.

Ginting. 1999. ***Manajemen Sumber Daya Manusia*: *Suatu Pengantar***. Yogyakarta. BPFE.

Hani, Handoko T, 1994. ***Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia***. Yogyakarta : BPFE – UGM.

Karsono. 2005. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Guru SMK Teknologi dan Industri. ***Jurnal PTM,*** Vol. 5, No.2, Juni 2005.

Kreitner dan Kinicki. 2005. ***Perilaku Organisasi***. Jakarta : Salemba Empat.

Mas'ud, Fuad., 2004, ***Survei Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi,*** Undip, Semarang.

Nawawi, Hadari. 2003. ***Kepemimpinan yang Efektif.*** Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Reksohadiprodjo, Sukanto dan T. Hani Handoko, 2000, ***Organisasi Perusahaan Teori Struktur Dan Perilaku***, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta.

Perpustakaan Unika

Robbin, Stephens P. 2001. ***Organisasi.*** Jilid 1 dan II Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaja. Prehanlindo, Jakarta.

Stonner, James A.F., 1996, ***Manajemen***. Edisi II, Prenhallindo, Jakarta.

Singarimbun. 1999. ***Realibilitas dan Validitas***. Yogyakarta : Liberty.

Simamarta, Irawaty Sahat Riris. 2009. ***Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja Karyawan pada PT Bank Central Asia, TBK Kantor Cabang Pembantu Pulau Brayan dan Kantor Cabang Pembantu Sumatera.*** Skripsi S1: Universitas Sumatera Utara, Medan.

Soenarto. 1993. ***Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis.*** Yogyakarta : BPFE.

Swastha, B. 1994. ***Pengantar Bisnis Modern***. Yogyakarta: Penerbit Liberty.

Umar, Husein. 2001. ***Metodologi Penelitian Untuk skripsi dan Tesis Bisnis.*** Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

Widianto, Nurman. 2010. ***Pengaruh Kepemimpinan Kharismatik terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Kantor Cabang Utama Makassar.*** Universitas Airlangga, Surabaya.

Widodo, Parwoto. 2006***. Pengaruh Gaji Pada Hubungan Antara Kompensasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Salatiga.*** http://eprints.ums.ac.id

Winardi. 2003. ***Teori Organisasi dan Pengorganisasian.*** Divisi Buku Perguruan Tinggi.

Yanti, F. 2003. ***Manajemen Personalia.*** http://fitriyantisumut.tripod.com/karya.htm

Perpustakaan Unika

PETUNJUK PENGISIAN KUISIONER

1. Baca pertanyaan secara teliti dan jawablah dengan sejujur-jujurnya.
2. Pilihlah salah satu dari 5 (lima) pilihan jawaban yang tersedia dan yang paling sesuai dengan diri anda dengan memberi tanda silang (X) pada pilihan yang tersedia.

   Adapun pilihan yang tersedia :

   STS =Sangat Tidak Setuju = 1

   TS = Tidak Setuju = 2

   RR = Ragu-ragu = 3

   S = Setuju = 4

   SS = Sangat Setuju = 5
3. Kerahasiaan jawaban Anda dijamin sepenuhnya oleh peneliti.
4. Apabila anda telah selesai mengerjakan, periksa kembali jangan sampai ada peryataan yang terlewatkan.
5. Saya mengucapkan terima kasih atas kesediaan Anda mengisi kuisioner ini.

Nama :

Umur :

Lama Bekerja:

Bagian :

SELAMAT MENGERJAKAN & TERIMA KASIH

Perpustakaan Unika

PERTANYAAN

Petunjuk Pengisian:

Mohon untuk memberikan tanda (V) pada setiap pernyataan yang Anda pilih.

Keterangan:

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

R = Ragu-ragu

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

1. KEPEMIMPINAN (DIISI OLEH KARYAWAN)

No.	Pertanyaan	**SS**	**S**	**R**	**TS**	**STS**
	Kharisma					
1	Atasan saya mempunyai pribadi yang menyenangkan.					
2	Saya percaya dengan pimpinan saya sekarang					
3	Saya mengagumi atasan saya karena dia memperlakukan orang lain dengan adil					
4	Saya menghormati atasan saya					
	Motivasi Inspiratif					
5	Atasan saya mampu membangkitkan semangat kerja bawahannya.					
6	Atasan saya memiliki antusiasme yang baik terhadap pekerjaan					
7	Atasan saya mampu menciptakan rasa optimisme bagi bawahannya					
	Stimulasi Intelektual					
8	Atasan saya memberikan masukan yang inovatif untuk keberhasilan pekerjaan					
9	Atasan saya memiliki kreativitas yang tinggi dalam mencari cara untuk mencapai tujuan perusahaan					

Perpustakaan Unika

10	Atasan saya mampu memunculkan ide baru yang baik untuk kemajuan perusahaan					
11	Atasan saya mampu mendorong bawahannya untuk menyampaikan ide yang baik untuk pekerjaan					
	Individual Consideration					
12	Atasan saya bisa dijadikan pelatih yang melatih bawahannya untuk bekerja lebih trampil					
13	Atasan saya bisa menjadi penasehat apabila bawahannya mendapat masalah					
14	Atasan saya merupakan guru fasilitator antara bawahan dengan perusahaan					
15	Atasan saya adalah orang yang dapat dipercaya dan peduli kepada bawahannya					

Perpustakaan Unika

2. KOMPENSASI (DIISI OLEH KARYAWAN)

No.	Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS
	Keadilan Internal Kenaikan Gaji:					
1.	Kenaikan gaji yang saya terima selama ini adil dibandingkan dengan rekan sekerja saya dalam perusahaan ini					
	Keadilan Internal Tunjangan:					
2.	Tunjangan yang saya terima adil dibandingkan dengan karyawan lain yang setingkat					
3.	Dengan mempertimbangkan yang diterima rekan sekerja saya, tunjangan saya adil					
4.	Tunjangan yang saya terima sebanding dengan tunjangan yang diterima oleh orang lain di perusahaan ini					
	Keadilan Internal Insentif:					
5.	Saya merasa diberi peluang yang adil dalam menerima imbalan insentif					
6.	Saya menerima peluang yang sama sebagaimana rekan lain untuk berpartisipasi dengan program insentif					
7.	Saya diperlakukan dengan adil dalam hal imbalan insentif yang diterima karyawan lain					
	Keadilan Internal Gaji:					
8.	Gaji saya adalah adil dibandingkan dengan apa yang diterima rekan sekerja saya					
9.	Gaji saya adalah adil dibandingkan dengan gaji karyawan lain di perusahaan ini					
10.	Setelah mempertimbangkan semuanya, gaji tahunan saya termasuk adil dibandingkan dengan apa yang diteirma oleh rekan sekerja saya					
	Keadilan Eksternal Kenaikan Gaji:					
11.	Kenaikan gaji yang lebih baik tidak diberikan oleh perusahaan lain dalam industri yang sama					
12.	Kenaikan gaji saya adalah adil dibandingkan dengan kenaikan yang diberikan oleh perusahaan lain pada posisi yang sama					
	Keadilan Eksternal Tunjangan:					
13.	Perusahaan lain pada industri yang sama memberikan tunjangan yang lebih baik daripada perusahaan saya					
14.	Tunjangan yang saya terima adalah adil dibandingkan dengan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan lain pada posisi yang sama					

Perpustakaan Unika

	Keadilan Eksternal Insentif:					
15.	Perusahaan lain di industri yang sama memberikan insentif yang lebih baik					
16.	Imbalan insentif yang saya terima adalah adil dibandingkan dengan imbalan insentif yang diberikan oleh perusahaan lain					
	Keadilan Eksternal Gaji:					
17.	Dibandingkan dengan gaji tahunan (setahun) di perusahaan lain, gaji tahunan saya adalah adil					
18.	Perusahaan lain dalam industri yang sama memberikan gaji tahunan (setahun) yang tidak lebih baik daripada perusahaan ini					