

ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA MELALUI KOMPENSASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Survei pada Karyawan PT Wahana Sun Solo)

Sunu Waskito Aji ¹⁾

Alwi Suddin ²⁾

Y. Djoko Suseno ³⁾

^{1, 2, 3)} Program Studi Magister Manajemen Universitas Slamet Riyadi Surakarta
e-mail: ¹⁾ danielsunu091290@gmail.com

ABSTRACT

The high performance of the employee is leadership, competency and compensation is a factor in improving employee performance in a company. Good performance improvements will make progress for the company, so that planned goals can be achieved. The purpose of this research is to know the significance of leadership influence and competence toward employee performance through compensation as intervening variable at PT Wahana Sun Solo.

Keywords: *Leadership, Competence, Compensation and Performance*

PENDAHULUAN

Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Karyawan dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Keberhasilan karyawan dapat diukur melalui kepuasan konsumen, berkurangnya jumlah keluhan dan tercapainya target yang optimal.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan (Susanto, 2010: 45. Sesuai kenyataan bahwa tinggi rendahnya tingkat kinerja seseorang akan sangat tergantung pada kepemimpinan di dalam perusahaannya. Dalam suatu organisasi, kepemimpinan memiliki pengaruh yang cukup besar dalam kepentingan perusahaan dan organisasi untuk mencapai tujuan

yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin harus dapat menggunakan seluruh sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan secara efektif dan efisien sehingga dapat memudahkan dalam pencapaian tujuan perusahaan tersebut. Kedudukan sumber daya manusia di suatu lembaga organisasi tidak lagi hanya sebagai pelengkap untuk pencapaian tujuan saja, tetapi sudah harus menjadi faktor penentu keberhasilan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Oleh karena itu seorang pemimpin adalah salah satu unsur yang menentukan dalam pengembangan perusahaan untuk menentukan berhasil tidaknya suatu perusahaan banyak ditentukan oleh seorang pemimpin.

Faktor lain, kompetensi dikatakan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi diperlukan untuk membantu organisasi untuk menciptakan budaya kinerja tinggi. Banyaknya kompetensi yang digunakan oleh sumber daya manusia akan meningkatkan kinerja (Wibowo, 2012: 323). Sriwido dan Haryanto (2010) mengemukakan pendapatnya bahwa kinerja dan keefektifan pegawai dalam melaksanakan tugas

sangat ditentukan oleh kompetensi yang disyaratkan oleh bidang pekerjaan. Ley, et al. (2007) menyatakan jika kompetensi individu sejalan dengan kompetensi organisasi maka tujuan organisasi secara efektif dapat dicapai. Winanti dan Budhiningtias (2011) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Qamariah dan Fadli (2011) juga memperoleh hasil penelitian bahwa kompetensi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Suprpto (2009) dalam penelitiannya menyatakan kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan, kompetensi dan kompensasi merupakan factor dalam meningkatkan kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Peningkatan kinerja yang baik akan membawa kemajuan bagi perusahaan, sehingga tujuan yang telah direncanakan dapat tercapai. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mariam (2009) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Rahman, Lely, Soleh (2014) menunjukkan bahwa kompetensi dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi. Penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo (2014) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja kar-

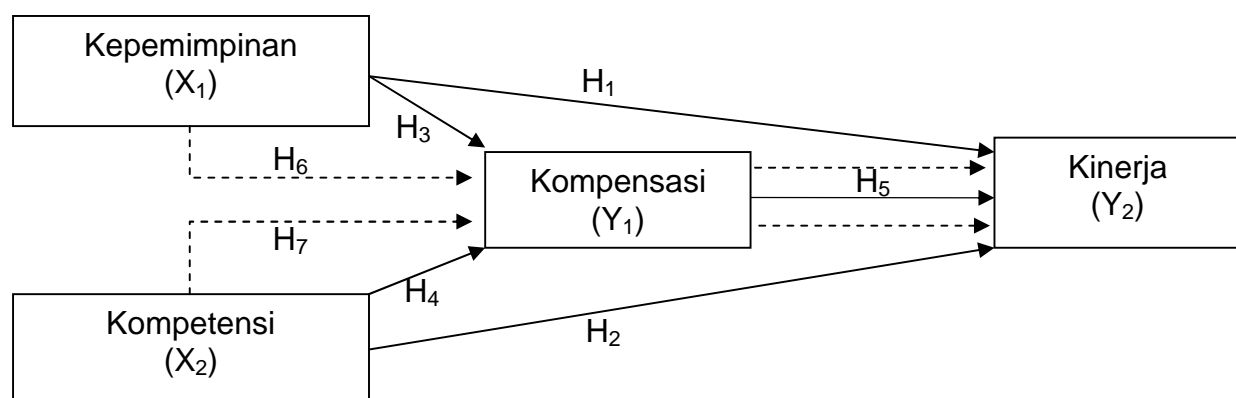
yawan melalui variabel kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan Susanto (2010) menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi. Penelitian yang dilakukan Pribadi dan Harjanti (2014) menunjukkan penilaian prestasi kerja melalui kompensasi sebagai variabel *intervening* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, sehingga kompensasi tidak menjadi variabel yang memediasi antara penilaian prestasi kerja dengan motivasi kerja.

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis: 1) signifikansi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan; 2) signifikansi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan; 3) signifikansi pengaruh kepemimpinan terhadap kompensasi karyawan; 4) signifikansi pengaruh kompetensi terhadap kompensasi karyawan; 5) signifikansi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan; 6) signifikansi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kompensasi; 7) dan signifikansi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kompensasi.

Kerangka Pemikiran

Untuk memudahkan pemahaman alur pikir dari penelitian ini maka kerangka pemikiran teoritis dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Keterangan:

Variabel bebas : Kepemimpinan (X_1)
Kompetensi (X_2)

Variabel Intervening : Kompensasi (Y_1)

Variabel terikat : Kinerja (Y_2)

Dari skema di atas terdapat 3 variabel yaitu: Variabel bebas (*independent variable*) adalah variabel Kepemimpinan (X_1), Kompetensi (X_2), sedangkan variabel terikatnya (*dependent variable*) yaitu kinerja karyawan (Y_2), variabel interveningnya yaitu Kompensasi (Y_1). Kepemimpinan, Kompetensi dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui variabel Kompensasi sesuai dengan yang diharapkan, dengan perilaku ini diduga akan mempengaruhi pola kerja karyawan menjadi lebih terarah sehingga lebih efektif.

KAJIAN TEORI DAN HIPOTESIS

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Kepemimpinan menunjukkan pengaruh terhadap kinerja dengan cara mengarahkan organisasi dan pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (anak buah). Rahayu, Ariyani dan Kurniawan (2013) membuktikan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi hipotesis kesatu dalam penelitian ini adalah:

H1 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan

Kompensasi diberikan dengan tujuan memberikan rangsangan kepada tenaga kerja untuk meningkatkan prestasi kerja, efisiensi dan efektivitas produktivitas kerja. Apabila kompensasi diterapkan dengan baik akan menciptakan motivasi. Menurut Hidayatullah (2014) yang berjudul Analisis Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan CV. F1

Advertising Jember) dengan hasil kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
H2 : Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh kepemimpinan terhadap kompensasi karyawan

Kepemimpinan pengaruh terhadap kompensasi untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Rachmawati (2008: 143) mengatakan bahwa kompensasi diberikan dengan tujuan memberikan rangsangan kepada tenaga kerja untuk meningkatkan prestasi kerja, efisiensi dan efektivitas produktivitas kerja. Apabila kompensasi diterapkan dengan baik akan menciptakan motivasi. Jadi hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H3 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kompensasi karyawan.

4. Pengaruh kompetensi terhadap kompensasi karyawan

Kompensasi merupakan hal sangat kompleks namun paling penting bagi karyawan maupun organisasi itu sendiri. Pemberian kompensasi kepada karyawan harus mempunyai dasar yang logis dan rasional. Demikian faktor-faktor emosional yang perike-manusiaan tidak boleh diabaikan. Kompensasi sangat penting bagi karyawan itu sendiri sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri. Sebaliknya besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar, karyawan akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Menurut Putra (2016) yang berjudul Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Finansial

dan Motivasi Kerja Pada Kepuasan Kerja Karyawan Take Japanese Restaurant Legian Kuta Badung Bali, dengan hasil kompetensi berpengaruh positif terhadap kompensasi. Jadi dalam penelitian menunjukkan bahwa:

H4 : Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kompensasi karyawan

5. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

Menurut Prasetya dan Kato (2011) yaitu pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah:

H5 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kompensasi sebagai variabel intervening

Tingkat kinerja yang produktif dilakukan oleh karyawan dapat dikatakan bernilai tinggi bila suatu lingkungan kerja dan budaya organisasi yang kondusif dalam interaksi sehari-hari, antar atasan dan bawahan, berbagai asumsi dan harapan lain muncul. Ketika atasan dan bawahan membentuk serangkaian asumsi dan harapan mereka sendiri yang sering bertentangan, maka perbedaan-perbedaan ini yang pada akhirnya berpengaruh pada tingkat kinerja. Menurut Rivai & Basri dalam Riani (2011: 97) menyebutkan bahwa kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

H6 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di mediasi kompensasi.

7. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui kompensasi sebagai variabel intervening

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian (Veithzal, dkk, 2014: 541).

Kepemimpinan adalah proses yang digunakan oleh pemimpin untuk mengarahkan organisasi dan pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (anak buah).

H7 : Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di mediasi kompensasi.

Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian surveil dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, di mana analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini dengan melakukan penghitungan statistik. Desain/rancangan penelitian ini adalah tipe eksplanatori yaitu menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis.

“Sampel adalah sebagian dari elemen-elemen populasi” (Indriantoro dan Supomo, 2002: 115). Menurut Arikunto, 1996: 107), menyatakan bahwa apabila subyek penelitian kurang dari 100 lebih baik diambil semua, jika jumlah populasinya besar dapat diambil 10% - 25% atau lebih yang disesuaikan dengan kemampuan biaya, waktu dan tenaga peneliti.

Hasil Penelitian

1. Uji Instrumen Penelitian

a. Hasil Uji Validitas

1) Validitas Kepemimpinan (X_1)

Dari hasil uji validitas di atas dapat diketahui bahwa dari 20 item pernyataan memiliki nilai

signifikansi lebih kecil 5% sehingga seluruh item pernyataan dinyatakan valid dalam menjelaskan variabel kepemimpinan dan dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

2) Hasil Uji Validitas Kompetensi (X_2)

Dari hasil uji validitas di atas dapat diketahui bahwa dari 12 item pernyataan memiliki nilai signifikansi lebih kecil 5% sehingga seluruh item pernyataan dinyatakan valid dalam menjelaskan variabel kompetensi dan dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

3) Validitas kompensasi (Y_1)

Dari hasil uji validitas di atas dapat diketahui bahwa dari 19 item pernyataan memiliki nilai signifikansi lebih kecil 5% sehingga seluruh item pernyataan dinyatakan valid dalam menjelaskan variabel kompensasi dan dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

4) Validitas Kinerja Karyawan (Y_2)

Dari hasil uji validitas di atas dapat diketahui bahwa dari 8 item pernyataan memiliki nilai signifikansi lebih kecil 5% sehingga seluruh item pernyataan

an dinyatakan valid dalam menjelaskan variabel kinerja karyawan dan dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

b. Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas variabel kepemimpinan, kompetensi, kompensasi dan kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan reliabel, di mana dari hasil uji reliabilitas penelitian diperoleh *Cronbach's Alpha* > 0,60, sehingga dikatakan dapat dipergunakan untuk mengumpulkan data dan dapat mengukur suatu yang diukur secara konsisten dari waktu ke waktu.

2. Uji Asumsi Klasik

Hasil uji asumsi klasik semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan lolos ujimultikolinearitas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas, seperti pada tabel 1 berikut:

3. Analisis Jalur (Path Analysis)

Dalam penelitian analisis jalur ini digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas dengan variabel terikat dengan menggunakan dua persamaan. Hasil analisis jalur seperti tabel 2 berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Asumsi Klasik

| Uji Asumsi Klasik | Hasil Uji | Kesimpulan |
|-------------------------|---|-----------------------------------|
| Uji multikolinearitas | <i>Tolerance</i> (0,913; 0,959; 0,877;) > 0,10 <i>VIF</i> (1,095; 1,043; 1,140) < 10 | Tidak terjadi multikolinearitas |
| Uji autokorelasi | p (0,208) > 0,05 | Tidak terjadi autokorelasi |
| Uji heteroskedastisitas | p (0,496; 0,218; 0,788) > 0,05 | Tidak terjadi heteroskedastisitas |
| Uji normalitas | p (0,708) > 0,05 | Data terdistribusi normal |

Sumber: data primer diolah, 2017

Tabel 2. Analisis Jalur (Path Analysis)

| Variabel | Koefisien | Nilai t | Signifikansi |
|---------------------------------|-----------|---------|--------------|
| (Constant) | 0,287 | 0,192 | 0,192 |
| Kompensasi | -0,253 | -1,951 | 0,059 |
| Kepemimpinan | -1,403 | -3,600 | 0,001 |
| Kopetensi | -1,049 | -2,057 | 0,047 |
| F : 4,675 | | | 0,002 |
| Adjusted R ² : 0,320 | | | |

Sumber: data primer diolah, 2017

a. Hasil analisis persamaan 1

$b_1 = 0,287$, angka ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kompensasi. Hal ini berarti, apabila kepemimpinan ditingkatkan maka kompensasi akan meningkat.

$b_2 = 0,192$, angka ini mengindikasikan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kompensasi. Hal ini berarti, kompetensi ditingkatkan maka kompensasi akan meningkat.

b. Hasil persamaan 2

$b_1 = -0,102$, angka ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini berarti, apabila kepemimpinan ditingkatkan maka kinerja akan meningkat.

$b_2 = -0,260$, angka ini mengindikasikan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini berarti, apabila kompetensi ditingkatkan maka kinerja akan meningkat.

$b_3 = -0,248$, angka ini mengindikasikan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini berarti, apabila kompensasi ditingkatkan maka kinerja akan meningkat.

4. **Pengujian Hipotesis Langsung dan Tidak Langsung**

a. Uji Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Pengaruh langsung adalah pengaruh dari satu variabel independen menuju variabel dependen tanpa melalui variabel dependen lainnya.

1) Kepemimpinan terhadap kinerja (X_1 ke Y_2)

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar $-0,102$.

2) Kompetensi terhadap kinerja (X_2 ke Y_2)

Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar $-0,260$.

3) Kompensasi terhadap kinerja (Y_1 ke Y_2)

Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar $0,248$.

b. Pengaruh tidak langsung

Pengaruh tidak langsung adalah hubungan antara variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen melalui mediasi variabel lain yang disebut variabel intervening (*intermediary*)

1) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kompensasi (X_1 ke Y_1 dan Y_1 ke Y_2)

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan

nilai koefisien sebesar -0,102 dan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan tingkat pengaruh sebesar 0,248. Sehingga pengaruh tidak langsung = 0,146 < pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kompensasi sebesar 0,287, ini berarti kompensasi tidak memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

- 2) Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui kompensasi (X_2 ke Y_1 dan Y_1 ke Y_2)
 Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar -0,260 dan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan tingkat pengaruh sebesar 0,248. Sehingga pengaruh tidak langsung = -0,012 < pengaruh langsung kompetensi terhadap kompensasi sebesar 0,192, ini berarti kompensasi tidak memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Analisis Sobel Test secara lengkap dalam penelitian ini merupakan uji untuk mengetahui apakah hubungan yang melalui sebuah variabel intervening secara signifikan mampu sebagai mediator pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi. Dalam hal ini variabel kompetensi merupakan mediator hubungan dari kepemimpinan dan kompetensi ke kinerja. Untuk menguji seberapa besar peran variabel kompetensi memediasi pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja digunakan uji Sobel Test.

Di mana Sobel tes menggunakan uji z dengan rumus sebagai berikut:

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_b^2) + (a^2 SE_a^2)}}$$

Di mana:

a = koefisien regresi variabel independen terhadap variabel mediasi

b = koefisien regresi variabel mediasi terhadap variabel dependen

SE_a = *standar error of estimation* dari pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi

SE_b = *standar error of estimation* dari pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen

Sebagai hasil dari uji model regresi dengan SPSS, menggunakan 4 variabel yaitu kepemimpinan dan kompetensi sebagai variabel independen, kompensasi sebagai mediator dan kinerja sebagai variabel dependennya. Langkah regresi dilakukan sebanyak 2 kali, regresi pertama dilakukan antara kepemimpinan dan kompetensi terhadap kompensasi dan kinerja kemudian yang kedua regresikan antara kompensasi terhadap kinerja. Hasil regresi sebagai berikut: nilai koefisien regresi kepemimpinan dan kompetensi sebesar 0,095 dengan *standard error* 0,355 dan nilai signifikan 0.004 kemudian untuk kompensasi mendapatkan nilai koefisien 0,248 dengan *standard error* 0,099 nilai signifikan 0,207. Sehingga kepemimpinan dan kompetensi signifikan berpengaruh langsung terhadap kompensasi demikian juga kompensasi signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Nilai z dari Sobel test tidak dapat dihasilkan langsung dari hasil regresi tetapi dengan perhitungan secara manual dengan rumus Sobel tes. Hasil perhitungan nilai z dari Sobel test adalah

Dari hasil perhitungan Sobel test atas mendapatkan nilai z sebesar 24, karena nilai z yang diperoleh sebesar 24 > 1,98 dengan

tingkat signifikan 5% maka membuktikan bahwa kompensasi mampu memediasi hubungan pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan.

5. Uji F

Tabel 3. Hasil Uji F

| Variabel | F | sig |
|-------------|-------|-------|
| Persamaan 1 | 2,030 | 0,150 |
| Persamaan 2 | 1,039 | 0,391 |

Sumber: data primer diolah, 2017

a. Uji F Persamaan I

Hasil Uji F Persamaan ke satu menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kompetensi memiliki nilai F_{hitung} sebesar 2,030 dengan nilai signifikansi $-0,150 < 0,05$. Sehingga secara simultan variabel kepemimpinan dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompensasi.

b. Uji F Persamaan II

Hasil Uji F Persamaan ke dua menunjukkan bahwa kepemimpinan, kompetensi dan kompensasi memiliki nilai F_{hitung} sebesar 1,039 dengan nilai signifikansi $0,391 < 0,05$. Sehingga secara simultan variabel kepemimpinan, kompetensi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Uji Koefisien Determinasi

a. Koefisien Determinasi Persamaan 1.

Uji R^2 didapatkan hasil sebesar 0,123 sebesar atau 12,3% yang berarti variabilitas kompensasi

sebagai variabel intervening yang dapat dijelaskan oleh variabilitas kepemimpinan, kompetensi sebesar 12,3% sedangkan sisanya 87,7% dijelaskan oleh variabel lainnya misalnya kepuasan kerja dan kedisiplinan.

b. Uji Determinasi Persamaan 2

Nilai R square total sebesar 0,38,5, artinya variabel kompensasi dan kinerja karyawan dijelaskan oleh kepemimpinan, kompetensi sebesar 38,5% dan sisanya sebesar 61,5% dijelaskan faktor lain di luar model penelitian, misalnya variabel kepuasan kerja dan kedisiplinan.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Wahana Sun Solo. Jadi untuk meningkatkan kinerja karyawan diperlukan perbaikan/peningkatan pola kepemimpinan. Oleh karena itu sebaiknya seorang pemimpin harus bisa menunjukkan apresiasi yang tinggi, yaitu dengan meningkatkan/menjaga hubungan komunikasi yang baik kepada para karyawan, menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, memperbaiki dan meningkatkan sistem disiplin para karyawan misalkan dengan mengharuskan para karyawan untuk melakukan absen sidik jari sesuai jadwal jam kerja yang berlaku, serta memberikan penghargaan kepada para karyawan yang berprestasi. Sehingga dengan adanya sistem/pola kepemimpinan yang

Tabel 4. Hasil Uji Koefisien Determinasi

| Variabel | R | R square | Adjusted R square |
|-------------|-------|----------|-------------------|
| Persamaan 1 | 0,350 | 0,123 | 0,062 |
| Persamaan 2 | 0,316 | 0,100 | 0,004 |

Sumber: data primer diolah, 2017

tertata maka bisa memberikan kompensasi kinerja para karyawan, apabila dalam diri bawahannya memiliki keinginan yang kuat untuk maju, sehingga kinerja karyawan meningkat.

Dari regresi Intervening (Persamaan II) diperoleh temuan bahwa variabel kompensasi tidak mampu mengintervening pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, bahkan melemahkan (negatif). Temuan ini menunjukkan bahwa kebutuhan-kebutuhan berpretasi (*need of achievement*) yang tidak didukung oleh kebijakan pimpinan akan menurunkan kinerja karyawan dan mengurangi kesuksesan. Di PT Wahana Sun Solo harus mampu menghadapi dan menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang begitu cepat dan tantangan pekerjaan yang kompleks. Kinerja PT Wahana Sun Solo harus bisa menampilkan sosok pegawai yang profesional sesuai keahlian dan bidang tugasnya. Semua itu bisa dicapai apabila dalam diri individu memiliki *need of achievement*. Jadi melalui pendekatan *need of achievement* seorang pemimpin seharusnya bisa menunjukkan apresiasi yang tinggi apabila dalam diri bawahannya memiliki keinginan yang kuat untuk maju, sehingga kinerja karyawannya meningkat. Harapan dari teori Mc Clelland ini bahwa tugas-tugas yang sulit tersebut memberikan peluang bagi individu dalam meraih sukses kerja.

Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja, kepemimpinan harus dikembangkan dan ditingkatkan terus menerus, tanpa mempertimbangkan variabel kompensasi. Kompetensi akan memberikan arah dan pedoman bagi setiap karyawan PT Wahana Sun Solo dalam bertindak & bekerja seperti, kepatuhan terhadap peraturan, kedisiplinan kerja, pemberian tugas dengan jelas, sehingga mereka sebagai pegawai bisa bekerja dengan penuh tanggung jawab. Bahkan bisa untuk

meningkatkan produktivitas kerja sesuai yang diinginkan organisasi misalnya tingkat pendidikan dalam melaksanakan pekerjaan, kondisi kerja yang baik, tanggungjawab karyawan dalam bekerja, peningkatan hasil kerja serta penempatan posisi kinerja karyawan PT Wahana Sun Solo, sehingga kinerja PT Wahana Sun Solo bisa berhasil dalam bekerja secara kualitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya, misalnya seperti kuantitas pekerjaan dapat diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, kualitas atau mutu hasil pelaksanaan tugas pekerjaan, kemampuan menjalin kerjasama antar karyawan, sikap pegawai dalam menjalankan tugas pekerjaannya dan kedisiplinan pegawai untuk berada di kantor dan bekerja.

2. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan

Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan di PT Wahana Sun Solo adalah positif dan signifikan. Kompensasi mampu mengintervening pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan PT Wahana Sun Solo.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Wahana Sun Solo. Kondisi lingkungan tempat kerja yang kondusif bagi para kinerja PT Wahana Sun Solo memberikan andil besar terhadap keefektifan tugas pegawai. Keharmonisan hubungan kerja dengan atasan maupun dengan sesama karyawan, dan fasilitas kerja yang mendukung berpengaruh terhadap kelancaran tugas karyawan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Semakin kompetensi ditingkatkan menjamin kinerja karyawan sehingga dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik. Untuk meningkatkan kompetensi sebaiknya PT Wahana Sun Solo mampu mengatasi

masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja, kompetensi harus dikembangkan dan ditingkatkan terus menerus, tanpa mempertingkatkan variabel kompensasi dengan cara:

- Tingkatkan gaji atau upah yang saya terima sesuai dengan pekerjaan.
- Pekerjaan saya yang berisiko tinggi dipenuhi dengan kompensasi langsung yang memadai.
- Gaji atau upah yang diterima sesuai dengan kemampuan kerjanya.
- Gaji atau upah yang diterima sesuai dengan jabatan sekarang.
- Kompensasi langsung yang diterima sesuai dengan tingkat pendidikan.
- Kompensasi langsung yang diterima sesuai dengan lamanya bekerja.
- Gaji atau upah yang di terima sesuai dengan peraturan perusahaan

yang berlaku, dan dapat memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari.

KESIMPULAN

Kepemimpinan, Kompetensi, Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kompensasi karyawan di PT Wahana Sun Solo yang menyatakan terbukti kebenarannya. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Wahana Sun Solo. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui kompensasi sehingga menyatakan kompensasi mampu / terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada di PT Wahana Sun Solo. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui kompensasi. Jadi kompensasi mampu/ terbukti memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada di PT Wahana Sun Solo.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, I Komang dkk. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Ghozali Saydam, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Mikro*, Djambaran, Jakarta.
- Guritno dan Waridin.2005. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Handari Nawawi, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Cetakan Ke-4, Gadjah Mada Univercity Press, Yogyakarta
- Handoko, T Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*,Edisi Kedua. BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha. 2008. *Kompetensi Plus*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Imam Ghozali, 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Kadarisman, M, 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rajawali Pers. Jakarta.
- Kartini Kartono. 2003. *Pemimpin Dan Kepemimpinan.*: Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Kreitner Robert, Kinicki Angelo, 2005. *Organizational Behavior (Terjemahan) Buku 1*, Edisi Kelima, Salemba Empat, Jakarta.
- Ley K, Laudanna C, Cybulsky MI, et al. Getting to the site of inflammation: the leukocyte adhesion cascade updated. *Nature review-immunology*.Vol 7. September. 2007

- Martinis Yamin dan Maisah.2010. *Standarisasi Kinerja Guru.*: Persada Press, Jakarta
- Marwansyah, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta. Bandung
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi: Competency Based Human Resource Management*. Ghalia Indonesia. Jakarta
- Notoatmodjo, Soekidjo, 2009, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*,: Rineka Cipta,Jakarta
- Prawisentonon, Suyadi, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Anggota Organisasi Edisi Pertama*, BPFE. Yogyakarta
- Rivai, Veithzal. 2005. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*: Raja Grafindo Persada,Jakarta
- R.Terry, George. 2006. *Prinsip- Prinsip Manajemen.*: Bumi Aksara.Jakarta
- Saifuddin.2004. *Pengaruh Kompetensi dan Independensi terhadap Opini Audit Pendekatan Terpadu*. Jilid 1, Edisi Kesembilan. Indeks. Jakarta
- Simamora, Henry, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua Cetakan Ketiga, STIE YKPN, Yogyakarta
- Sjafri Mangkuprawira & Aida Vitayala Hubeis. 2006. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia.*: Ghalia Indonesia,Bogor
- Sondang P. Siagian, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,: Bumi Aksara,Jakarta
- Sri Lastanti, Hexana. 2005. *Tinjauan terhadap Kompetensi dan Independensi Akuntan Publik:\ Refleksi Atas Skandal Keuangan*. Media Riset Akuntansi, Auditing dan Informasi Vol. 5 No. 1 April 2005. Hal 85-97.
- Sriwidodo, Untung dan Agus Budhi Haryanto. 2010. *Pengaruh Komunikasi Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo*. Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia Vol. 4 No. 1 48 Juni 2010: 47 – 57
- Subekhi, Akhmad, Mohammad Jauhar. 2012. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prestasi Pustaka Jakarta. Jakarta.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi. Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi*. Pustaka.Yogyakarta
- Suprpto, 2009, *Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan sebagai Moderating Variabel*.Vol.1.No. 1 Tersedia Online. [http://e-journal. Stieaub. Ac.id/index. Php/excellent/article/download/135/115](http://e-journal.stieaub.ac.id/index.php/excellent/article/download/135/115) (diakses 25 Juni 2017).
- Sutarto. 1998. *Dasar- Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Gadjah Mada University Press,Yogyakarta
- Sutrisno, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi pertama*, Kencana Prenada Media Group,Jakarta
- Suwatno & Priansa, D. 2011. *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta.Bandung
- Toha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Rajawali Pers,Jakarta
- Wahjosumidjo, 2005, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia,Jakarta
- Walsh Ciaran, 2001, *Key Management Ration: Master the Management Metrics that Drive and Your Business*, Prentice Hall, Glasgow.
- Wheatley, Kathleen K, Doty, D Harold (2010). *Executive Compensation as a Moderator of the Innovation – Performance Relationship*.
- Wibowo, 2012. *Manajemen Kinerja*, Rajawali Press.Jakarta
- Winanti, Marliana Budhiningtias. 2011. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan (Survei pada PT Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat). *Jurnal Majalah Ilmiah Unikom*, Vol. 7 (2): 249 - 267.
- Yani, M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mitra Wacana Media. Jakarta.