

KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAAN KERJA SERTA DAMPAKNYA PADA PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT. KARDIP INTERNATIONAL JAKARTA

Oleh :

Rozikin

(Dosen AKP - Universitas Borobudur)

Abstract

Dalam setiap perusahaan sumberdaya manusia merupakan asset yang sangat penting, karena perannya sangat menentukan bagi berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan. Keberhasilan dari suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepemimpinan dalam menggerakkan setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya

Hasil penulisan menunjukkan bahwa secara simultan kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja serta secara simultan juga kepemimpinan, kompensasi, dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja. Secara parsial menunjukkan bahwa pada analisis :

- I. Kepuasan kerja dipengaruhi secara signifikan oleh variabel kepemimpinan dan kompensasi sedangkan.
- II. Produktivitas kerja dipengaruhi secara signifikan oleh seluruh variabel (Kepemimpinan, Kompensasi dan Kepuasan Kerja).

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia merupakan satu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi. Hal ini disebabkan manajemen sumber daya manusia mengatur tenaga kerja yang ada di dalam organisasi, sehingga terwujud tujuan organisasi dan kepuasan kerja karyawan yang akan berdampak pada produktivitas kerja karyawan pada suatu organisasi/perusahaan. Manajemen sumber daya manusia juga dapat menghasilkan kinerja yang baik dalam sebuah perusahaan dengan cara penilaian, pemberian balas jasa dalam setiap individu anggota organisasi sesuai dengan kemampuan kerjanya.

Manusia sebagai sumber yang potensial dengan keterampilan maupun kemampuannya dapat menggerakkan jalannya

sebuah bisnis perusahaan. Aktivitas perusahaan dipengaruhi oleh beberapa indikator diantaranya adalah kepemimpinan dan kompensasi. Indikator tersebut akan menentukan bagaimana kepuasan kerja karyawan dalam memberikan kontribusi kepada perusahaan yang ditunjukkan melalui sebuah produktivitas kerja.

Pola kepemimpinan yang terjadi dalam perusahaan yaitu bagaimana pola hubungan antara atasan dengan bawahan dapat menyebabkan karyawan merasa senang atau tidak senang bekerja dalam perusahaan tersebut. Untuk itulah dalam perusahaan selalu dilakukan pengelolaan sumber daya manusia untuk mendapatkan orang yang tepat untuk ditempatkan pada jabatan yang tepat pula. Salah satu sasaran dilakukannya pengelolaan sumber daya manusia pada fungsi manajemen perusahaan adalah menyangkut masalah kepemimpinan, seseorang yang ditunjuk sebagai pemimpin maupun yang diakui oleh anggota sebagai orang yang pantas dalam

memimpin mereka, dialah yang akan menjalankan segala kebijakan perusahaan. Cara dan pola tingkah laku pemimpin diartikan oleh bawahan yang bekerjasama dengannya sebagai gaya kepemimpinan.

Maka dapat dipastikan bahwa perilaku seorang pemimpin adalah pengaruh yang akan menimbulkan pemahaman tersendiri yang akan berpengaruh terhadap kondisi psikologis bawahan, ada bawahan yang melihat, mengamati dan meniru perilaku pemimpin yang ditampilkan atasannya dalam melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan harapannya. Apabila perilaku kepemimpinan yang ditampilkan atasan dirasakan sebagai sesuatu yang diharapkan bawahan maka akan berdampak positif terhadap produktivitas kerja karyawan, sebaliknya apabila perilaku kepemimpinan yang ditampilkan atasan sebagai sesuatu yang tidak sesuai dengan harapannya maka akan berpengaruh negatif terhadap produktivitas kerja karyawan.

Begitupun juga dengan kompensasi yang mempunyai peranan penting dalam kelangsungan sebuah perusahaan. Pemberian kompensasi tersebut dapat digunakan untuk memotivasi para karyawan di sebuah perusahaan. Kompensasi menjadi pendorong/motivasi seseorang melaksanakan suatu pekerjaan guna mendapatkan hasil yang terbaik, sebaliknya apabila karyawan tidak mempunyai motivasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya akan sulit dengan baik dan cenderung tidak bertanggung jawab sekalipun karyawan tersebut memiliki kemampuan operasional yang baik. Apabila produktivitas kerja karyawan dapat dibangun lewat sebuah pemberian kompensasi maka para karyawan dapat bekerja dengan maksimal. Namun pada kenyataannya masih banyak perusahaan yang belum menghargai kinerja karyawannya dengan melakukan pemberian kompensasi. Hal ini tentunya menjadi pekerjaan rumah tersendiri bagi manajemen SDM sebuah perusahaan agar bagaimana perusahaan tersebut dapat memberikan motivasi kepada karyawan dengan memberikan penghargaan pada

prestasi kerja salah satunya dengan pemberian kompensasi.

Kedua hal tersebut yakni gaya kepemimpinan dan kompensasi apabila berjalan dengan baik maka akan menimbulkan suatu kepuasan kerja yang baik pada karyawan suatu organisasi/perusahaan. Namun begitu pula sebaliknya apabila gaya kepemimpinan dan kompensasi tersebut tidak berjalan maka akan berpengaruh negatif pada kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan dalam bekerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dengan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya yang terlihat dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang terdapat dalam lingkungan pekerjaannya. Semua jenis perusahaan sebenarnya membutuhkan suatu sistem kerja yang serius memperhatikan hal kepuasan para karyawannya. Jadi karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi.

Pokok Masalah

Pokok masalah dalam penulisan ini adalah sebagai berikut :

Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan dampaknya pada produktivitas kerja karyawan.

Maksud dan Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara bersama-sama kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja.

Manfaat Hasil Penelitian

Hasil penelitian diharapkan :

Menjadi bahan masukan bagi organisasi atau perusahaan dalam

meningkatkan produktivitas kerja karyawan melalui kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja karyawan, dalam suatu organisasi atau perusahaan dalam meningkatkan produktivitas kerjanya.

Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Henry Simamora (2011 : 5) Manajemen sumber daya manusia (*Human Resource Management*) adalah pendayagunaan, pengembangan, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:3) Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi.

Fungsi manajemen Sumber Daya Manusia.

Menurut fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dibagi dua, yaitu:

1) Fungsi manajemen

- a. Perencanaan (Planning)
Perencanaan mempunyai arti penentuan mengenai program tenaga kerja yang akan mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan
- b. Pengorganisasian (Organizing)
Organisasi dibentuk dengan merancang struktur hubungan yang mengaitkan antara pekerjaan, karyawan, dan faktor-faktor fisik sehingga dapat terjalin kerjasama satu dengan yang lainnya.
- c. Pengarahan (Directing)
Pengarahan terdiri dari fungsi staffing dan leading. Fungsi staffing adalah menempatkan

orang-orang dalam struktur organisasi, sedangkan fungsi leading dilakukan pengarahan sdm agar karyawan bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

d. Pengawasan (Controlling)

Adanya fungsi manajerial yang mengatur aktifitas-aktifitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila terjadi penyimpangan dapat diketahui dan segera dilakukan perbaikan.

2) Fungsi Operasional

a. Pengadaan (Procurement)

Usaha untuk memperoleh sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan, terutama yang berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan.

b. Pengembangan (Development)

Usaha untuk meningkatkan keahlian karyawan melalui program pendidikan dan latihan yang tepat agar karyawan atau pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik. Aktivitas ini penting dan akan terus berkembang karena adanya perubahan teknologi, penyesuaian dan meningkatnya kesulitan tugas manajer.

c. Kompensasi (Compensation)

Fungsi kompensasi diartikan sebagai usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada pegawai sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada perusahaan.

d. Integrasi (Integration)

Merupakan usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu, organisasi, perusahaan, maupun masyarakat. Oleh sebab itu harus dipahami sikap prinsip-prinsip pegawai.

- e. **Pemeliharaan (Maintenance)**
Setelah keempat fungsi dijalankan dengan baik, maka diharapkan organisasi atau perusahaan mendapat pegawai yang baik. Maka fungsi pemeliharaan adalah dengan memelihara sikap-sikap pegawai yang menguntungkan perusahaan.
- f. **Pemutusan Hubungan Kerja (Separation)**
Usaha terakhir dari fungsi operasional ini adalah tanggung jawab perusahaan untuk mengembalikan pegawainya ke lingkungan masyarakat dalam keadaan sebaik mungkin, bila organisasi atau perusahaan mengadakan pemutusan hubungan kerja.

Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas secara umum diartikan sebagai hubungan antara keluaran dan masukan. Produktivitas kerja karyawan merupakan suatu pandangan antara hasil keluaran (output) dan masukan (input). Arti yang luas bahwa produktivitas sebagai tingkatan efisiensi dan memproduksi barang-barang atau jasa. Produktivitas mengutarakan cara pemanfaatan secara baik terhadap sumber-sumber dalam memproduksi barang-barang.

Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

Edy Sutrisno (2009 : 102) menyimpulkan bahwa produktivitas kerja terdiri dari tiga aspek, yaitu:

1. Produktivitas adalah keluaran fisik per unit dari usaha produktif.

2. Produktivitas merupakan tingkat keefektifan dari manajemen industri di dalam penggunaan fasilitas-fasilitas untuk produksi.
3. Produktivitas adalah keefektifan dari penggunaan tenaga kerja dan peralatan. Semakin termotivasi dalam bekerja, bekerja dengan rasa tenang, dan yang lebih penting lagi kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya produktivitas dan motivasi yang tinggi pula. Karyawan yang tidak merasa puas terhadap pekerjaannya, cenderung akan melakukan penarikan atau penghindaran diri dari situasi-situasi pekerjaan baik yang bersifat fisik maupun psikologis.

Bila seseorang termotivasi, ia akan berusaha berbuat sekuat tenaga untuk mewujudkan apa yang diinginkannya. Namun belum tentu upaya yang keras itu akan menghasilkan produktivitas yang diharapkan, apabila tidak disalurkan dalam arah yang dikehendaki organisasi. Oleh karena itu, upaya harus diarahkan dan lebih konsisten dengan tujuan ke dalam sasaran organisasi.

Faktor – faktor yang mempengaruhi Produktivitas Kerja

Namun J. Ravianto (1986:12) juga mengemukakan faktor – faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan yaitu sebagai berikut:

- a. Pendidikan dan ketrampilan
- b. Disiplin
- c. Sifat dan etika
- d. Motivasi
- e. Tingkat penghasilan
- f. Lingkungan dan iklim
- g. Gizi dan kesehatan
- h. Hubungan antara anggota keluarga
- i. Teknologi
- j. Manajemen
- k. Kesempatan berprestasi

Pengukuran Produktivitas Kerja

Pengukuran produktivitas kerja merupakan alat manajemen yang penting di semua tingkatan ekonomi terutama digunakan sebagai sarana manajemen untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi, manfaat lainnya adalah untuk menentukan target, dan kegunaan praktisnya sebagai patokan dalam pembayaran upah karyawan.

Menurut Muchdarsyah (2003:25) pengukuran produktivitas tenaga kerja dapat dicari dengan rumus:

$$\text{Produktivitas tenaga kerja} = \frac{\text{Hasil dalam jam-jam standar}}{\text{Masukan dalam jam jam waktu}}$$

Dari pengertian pengukuran produktivitas kerja diatas, maka dalam penelitian ini pengukuran produktivitas kerja dihitung dengan melihat kuantitas produk yang dihasilkan tiap karyawan per satuan waktu. Tujuan diadakannya pengukuran produktivitas adalah untuk membandingkan hasil:

- a. Pertambahan produksi dari waktu ke waktu
- b. Pertambahan pendapatan dari waktu ke waktu
- c. Pertambahan kesempatan kerja dari waktu ke waktu
- d. Jumlah hasil sendiri dengan orang lain
- e. Komponen prestasi sendiri dengan komponen prestasi utama orang lain.

Kepuasan kerja

Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup beberapa hal seperti kondisi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan-kepuasan itu

tidak nampak serta nyata, tetapi dapat diwujudkan dalam suatu hasil pekerjaan. Kepuasan kerja akan berbeda pada masing-masing individu. Sangat sulit u

ntuk mengetahui ciri-ciri kepuasan kerja dari masing-masing individu.

Menurut Robbins (2011:47) kepuasan kerja adalah suatu sikap seseorang terhadap pekerjaan sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang diyakini yang seharusnya diterima. Sedangkan Menurut T. Hani Handoko (2011:114) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Berdasarkan pada beberapa pengertian kepuasan kerja diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi. Sementara itu perasaan yang berhubungan dengan dirinya sendiri antara lain berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

Model Kepuasan Kerja

Kreitner & Kinicki menjelaskan bahwa lima model kepuasan yang menonjol akan menggolongkan penyebabnya, sebagai berikut:

- a) Pemenuhan kebutuhan
- b) Ketidakcocokan
- c) Pencapaian nilai
- d) Persamaan
- e) Komponen watak/genetik

Dimensi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memiliki banyak dimensi dan dapat mewakili sikap secara

menyeluruh atau mengacu pada bagian pekerjaan seseorang. Menurut Robins (2006:192), kepuasan kerja terdiri dari 5 dimensi antara lain:

- a) Pekerjaan itu sendiri.
- b) Upah dan promosi
- c) Kondisi kerja
- d) Rekan kerja, penyelia, dan atasan
- e) Kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian

Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Pada umumnya faktor -faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai diklasifikasikan menjadi dua kelompok, yaitu:

A. Faktor-faktor yang bersumber dari dalam diri individu:

1) Demografi (*Demography*)

Terdapat penurunan tingkat kepuasan kerja pada pegawai yang memasuki usia pensiun. Sejalan dengan penambahan umur meningkat pula tingkat kepuasan kerjanya. Terdapat perbedaan kepuasan kerja antara pegawai wanita dan pria, karena pertimbangan norma dan aspirasi sosial sekitarnya walaupun keduanya memperoleh gaji dan jabatan yang sama.

2) Kecakapan (*Abilty*)

Kecakapan merupakan prediktor hasil kerja. Pegawai akan merasa puas apabila mempunyai kesempatan untuk memperlihatkan kecakapannya sesuai dengan apa yang dirasakannya.

3) Karakteristik Kepribadian (*Personality*)

Hubungan positif antara kepuasan kerja dan karakteristik kepribadian ditentukan oleh intrinsik dan ekstrinsik rewards dari masing-masing pegawai.

B. Faktor-faktor yang bersumber dari Lingkungan:

1) *Job and job environment*

- a) Pegawai akan merasa puas, apabila banyak kegiatan pekerjaan yang dapat dilakukannya.
 - b) Faktor gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, karena faktor gaji berfungsi untuk mengurangi ketidakpuasan walaupun faktor tersebut ditingkatkan (Herzberg).
 - c) Apabila pegawaimengetahui dengan jelas tentang pengembangan karier, maka dapat meningkatkan kepuasan kerja.
 - d) Suasana kerja yang tidak menyenangkan baik komunitas dan fasilitas yang ada dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja.
 - e) Kesulitan interaksi dalam menjalin hubungan yang harmonis antara teman sekerja, atasan dan bawahan dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja.
- 2) *Organization environment.*
- Semakin besar organisasi, ketidakpuasan bekerja cenderung meningkat secara moderat kecuali manajemen mengambil berbagai tindakan korektif. Ketidakpuasan tersebut ditimbulkan dari kurang lancarnya proses partisipasi, komunikasi, kurangnya elemen-elemen persahabatan dan kehangatan kelompok kerja serta kordinasi karena kekuasaan pengambilan keputusan terletak jauh di atas karyawan, (Hani Handoko, 2000:19).
- 3) *Ocupational Level* (Tingkat pekerjaan)
- a) Tingkat pekerjaan yang tinggi akan menimbulkan kepuasan kerja yang lebih besar daripada pekerjaan yang tingkatannya lebih rendah, karena pada tingkat pekerjaan yang tinggi, ruang lingkup kegiatannya lebih luas dibandingkan dengan tingkat yang rendah.

- b) Kepemimpinan yang memberikan perhatian pada bawahannya akan memberikan kepuasan kerja yang lebih besar.

1. Ikatan Kerja Sama
2. Kepuasan Kerja
3. Pengadaan Efektif
4. Motivasi
5. Stabilitas Karyawan
6. Disiplin

Kompensasi

Pengertian Kompensasi

Masalah kompensasi sangat sensitif karena menjadi pendorong seseorang untuk bekerja dan juga berpengaruh terhadap moral dan disiplin kerja. Oleh sebab itu setiap perusahaan atau organisasi manapun seharusnya dapat memberikan kompensasi yang seimbang dengan beban kerja yang dipikul oleh tenaga kerja.

Menurut Nawawi (2011:315) Kompensasi bagi perusahaan berarti penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dan mewujudkannya, melalui kegiatan yang disebut dengan bekerja.

Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Gary Dessler (dikutip oleh Lies Indriyati, 2009) kompensasi mempunyai tiga komponen sebagai berikut:

1. Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji, dan intensif atau bonus/komisi.
2. Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.
3. Ganjaran non finansial (*non financial rewards*) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi.

Tujuan Diadakan Pemberian Kompensasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2012), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

Sistem Kompensasi

Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah:

1. Sistem Waktu Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan.
2. Sistem Hasil (Output) Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram.
3. Sistem Borongan. Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya.

Kepemimpinan

Pengertian Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah (Dikutip dari Edy Sutrisno, 2009).

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa

kelompok manusia itu dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu.

Dalam kenyataannya apapun bentuk organisasi pasti memerlukan seseorang untuk menempati posisi sebagai pimpinan. Seorang pimpinan selalu mempunyai misi/tujuan yang harus dicapai dan tujuan ini baru direalisasikan, bila terdapat kerjasama antara pimpinan dan para bawahannya. Seseorang yang menduduki posisi sebagai pimpinan di dalam suatu organisasi mengemban tugas untuk melaksanakan kepemimpinannya.

Jenis-Jenis Kepemimpinan

Menurut Friska (2004:3) Jenis-jenis kepemimpinan meliputi kepemimpinan formal dan kepemimpinan Informal.

Kepemimpinan formal adalah kepemimpinan yang resmi yang ada pada diangkat dalam jabatan kepemimpinan. Pola kepemimpinan tersebut terlihat pada berbagai ketentuan yang mengatur hirarki dalam suatu organisasi. Kepemimpinan formal sering juga disebut dengan istilah leadership. Kepemimpinan formal tidak didasarkan pada pengangkatan. Jenis kepemimpinan ini tidak terlihat pada struktur organisasi.

Selanjutnya kepemimpinan informal terlihat pada pengakuan nyata dan penerimaan dalam praktek atas kepemimpinan seseorang. Biasanya kepemimpinan informal didasarkan pada beberapa kriteria diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan "memikat" hati orang lain.
- 2) Kemampuan dalam membina hubungan yang serasi dengan orang lain.
- 3) Penguasaan atas makna tujuan organisasi yang hendak dicapai.
- 4) Penguasaan tentang implikasi-implikasi pencapaian dalam kegiatan-kegiatan operasional.

- 5) Pemilihan atas keahlian tertentu yang tidak dimiliki oleh orang lain.

Di bawah ini akan dikemukakan perbedaan antara pemimpin dengan non pemimpin.

- ✓ Pemimpin:
 - 1) Memberikan inspirasi kepada bawahan.
 - 2) Menyelesaikan pekerjaan dan mengembangkan bawahan.
 - 3) Memberikan contoh kepada bawahan bagaimana melakukan pekerjaan.
 - 4) Menerima kewajiban-kewajiban.
 - 5) Memperbaiki segala kesalahan atau kekeliruan.
- ✓ Non Pemimpin:
 - 1) Memberikan dorongan kepada bawahan.
 - 2) Menyelesaikan pekerjaan dan mengorbankan bawahan.
 - 3) Menanamkan perasaan takut pada bawahan dan memberikan ancaman.
 - 4) Melimpahkan kewajiban kepada orang lain.
 - 5) Melimpahkan kesalahan kepada orang lain dengan apabila terdapat kekeliruan atau penyimpangan-penyimpangan.

Indikator-indikator Kepemimpinan

Adapun indikator-indikator kepemimpinan menurut Wahyudin (2006: 3) sebagai berikut:

1. Fungsi instruktif: Kemampuan dalam memberikan perintah.
2. Fungsi konsultatif: Kemampuan dalam mengakomodir bawahan melalui media konsultasi.
3. Fungsi partisipasi: Kemampuan melibatkan diri bersama-sama bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan.

4. Fungsi delegasi: Kemampuan dalam memberikan delegasi antar masing-masing bawahan.
5. Fungsi pengendalian: Kemampuan pemimpin dalam mengendalikan bawahan dalam penyelesaian tugas pekerjaan.

Hipotesis

Hipotesis pada penelitian ini sebagai jawaban sementara dari rumusan masalah nomor 1 sampai dengan 9, sehingga berdasarkan kerangka pemikiran diatas dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

1. Kepemimpinan dan kompensasi secara bersama – sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Kepemimpinan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Kompensasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. Kepemimpinan, kompensasi, dan kepuasan kerja secara bersama – sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.
5. Kepemimpinan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.
6. Kompensasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.
7. Kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.
8. Kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.
9. Kompensasi secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

METODE PENELITIAN

Populasi ada berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Kardip International.

Tabel 1
Jumlah karyawan PT. Kardip International

| Jabatan / posisi | Jumlah pegawai |
|---------------------------------|------------------|
| <i>Head Administration</i> | 2 orang |
| <i>Administration</i> | 14 orang |
| <i>Divisi Handle</i> | 35 orang |
| <i>Divisi Sanitary</i> | 30 orang |
| <i>Divisi Aksesoris</i> | 49 orang |
| <i>Divisi Penerimaan Barang</i> | 12 orang |
| <i>Divisi Packing</i> | 8 orang |
| <i>Divisi Pengiriman</i> | 12 orang |
| <i>Kolektor</i> | 10 orang |
| <i>Umum (Gudang Besar)</i> | 40 orang |
| Total | 200 orang |

Sumber: HRD PT. Kardip International Sampel

Sampel adalah subjek dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subjek ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin kita meneliti seluruh anggota populasi oleh karena itu kita membentuk sebuah perwakilan populasi yang tidak mungkin meneliti semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu maka peneliti dapat menggunakan sampel yang di ambil dari populasi itu.

$$\text{Rumus: } n = \frac{N}{1+N(e^2)}$$

n= ukuran sampel

N= ukuran populasi

e²= taraf kesalahan / galat pendugaan

Tabel 2
Jenis Kelamin Responden

| No. | Jenis Kelamin | Jumlah | Persentase |
|--------------|---------------|--------|------------|
| 1 | Laki – Laki | 95 | 71,4% |
| 2 | Perempuan | 38 | 28,6% |
| Total | | 133 | 100% |

Sumber : Diolah dari kuesioner

Tabel 3
Pendidikan Responden

| No. | Pendidikan | Jumlah | Persentase |
|--------------|------------|--------|------------|
| 1 | SMA | 20 | 15% |
| 2 | D3 | 13 | 9,8% |
| 3 | S1 | 75 | 56,4% |
| 4 | S2 | 25 | 18,8% |
| Total | | 133 | 100% |

Sumber : Diolah dari kuesioner

Tabel 4
Jabatan Responden

| No. | Jabatan | Jumlah | Persentase |
|--------------|---------------|--------|------------|
| 1 | Staff | 90 | 67,7% |
| 2 | Staff Manager | 33 | 24,8% |
| 3 | Manager | 10 | 7,5% |
| Total | | 133 | 100% |

Sumber : Diolah dari kuesioner

Tabel 5
Berdasarkan Usia Responden

| Usia (Tahun) | Jumlah | Persentase |
|----------------|--------|------------|
| 20 – 25 | 18 | 13,5% |
| 26 – 30 | 20 | 15% |
| 31 – 35 | 40 | 30% |
| > 35 | 55 | 41,4% |
| Total | 133 | 100% |

Sumber : Diolah dari kuesioner

Berdasarkan metode Slovin, maka ukuran sampel adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{\frac{200}{1 + 200 \times (0,05^2)}}{1 + 200 \times 0,0025}$$

$$n = \frac{200}{1,5}$$

$n = 133,333 = 133$ Responden

Dengan ukuran populasi yang berjumlah 200 dan menggunakan taraf kesalahan sebesar 5 persen atau 0.05, ukuran sampel dalam penelitian ini ditentukan berjumlah 133 orang.

Model Sub Struktur Penelitian

Model Sub Struktur I

Dalam rancangan penelitian Sub Stuktur I dan Sub Struktur II diperoleh persamaan struktural sebagai berikut:

Srtuktur $Y = \rho_{yx1} X1 + \rho_{yx2} X2 + \epsilon1$

Model Sub Struktur II

Sruktur $Z = \rho_{zx1} X1 + \rho_{zx2} X2 + \rho_{zy} Y + \epsilon2$

HASIL PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif
Profil Responden

Sebanyak 133 kuesioner disebarkan kepada karyawan PT. Kardip International. Berikut ini gambaran tentang profil karyawan PT. Kardip International yang diklasifikasikan berdasarkan jenis kelamin, pendidikan, jabatan, dan usia.

Analisis Jalur

$$\text{Struktur: } Y = \rho_{yx_1}X_1 + \rho_{yx_2}X_2 + \varepsilon$$

I. Menguji model sub – struktur I

Tabel 6
Model Summary Sub Struktur I

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .910 ^a | .829 | .826 | 2.65741 |

a. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI

b. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

Sumber: Hasil output SPSS

Berdasarkan Model Summary diatas diperoleh Adjusted R Square sebesar 0,826, maka dapat disimpulkan bahwa sumbangan pengaruh variabel X_1 (kepemimpinan) dan X_2 (kompensasi) terhadap produktivitas kerja sebesar 0,826 atau 82,6 persen.

Tabel 7
Coefficients Sub Struktur I

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | -2.356 | 2.173 | | -1.084 | .280 |
| | KOMPENSASI | .746 | .039 | .709 | 19.342 | .000 |
| | KEPEMIMPINAN | .393 | .030 | .478 | 13.039 | .000 |

a. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

Sumber: Hasil output SPSS

1. Hopotesis:Kepemimpinan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada Tabel **Coefficients** menunjukkan uji secara Individual (parsial) / uji t didapat nilai Sig 0,000, di mana nilai Sig 0,000 lebih kecil dari 0,05 atau $[0,05 > 0,000]$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya koefisien analisis jalur adalah *signifikan*. Jadi, Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Hipotesis:Kompensasi secara langsung berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada Tabel **Coefficients** menunjukkan uji secara Individual (parsial) / uji t didapat nilai Sig 0,000, di mana nilai Sig 0,000 lebih kecil dari 0,05 atau $[0,05 > 0,000]$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya koefisien analisis jalur adalah *signifikan*. Jadi, Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kerangka hubungan kausal empiris antara X_1 dan X_2 terhadap Y dapat dibuat melalui persamaan struktural sebagai berikut:

$$\text{Struktur: } Y = \rho_{yx_1} X_1 + \rho_{yx_2} X_2 + \varepsilon$$

$$= 0,478 X_1 + 0,709 X_2 + 0,174$$

$$R^2_{y \cdot x_1 \cdot x_2} = 0,826 \rightarrow \varepsilon = 1 - 0,826 = 0,174 = 17,4 \%$$

Tabel 8

Pengaruh X₁ dan X₂ terhadap Y

| Variabel | Koefisien Jalur | Pengaruh | | Pengaruh bersama |
|----------------|-----------------|----------|--------|--------------------------------------|
| | | Langsung | Total | (R ² _{y.x1.x2}) |
| X ₁ | 0,478 | 0,478 | 22,85% | 0,826 = 82,6% |
| X ₂ | 0,709 | 0,709 | 50,27% | |
| ε ₁ | 0,174 | | 17,4% | |

Sumber: Hasil Pengolahan data SPSS 22

II. Menguji model sub – struktur II

$$\text{Struktur: } Z = \rho_{zx1} X_1 + \rho_{zx2} X_2 + \rho_{zy} Y + e$$

Tabel 10
Coefficients Sub Struktur II

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 22.383 | 2.614 | | 8.563 | .000 |
| | KEPUASAN KERJA | .719 | .105 | .476 | 6.847 | .000 |
| | KOMPENSASI | .503 | .091 | .316 | 5.534 | .000 |
| | KEPEMIMPINAN | .422 | .055 | .339 | 7.691 | .000 |

a. Dependent Variable: PRODUKTIVITAS KERJA

Tabel 9

Model Summary Sub Struktur II

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .945 ^a | .894 | .891 | 3.18173 |

a. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI, KEPUASAN KERJA

b. Dependent Variable: PRODUKTIVITAS KERJA

Sumber: Hasil output SPSS

Berdasarkan Model Summary diatas diperoleh Adjusted R Square sebesar 0,891, maka dapat disimpulkan bahwa sumbangan pengaruh variabel X₁ (kepemimpinan) dan X₂ (kompensasi) dan Y (kepuasan kerja) terhadap produktivitas kerja karyawan sebesar 0,891 atau 89,1 persen.

Sumber: Hasil output SPSS

1. Kepemimpinan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Pada Tabel **Coefficients** menunjukkan uji secara Individual (parsial) / uji t didapat nilai Sig 0,000, di mana nilai Sig 0,000 lebih kecil dari 0,05 atau [0,05 > 0,000], maka Ho ditolak dan Ha diterima artinya koefisien analisis jalur adalah **signifikan**. Jadi, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.
2. Kompensasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Pada Tabel **Coefficients** menunjukkan uji secara Individual (parsial) / uji t didapat nilai Sig 0,000 di mana nilai Sig 0,000 lebih besar dari 0,05 atau [0,05 > 0,000], maka Ho diterima dan Ha ditolak artinya koefisien analisis jalur adalah **signifikan**. Jadi,

Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

3. Kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

Pada Tabel **Coefficients** menunjukkan uji secara Individual (parsial) / uji t didapat nilai Sig 0,000, di mana nilai Sig 0,000 lebih kecil dari 0,05 atau $[0,05 > 0,000]$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya koefisien analisis jalur adalah *signifikan*. Jadi, Kepuasan kerja berpengaruh positif

dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

Kerangka hubungan kausal empiris antara X_1 , X_2 dan Y terhadap Z dapat dibuat melalui persamaan struktural sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Struktur: } Z &= \rho_{zx1} X_1 + \rho_{zx2} X_2 + \rho_{zy} Y + \epsilon \\ &= 0,339 X_1 + 0,316 X_2 + 0,476 Y + 0,109 \\ R^2_{zx1x2y} &= 0,891 \rightarrow \rho_z \epsilon = 1 - 0,891 \\ &= 0,109 = \mathbf{10,9} \end{aligned}$$

Tabel 11
Pengaruh X_1 , X_2 dan Y terhadap Z

| Variabel | Koefisien Jalur | Pengaruh | | | Pengaruh bersama ($R^2_{z.x1.x2.Y}$) |
|--------------------------------|-----------------|----------|----------------------------------|--------|---|
| | | Langsung | Tidak langsung (melalui Y) | Total | |
| X1 | 0,339 | 0,339 | 0,227 | 11,49% | 0,891 = 89,1% |
| X2 | 0,316 | 0,316 | 0,337 | 9,99% | |
| Y | 0,476 | 0,476 | | 22,66% | |
| ϵ^2 | 0,109 | | | 10,9% | |

Sumber: Hasil Pengolahan data SPSS 22

Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur sub struktur I dan II, maka dapat disimpulkan secara objektif sebagai berikut:

1. Besarnya pengaruh kepemimpinan (X_1) dan kompensasi (X_2) secara simultan yang langsung mempengaruhi kepuasan kerja (Y) adalah $0,826 = 82,6\%$. Sisanya sebesar $17,4\%$ dipengaruhi faktor - faktor lain diluar penelitian ini.
2. Besarnya pengaruh kepemimpinan (X_1) yang secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja (Y) adalah $0,478^2 = 0,2285$ atau $22,85\%$.
3. Besarnya pengaruh kompensasi (X_2) yang secara langsung mempengaruhi

kepuasan kerja (Y) adalah $0,709^2 = 0,5027$ atau $50,27\%$.

4. Besarnya pengaruh kepemimpinan (X_1), kompensasi (X_2) dan kepuasan kerja (Y) terhadap produktivitas kerja (Z) secara simultan adalah sebesar $0,891$ atau $89,1\%$ dan sisanya sebesar $0,109$ atau $10,9\%$, dipengaruhi faktor - faktor lain diluar penelitian.
5. Besarnya pengaruh kepemimpinan (X_1) yang secara langsung mempengaruhi produktivitas kerja (Z) adalah sebesar $0,339^2 = 0,1149$ atau $11,49\%$
6. Besarnya pengaruh kompensasi (X_2) yang secara langsung mempengaruhi

produktivitas kerja (Z) adalah sebesar $0,316^2 = 0,0998$ atau 9,98%

7. Besarnya kepuasan kerja (Y) yang secara langsung mempengaruhi produktivitas kerja (Z) adalah sebesar $0,476^2 = 0,2266$ atau 22,66%
8. Besarnya pengaruh tidak langsung kepemimpinan (X_1) terhadap produktivitas kerja (Z) melalui kepuasan kerja (Y) adalah sebesar $(0,478 \times 0,3476) = 0,161$.
9. Besarnya pengaruh tidak langsung kompensasi (X_2) terhadap produktivitas kerja (Z) melalui kepuasan kerja (Y) adalah sebesar $(0,709 \times 0,476) = 0,150$.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan karyawan dan dampaknya pada produktivitas kerja karyawan PT. Kardip International Jakarta. Berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan pengujian yang telah dilakukan dengan menggunakan uji analisis jalur, maka diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan dan kompensasi secara bersama - sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. pengaruhnyaberdasarkan analisis jalur sebesar 82,6%. Sisanya sebesar 17,4% dipengaruhi oleh faktor -faktor lain diluar penelitian ini.
2. Kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan berdasarkan analisis jalur memiliki pengaruh sebesar 22,85% terhadap kepuasan kerja. Kompensasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan berdasarkan analisis jalur memiliki pengaruh sebesar 50,27% terhadap kepuasan kerja.
3. Kepemimpinan, kompensasi, dan kepuasan kerja secara bersama - sama

berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Pengaruhnyaberdasarkan analisis jalur adalah sebesar 89,10% dan sisanya sebesar 10,90% dipengaruhi oleh faktor -faktor lain diluar penelitian ini.

4. Kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja dan berdasarkan analisis jalur memiliki pengaruh sebesar 11,49% terhadap produktivitas kerja. Kompensasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja dan berdasarkan analisis jalur memiliki pengaruh sebesar 9,99% terhadap produktivitas kerja. Kepuasan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja dan berdasarkan analisis jalur memiliki pengaruh sebesar 22,66% terhadap produktivitas kerja.
5. Besarnya pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja berdasarkan analisis jalur adalah sebesar $(0,478 \times 0,476) = 0,227$. Besarnya pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja berdasarkan analisis jalur adalah sebesar $(0,709 \times 0,476) = 0,337$.

DAFTAR PUSTAKA

Sutrisno, Edy 2009, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama, Kencana Prenadamedia Group, Jakarta.

Handoko, Hani 2011, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi 2, BPPE, Yogyakarta.

Melayu SP Hasibuan, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 2, Mas Agung, Jakarta.

Manulang, 2001, Prilaku Konsep dan Aplikasinya, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada.

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2009, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Cetakan ke 3, PT Remaja Rosda Karya, Bandung

Ruky, A chin ad S., 2001, Sistem Manajemen Kinerja, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Siagian Sondang P., 2009, Pengembangan Sumber Daya Insani, Gunung Agung, Jakarta.

Sinugan, 2006, Perilaku Organisasi, Bandung Universitas Padjadjaran.