



PENGARUH KOMPENSASI, GAYA KEPEMIMPINAN DAN SEMANGAT KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. XYZ

Amiruddin Tika

Universitas Persada Indonesia Y.A.I

e-mail: amiruddin.tika20@gmail.com

Article History :

Received 10 February 2019

Received in revised form

24 February 2019

Accepted 9 May 2019

Available offline 20 May 2019

Available online 22 September

2019

Language Transcript :

Indonesia

Key Words: *kinerja karyawan, kompensasi, gaya kepemimpinan, semangat kerja*

Abstrak – Penelitian ini dilatarbelakangi oleh beberapa persoalan yang dihadapi perusahaan antara lain penerapan pola manajerial dalam aspek kepemimpinan antara atasan dengan bawahan, kompensasi yang ditawarkan tidak sebanding dengan yang diterima serta menurunnya semangat kerja yang dialami oleh karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris kompensasi, gaya kepemimpinan dan semangat kerja serta dampaknya atas kinerja karyawan di PT. XYZ. Metode penelitian ini menggunakan metode verifikatif dengan hubungan *cause-and-effect* pada divisi Inspector dan Operational sebanyak 77 responden. Metode analisis data menggunakan analisis *structural equation modeling* (SEM) melalui uji statistik deskriptif, uji kualitas instrumen, uji kesesuaian model, analisis model persamaan struktural, dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kompensasi memiliki pengaruh negatif yang signifikan atas Kinerja Karyawan, sementara Gaya Kepemimpinan dan Semangat Kerja tidak memiliki pengaruh signifikan atas Kinerja Karyawan di PT. XYZ.

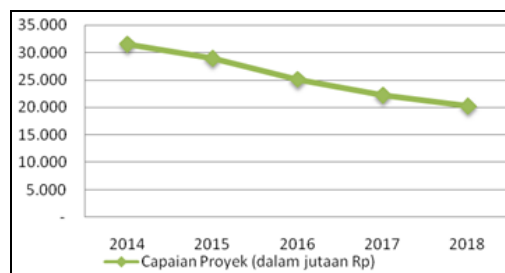
1. PENDAHULUAN

Kemajuan persaingan saat ini menuntut orang yang dapat berpikir cerdas, inovatif serta maju untuk berkarya dan memiliki semangat tinggi dalam menghadapi era globalisasi (Rosmad & Tachyan 2018). Banyak organisasi atau perusahaan berikhtiar dalam meningkatkan kinerja dalam segala elemen organisasi guna mencapai tujuan dalam rangka kelangsungan hidupnya. Organisasi memiliki tujuan dalam mencapai keunggulan bersaing dengan organisasi lain maupun untuk dapat tetap mempertahankan eksistensi perusahaan (Oktavianti 2019). Usaha agar dapat bertahan di tengah kondisi ekonomi yang hampir tidak menguntungkan setiap jenis perusahaan menghendaki perusahaan lebih dapat merumuskan strategi yang kreatif dalam kebijakan

manajemennya, khususnya dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Kelangsungan hidup perusahaan pada umumnya diperoleh melalui adanya upaya dalam mengejar laba yang maksimal. Tujuan ini dapat diwujudkan dengan melibatkan faktor SDM dalam mendukung upaya organisasi. Sumber daya manusia menjadi sangat penting dalam rangka mendukung kemajuan organisasi. Oleh karena itu, kinerja karyawan di setiap organisasi perlu mendapat perhatian khusus sehingga penugasan dapat dilaksanakan dengan bertanggungjawab dan sungguh-sungguh untuk mencapai hasil yang diharapkan (Sari, Ningsih & Pramadewi 2015). Beberapa persoalan yang muncul di antara karyawan memicu antara pimpinan dengan bawahan seperti yang terjadi di PT. XYZ, dimana adanya kesenjangan karyawan yang sangat jauh pada salah satu divisi secara berkala dengan pimpinannya yang seakan-akan

rutinitas telah berjalan sesuai dengan alur dan prosedur perusahaan. Persoalan yang terjadi terkadang hanya diselesaikan terbatas pada masalah terkait yang memberikan dampak ke depannya, seharusnya diperlukan langkah-langkah di masa mendatang untuk memperbaiki gaya kepemimpinan antara atasan dengan bawahan.

Penerapan pola manajerial pada karyawan PT. XYZ berdampak pada beberapa tahun ini atas nilai pekerjaan proyek yang diterima oleh perusahaan dalam kurun 5 (lima) tahun terakhir.



Gambar 1 Trend Project 2014-2018

Sumber: Divisi Marketing PT. XYZ

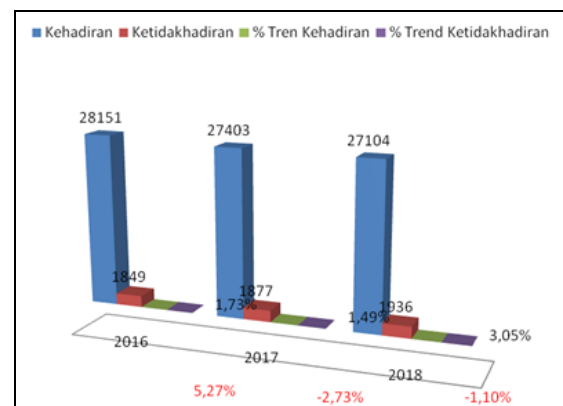
Data nilai pekerjaan proyek di atas memperlihatkan terjadinya penurunan yang cukup signifikan selama tahun 2014-2018 lebih dari 50 persen. Besaran ini perlu mendapatkan perhatian khusus bagi pihak manajemen dalam rangka mengevaluasi kinerja perusahaan secara umum.

Fenomena kinerja karyawan yang cenderung bekerja sesuai dengan yang di perintah saja menjadikan penyebab kinerja karyawan yang tidak optimal karena menurunnya semangat kerja yang dialami karyawan PT. XYZ. Kondisi ini mungkin dikarenakan kompensasi yang ditawarkan tidak sebanding dengan yang mereka terima. Perusahaan juga tidak melihat perjanjian sebelumnya sehingga meminta karyawan untuk bekerja lebih dari yang seharusnya dengan tidak mempertimbangkan kompensasi untuk mereka yang bekerja di luar jam kerja yang seharusnya atau telah menjadi peraturan perusahaan yang ada.

Sistem pembayaran hanya berdasarkan *take home pay* (THP) dan beberapa komponen tunjangan lainnya seperti tunjangan kematian, tunjangan kecelakaan kerja dan

tunjangan hari raya keagamaan, kecuali untuk jabatan-jabatan tertentu pada level manajemen. Ketetapan gaji ini belum ditinjau kembali sejak tahun 2014 yang menimbulkan persepsi yang berbeda bagi sebagian karyawan pada level staf. Karyawan tentunya secara pasti akan mengetahui besarnya kompensasi yang akan diterima dan juga yang telah ditetapkan dan diketahuinya (Thamrin 2019, p. 15).

Faktor semangat kerja yang bersumber dari penetapan kompensasi merupakan hal yang saling berhubungan. PT. XYZ sendiri menghadapi fluktuasi semangat kerja kurun 3 tahun terakhir



Gambar 2 Trend Absensi Karyawan 2016-2018

Sumber: Divisi HRD PT. XYZ

Data absensi karyawan PT. XYZ di atas memperlihatkan menurunnya tren kehadiran di tahun 2017 sebesar -2,73 persen hingga tahun 2018 sebesar -1,1 persen walaupun dengan jumlah yang tidak signifikan akan tetapi menjadi persoalan tersendiri jika dibandingkan dengan menurunnya nilai pekerjaan proyek yang sangat signifikan 5 tahun terakhir. Sebagian besar karyawan dengan masih ditemukan ketidakhadiran dengan alasan alasan alpha, izin, sakit dan terlambat sehingga proyek terbengkalai dan tidak selesai dengan dengan waktu yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, perlunya orientasi dari proses kerja pada setiap karyawan baik laki-laki dan perempuan dalam meningkatkan keberlanjutan perusahaan juga hendaknya dapat mengembangkan pengetahuan lokal (Herlina, Syarifudin & Kartika 2019), hal ini tentunya harus dipecahkan pendekatan teori Manajemen

Sumber Daya Manusia (MSDM) dengan faktor-faktor tertentu. MSDM menjadi suatu ilmu dan seni yang mengatur peranan dan hubungan antar tenaga kerja agar terciptanya efisien dan efektivitas dalam rangka terwujudnya tujuan karyawan, perusahaan, dan masyarakat (Hasibuan 2017, p. 10). Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris kompensasi, gaya kepemimpinan dan semangat kerja serta dampaknya atas kinerja karyawan di PT. XYZ.

Efektivitas sistem kompensasi menjadi bagian terpenting dari MSDM karena membantu serta dapat mempertahankan bakat-bakat pekerjaan. Selain itu, kinerja strategis perusahaan dihasilkan oleh adanya sistem kompensasi (Mello 2015). Dimensi-dimensi yang digunakan untuk mengukur indikator kompensasi antara lain: (i) *direct financial payment* (gaji, bonus dan insentif); dan (ii) *indirect financial payment* (tunjangan asuransi, tunjangan hari raya, tunjangan pensiun dan tunjangan kesehatan) (Dessler 2015, p. 417).

Kepemimpinan merupakan seorang manajer dalam menetapkan dan mempengaruhi perilaku seorang bawahan agar mau bekerjasama dan menciptakan keserasian atau integrasi serta mendorong semangat kerja untuk mencapai sasaran yang maksimal pada tujuan organisasi Hasibuan (Hasibuan 2017, p. 172). Dimensi-dimensi yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan berdasarkan antara lain: otokratik, paternalistik, partisipatif dan *laissez faire* (Sudaryono, Lanang & Handayani 2014).

Peningkatan semangat kerja membuat pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan atas dampak pengaruh buruk masalah absensi akan menyebabkan semangat kerja menjadi menurun dan hal ini dapat diatasi dengan meningkatkan semangat kerja yang diharapkan juga dapat meningkatkan produktivitas karyawan (Sudiana 2018). Dimensi-dimensi yang digunakan untuk

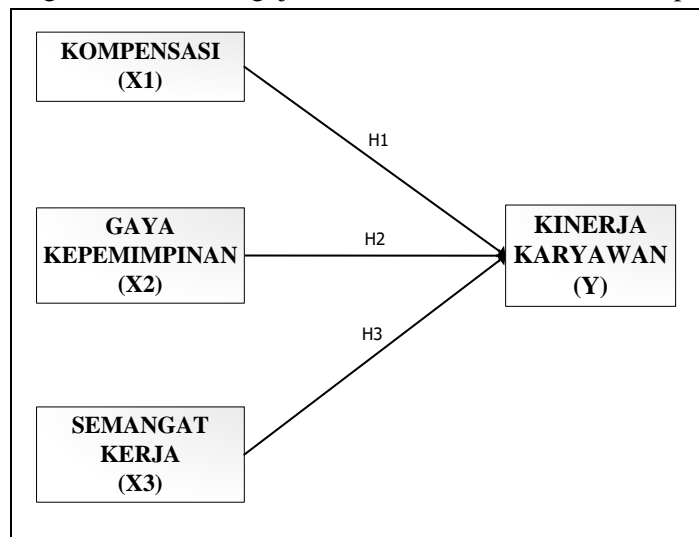
mengukur indikator semangat kerja antara lain: sikap/sisi pandang terhadap pekerjaan, kerajinan bekerja, persiapan tugas, orientasi kerja, tuntutan keberhasilan, target kerja, keseriusan dalam bekerja, sifat penasaran, sifat ambisi dan kepercayaan diri (Mangkunegara 2017).

Istilah kinerja berasal dari kata *actual performance / job performance* (prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang). Konsep ini merupakan hasil kerja secara kongkrit yang dapat diamati serta diukur sesuai tanggungjawabnya (Mangkunegara 2017, p. 129). Dimensi kinerja karyawan meliputi kuantitas dan kualitas kerja, kerjasama, tanggungjawab dan inisiatif (Mangkunegara 2017, p. 51).

Beberapa revidu penelitian terdahulu yang menguji faktor-faktor di atas diantaranya: (1) Studi pada 11 negara bagian di Nakuru *Country Government* yang menggunakan faktor penyediaan peluang pembelajaran, pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja secara individu, tim maupun organisasi dengan hasil penelitian yaitu terdapat pengaruh yang cukup besar kompensasi dan penghargaan kinerja karyawan meskipun memiliki korelasi yang lemah dalam kekuatan membangun hubungan yang positif, artinya tingkat kinerja karyawan dengan praktik kompensasi dan pemberian penghargaan dinilai cukup efektif (Njoroge & Kwasira 2015). (2) Riset survei pada industri telekomunikasi di Pakistan yang berprofesi sebagai *Costomer Representative Officers* (CRO) dengan perhitungan *slovin'* dengan sampel akhir sebanyak 249 orang atas pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di bawah persepsi politik organisasi dengan hasil penelitian yaitu politik organisasi yang dirasakan secara keseluruhan memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan (Rathore, Khaliq & Aslam 2017). (3) Riset survei pada 25 karyawan pada 3 toko ritel di New Delhi, NCR yang menggunakan kepemimpinan spiritual, komitmen organisasi dan kepuasan kerja dengan hasil penelitian yaitu hubungan positif terbangun antara kinerja karyawan dan

kepemimpinan spiritual, dimana bentuk kepemimpinan ini paling efektif dalam menumbuhkan perilaku dan komitmen masyarakat organisasi (Malik, Yadav & Yadav 2018). (4) Studi pada SMK Negeri di propinsi Palembang yang melibatkan 193 guru untuk menguji gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja guru yang menggunakan teknik *cluster sampling*. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh secara simultan dan parsial atas pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (Andriani, Kesumawati & Kristiawan 2018). (5) Studi pada SMK Taruna Bangsa di Ciamis melibatkan 59 responden untuk menguji pengaruh disiplin kerja, kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja guru yang menggunakan teknik analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh parsial atas disiplin kerja dan kompetensi sementara kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan (Setianingsih & Abdul Kader 2018). (6) Studi pada Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Riau sebanyak 70 orang untuk menguji

kompetensi, semangat kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening yang menggunakan sensus dengan teknik proporsional random sampling. Hasil penelitian menunjukkan atas pengaruh langsung dan tidak langsung atas faktor kompetensi, semangat kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja (Erwin, Rumengan & Rumengan 2019). (7) Studi pada kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Pengandaran dengan melibatkan 6 orang *key informan* dengan pendekatan naturalistik kualitatif menghasilkan temuan pemberdayaan kinerja pegawai belum sepenuhnya dilaksanakan dengan baik sehingga dari segi kualitas dan kuantitas yang disebabkan oleh rendahnya keterampilan dan kompetensi serta belum optimalnya peran pendelegasian wewenang pada bawahannya (Irmayanti, Enas & Soedarmo 2019). Pentingnya faktor kompensasi, gaya kepemimpinan dan semangat kerja sebagai fungsi determinan pada penelitian ini juga dioperasikan sebagai variabel independen sehingga dikembangkan ke dalam bentuk model penelitian berikut ini.



Gambar 2. Model Penelitian

Hipotesis penelitian di atas diturunkan menjadi dugaan alternatif (H_a) berikut ini:

H1 Kompensasi memiliki pengaruh signifikan atas Kinerja Karyawan PT. XYZ

H2 Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan atas Kinerja Karyawan PT. XYZ

H3 Semangat Kerja memiliki pengaruh signifikan atas Kinerja Karyawan PT. XYZ.

2. METODOLOGI

2.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah riset survei, dengan penelitian verifikatif, artinya penelitian menjelaskan variabel yang diteliti dengan hubungan *cause-and-effect* (Sekaran & Bougie 2017, p. 69). Riset ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif yang merupakan serangkaian observasi atau pengukuran hasilnya menggunakan data primer berupa survei kepada responden.

2.2. Populasi dan Sampel

Objek penelitian ini menggunakan populasi yaitu seluruh karyawan PT. XYZ yang berdomisili di Jakarta Barat yang terbagi atas 7 (tujuh) divisi. Sampel penelitian ini hanya melibatkan divisi Inspector dan Operational sebanyak 77 orang. Penetapan sampel ini telah memenuhi persyaratan dalam penelitian minimal dalam sebuah penelitian analisis multivariat yaitu 30 sampel (Sugiyono 2018, p. 133).

2.3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menggunakan instrumen yaitu angket atau kuesioner yaitu daftar pertanyaan tertulis yang dirumuskan kepada responden untuk dijawab melalui alternatif yang dirumuskan dan didefinisikan dengan jelas sebelumnya (Sekaran & Bougie 2017, p. 170). Distribusi kuesioner kepada subjek yang diteliti dilakukan dengan menyebarkan *paper print-out* kepada divisi yang bersangkutan.

2.4. Pengembangan Instrumen

Instrumen penelitian ini terdiri dari 11 indikator variabel kompensasi (X1) dengan dimensi yaitu gaji dan tunjangan (Hasibuan 2017), 11 indikator variabel gaya kepemimpinan (X2) dengan dimensi berdasarkan grid kepemimpinan yaitu kepemimpinan otokratik, paternalistik, partisipatif dan *laissez faire* (Robbins & Coulter 2016, p. 148), 11 indikator variabel

semangat kerja (X3) dengan dimensi berdasarkan materi dan non-materi (Darmawan 2008). Keseluruhan instrumen diukur menggunakan skala ordinal *Linkert* dengan 5 (lima) preferensi dengan bobot alternatif jawaban Skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga Skala 5 (Sangat Setuju) (Sugiyono 2018, p. 76).

2.5. Uji Validitas dan Kualitas Instrumen Penelitian

Uji Validitas menunjukkan kesahihan suatu instrumen daftar pertanyaan yang umumnya mendukung suatu kelompok variabel tertentu (Arikunto 2016, p. 203). Beberapa teknik yang digunakan untuk mengestimasi hasil validitas konvergen di antara butir-butir pengukuran berdasarkan nilai muatan faktor dan *average variance extracted* (AVE) (Hair et al. 2010, p. 709). Penelitian ini menggunakan teknik analisis faktor konfirmatori atau *confirmatory factor analysis* (CFA) dalam uji validitas yang mensyaratkan nilai harus lebih besar dari skor 0,3 dan idealnya lebih besar dari skor 0,5.

Uji Reliabilitas penelitian ini menggunakan ukuran reliabilitas komposit / konstruk) atau *composite / construct reliability* (CR) dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{std.loading})^2}{(\sum \text{std.loading})^2 + \sum e_j}$$

dimana:

- ✓ *std.loading* = nilai muatan faktor
- ✓ e_j = kesalahan pengukuran

Dasar pengambilan keputusan adalah jika nilai *construct reliability* (CR) lebih besar dari sama dengan (\geq) 0,7 maka instrumen yang dikembangkan melalui kuesioner ini layak digunakan (*reliable*) atau sebaliknya.

2.6. Metode Analisis Data

Metode analisis data menggunakan analisis *structural equation modeling* (SEM) yaitu teknik statistik yang bertujuan untuk mengestimasi koefisien persamaan regresi dan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen yang telah digunakan secara luas pada bidang ilmu sosial maupun bidang-

bidang ilmu (Ghozali & Fuad 2008, p. 77; Husain 2017). (1,96).

Teknik analisis data dioperasikan melalui program LISREL 8.72 menggunakan pengujian yaitu uji statistik deskriptif, uji kualitas instrumen, uji kesesuaian model (*goodness-of fit* - GOF), uji persamaan model struktural, dan uji hipotesis dengan membandingkan *t-value* dengan *t-critical*

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Analisis Deskriptif

Hasil statistik deskriptif masing-masing variabel penelitian yang terkumpul dari 77 responden disajikan pada Tabel 1 – 4 berikut ini:

Tabel 1. Distribusi Tanggapan: Variabel Kompensasi (X1)

No	Dimensi	Indikator	Nilai Mean	Keterangan
1		Pembayaran yang dinilai karyawan	2,52	RR
2			3,62	S
3		Gaji sesuai dengan kesepakatan	2,83	RR
4	Gaji		3,45	S
5		Kesesuaian pembayaran lembur	2,70	RR
6		Kebijakan bonus	2,56	RR
7		THR	3,99	S
8	Tunjangan	Tunjangan Dinas	3,03	S
9			2,87	RR
10		Fasilitas Kesehatan	2,66	RR
11		Program rekreasi	3,09	S
Mean Skor Kepuasan Kompensasi (X₁)			3,22	S

Sumber: Data primer diolah, 2019

Tabel 2. Distribusi Tanggapan: Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)

No	Indikator	Pernyataan	Nilai Mean	Keterangan
1		Keinginan selalu terpenuhi tanpa pertimbangan	3,25	S
2	Otokratis		2,56	RR
3		Dapat membimbing bawahan	3,83	S
4	Paternalistik	Tanggap terhadap konflik	3,55	S
5			3,83	S
6		Berwibawa / kharismatik	3,32	S
7		Mendelegasikan pekerjaan	3,25	S
8	Partisipatif	Berani mengambil risiko	3,23	S
9		Mendorong bawahan untuk berinovasi	3,43	S
10		Membina hubungan kooperatif	3,57	S
11	<i>Laissez-Faire</i>	Kurang bertanggungjawab	1,58	KS
Mean Skor Gaya Kepemimpinan (X₂)			3,03	S

Sumber: Data primer diolah, 2019

Tabel 3. Distribusi Tanggapan: Variabel Semangat Kerja (X3)

No	Indikator	Pernyataan	Nilai Mean	Keterangan
1	Sikap/sisi pandang terhadap pekerjaan	Bekerja adalah sesuatu hal menyenangkan	3,56	S
2		Berpikir untuk pindah/keluar dari pekerjaan	2,00	KS
3	Kerajinan bekerja	Keikutsertaan belajar dan pelatihan	3,86	S
4	Persiapan tugas	Datang di tempat kerja lebih awal	3,44	S
5	Orientasi kerja	Orientasi hasil kerja yang optimal	3,86	S

6	Tuntutan	Hasil kerja lebih baik	4,10	SS
7	keberhasilan	Kesuksesan kerja	4,34	SS
8	Target Kerja	Bekerja sesuai dengan target yang ditentukan	3,65	S
9	Keseriusan	Berusaha untuk mencurahkan perhatian		
	dalam Bekerja	terhadap tugas-tugas yang diberikan pimpinan	3,79	S
10	Sifat Penasaran	Senantiasa evaluasi capaian kinerja	3,97	S
11		Berusaha untuk mencapai hasil kerja optimal	3,97	S
Mean Skor Semangat Kerja (X₃)			3,69	S

Sumber: Data primer diolah, 2019

Tabel 4. Distribusi Tanggapan: Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Indikator	Pernyataan	Nilai Mean	Keterangan
1	Kuantitas Kerja	Kecepatan penyelesaian	3,32	S
2		Kemampuan penyelesaian	3,39	S
3	Kualitas Kerja	Kerapihan	3,52	S
4		Ketelitian	4,40	SS
5		Kesesuaian hasil kerja dengan perintah	3,61	S
6	Kerjasama	Menjalin kerjasama dengan pimpinan dan rekan kerja	3,82	S
7	Tanggung Jawab	Hasil Pekerjaan	3,81	S
8		Pengambilan keputusan	3,62	S
9	Inisiatif	Kemampuan inisiatif pekerjaan	3,22	S
Mean Skor Semangat Kerja (X₃)			3,63	S

Sumber: Data primer diolah, 2019

3.2. Hasil Uji Kualitas Instrumen

Uji kualitas instrumen melalui uji validitas dan reliabilitas data awal pada 42 (empat

puluh dua) butir pernyataan pada masing-masing variabel penelitian disajikan pada Tabel 5 – 8 berikut ini:

Tabel 5. Nilai SLF dan *Construct Reliability*: Variabel Kompensasi (X1)

Indikator ke-	Nilai SLF		Kesimpulan Akhir Uji Validitas	Skor <i>Construct Reliability</i> Kesimpulan Uji Reliabilitas
	Awal	Ulang		
1	0,58	0,56	valid	
2	0,42	0,41	valid	
3	0,44	0,41	valid	
4	-0,051	-	tidak valid	
5	0,67	0,67	valid	0,822 > 0,7 Reliabel
6	0,66	0,64	valid	
7	0,40	0,38	valid	
8	0,58	0,61	valid	
9	0,50	0,53	valid	
10	0,32	0,35	valid	
11	0,69	0,69	valid	
<i>N of Items</i>				

Sumber: Data primer diolah, 2019

Tabel 6. Nilai SLF dan *Construct Reliability*: Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)

Indikator ke-	Nilai SLF		Kesimpulan Akhir Uji Validitas	Skor <i>Construct Reliability</i> Kesimpulan Uji Reliabilitas
	Awal	Ulang		
1	0,38	0,71	valid	
2	0,39	0,73	valid	
3	-0,47	-	tidak valid	
4	-0,65	-	tidak valid	
5	-0,41	-	tidak valid	0,717 > 0,7
6	-0,65	-	tidak valid	Reliabel
7	-0,25	-	tidak valid	
8	-0,61	-	tidak valid	
9	-0,75	-	tidak valid	
10	-0,52	-	tidak valid	
11	-0,19	-	tidak valid	

N of Items

Sumber: Data primer diolah, 2019

Tabel 7. Nilai SLF dan *Construct Reliability*: Variabel Semangat Kerja (X3)

Indikator ke-	Nilai SLF		Kesimpulan Akhir Uji Validitas	Skor <i>Construct Reliability</i> Kesimpulan Uji Reliabilitas
	Awal	Ulang		
1	0,45	0,49	valid	
2	0,38	0,39	valid	
3	0,57	0,51	valid	
4	0,42	0,40	valid	
5	0,26	-	tidak valid	0,599 < 0,7
6	0,21	-	tidak valid	Tidak reliabel
7	0,040	-	tidak valid	
8	-0,019	-	tidak valid	
9	0,00019	-	tidak valid	
10	-0,079	-	tidak valid	
11	-0,0031	-	tidak valid	

N of Items

Sumber: Data primer diolah, 2019

Tabel 8. Nilai SLF dan *Construct Reliability*: Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Indikator ke-	Nilai SLF		Kesimpulan Akhir Uji Validitas	Skor <i>Construct Reliability</i> Kesimpulan Uji Reliabilitas
	Awal	Ulang		
1	0,44	0,51	valid	
2	0,46	0,54	valid	
3	0,34	0,34	valid	
4	-0,087	-	tidak valid	
5	0,31	0,31	valid	0,827 > 0,7
6	0,22	-	tidak valid	Reliabel
7	0,43	0,35	valid	
8	0,55	0,47	valid	
9	0,58	0,52	valid	

N of Items

Sumber: Data primer diolah, 2019

Keseluruhan butir pernyataan setelah dilakukan pengujian validitas ulang yaitu 23 (dua puluh tiga) menghasilkan skor SLF yang lebih besar dari 0,30 pada sampel 73 karyawan divisi Inspector dan Operasional.

Di samping itu, item-item dalam variabel yang diteliti memiliki skor CR yang lebih besar dari 0,70, kecuali variabel Semangat Kerja (X3) yang hanya sebesar 0,599. Lebih lanjut, interpretasi terhadap ukuran

konstruk reliabilitas dapat dikatakan baik jika nilainya lebih besar ($>$) 0,40 (Hair et al. 2010; Tentama & Subardjo 2018) sehingga dapat disimpulkan bahwa semua butir-butir pernyataan yang terdapat dalam kuesioner adalah valid dan *reliable* sehingga instrumen layak digunakan sebagai variabel yang akan diuji pada uji model penelitian.

3.3. Uji Kesesuaian Model

Uji kesesuaian model bertujuan untuk mengevaluasi tingkat kesesuaian antara data dengan model yang diajukan dengan melihat nilai *Goodness-of Fit Statistics* (GoF) disajikan pada Tabel 9 berikut ini:

Tabel 9. Hasil Uji Kesesuaian (*Full-Model*)

Indeks Pengukuran	Kriteria <i>Goodness-of Fit</i>		<i>Estimate</i>	Keputusan / Kesimpulan Hasil Uji
	Jenis Uji	<i>Cut-off Value</i>		
<i>Absolute Fit Measures</i>	<i>Chi-Square</i> (χ^2)	Kecil	507,36	<i>poor-fit</i>
	<i>p-value</i>	$> 0,50$	0,00000	<i>poor-fit</i>
	GFI	$> 0,90$	0,63	<i>poor-fit</i>
	RMSEA	$< 0,05$	0,129	<i>poor-fit</i>
	RMR	$< 0,05$	0,094	<i>poor-fit</i>
	<i>Standardized RMR</i>	$\leq 0,08$	0,13	<i>poor-fit</i>
<i>Incremental Fit Measures</i>	AGFI	$\geq 0,90$	0,55	<i>poor-fit</i>
	NFI	$\geq 0,90$	0,62	<i>poor-fit</i>
	TLI atau NNFI	$\geq 0,95$	0,71	<i>poor-fit</i>
	CFI	$\geq 0,90$	0,74	<i>poor-fit</i>
	RFI	$\geq 0,95$	0,57	<i>poor-fit</i>
<i>Parsimonious Fit Measures</i>	PGFI	$> 0,50$	0,51	<i>marginal-fit</i>
	PNFI	0,60 - 0,90	0,55	<i>poor-fit</i>
	CMIN/dF	$< 2,00$	2,257	<i>marginal-fit</i>

Sumber: Data primer diolah, 2019

Hasil uji kesesuaian (*full-model*) pada output program LISREL 8.72 atas kalkulasi hubungan antar variabel yang diestimasi menghasilkan skor $\chi^2 = 507,36$ dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,00000. Skor RMSEA adalah 0,129 dengan RMR dan *standardized* masing-masing sebesar 0,094 dan 0,13. Skor GFI dan *adjustment* masing-masing hanya sebesar 0,63 dan 0,55. Besarnya skor dari keseluruhan parameter *incremental fit measures* tidak memenuhi persyaratan batas dari nilai yang

diestimasi, yaitu antara 0,80 s.d. 0,90. Oleh karena itu, hasil uji kesesuaian model (*full model*) **belum memiliki tingkat *Goodness-of Fit* (GoF) yang dapat diterima** sehingga perbaikan model (respesifikasi atau modifikasi model) harus dilakukan. Program LISREL 8.72 merekomendasikan untuk melakukan modifikasi model dengan teknik mengkorelasikan *error variance* dari sepasang indikator pada uji model disajikan pada Tabel 10 berikut ini:

Tabel 10. Hasil Uji Kesesuaian (Modifikasi Indeks)

Indeks Pengukuran	Kriteria <i>Goodness-of Fit</i>		<i>Estimate</i>	Keputusan / Kesimpulan Hasil Uji
	Jenis Uji	<i>Cut-off Value</i>		
<i>Absolute Fit Measures</i>	<i>Chi-Square</i> (χ^2)	Kecil	268,69	<i>poor-fit</i>
	<i>p-value</i>	$> 0,50$	0,00251	<i>poor-fit</i>
	GFI	$> 0,90$	0,76	<i>poor-fit</i>
	RMSEA	$< 0,05$	0,063	<i>good-fit</i>
	RMR	$< 0,05$	0,083	<i>poor-fit</i>
	<i>Standardized RMR</i>	$\leq 0,08$	0,11	<i>poor-fit</i>
<i>Incremental</i>	AGFI	$\geq 0,90$	0,69	<i>poor-fit</i>

<i>Fit Measures</i>	NFI	≥ 0,90	0,90	<i>good-fit</i>
	TLI atau NNFI	≥ 0,95	0,71	<i>poor-fit</i>
	CFI	≥ 0,90	0,91	<i>good-fit</i>
	RFI	≥ 0,95	0,73	<i>poor-fit</i>
<i>Parsimonious Fit Measures</i>	PGFI	> 0,50	0,57	<i>good-fit</i>
	PNFI	0,60 - 0,90	0,63	<i>good-fit</i>
	CMIN/df	< 2,00	1,451	<i>good-fit</i>

Sumber: Data primer diolah, 2019

Hasil uji kesesuaian (*full-model*) pada output program LISREL 8.72 atas kalkulasi hubungan antar variabel yang diestimasi menghasilkan skor $\chi^2 = 268,39$ dengan df sebesar 207 dan probabilitas signifikansi sebesar 0,00251. Skor RMSEA adalah 0,063 yang telah memenuhi syarat minimal yaitu 0,080. Besarnya skor dari beberapa parameter *incremental fit measures* telah menghasilkan skor yang lebih besar dari sama dengan (\geq) 0,90. Sementara untuk PGFI (*parsimonius goodness of fit index*) memiliki skor 0,57 dan PNFI sebesar 0,63. Hasil uji kombinasi dari beberapa kriteria pengujian dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini memiliki tingkat **Goodness-of-Fit yang**

dapat diterima.

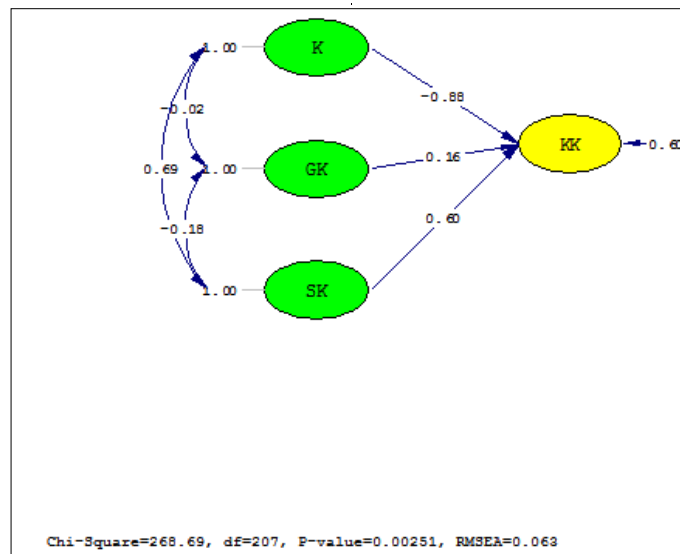
3.4. Persamaan Model Struktural

Evaluasi atas parameter dalam analisis model persamaan struktural berhubungan dengan kausalitas atau pengaruh atas satu variabel laten terhadap variabel laten lainnya. Output program LISREL 8.72 menghasilkan persamaan untuk Kinerja Karyawan sebagai berikut:

$$Y = -0,88 * K + 0,16 * GK + 0,60 * SK,$$

$$\text{Errorvar.} = 0,60, R^2 = 0,40$$

Artinya, persamaan struktural menghasilkan skor R^2 yaitu 0,40 yang berarti model ini cukup dapat menjelaskan 40 persen perubahan pada variabel laten kinerja karyawan.



Gambar 2. Path Diagram Model Struktural

Sumber: Output (LISREL Ver.8.72), 2019

3.5. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan hasil metode *Structural Equation Modelling* (SEM) yang telah memenuhi kriteria GoF untuk mengevaluasi hubungan kausalitas antar

konstruk yang secara statistik berada pada level $\alpha = 0,05$, jika nilai *t-value* > 1,96 (nilai kritis atau *t-critical*) dapat dinyatakan berpengaruh signifikan (atau sebaliknya) yang disajikan pada Tabel 11 berikut ini:

Tabel 11. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis Alternatif	Skor		Kesimpulan Hasil Uji
	Estimate	t-value	
H ₁	-0,88	-2,68	Kompensasi berpengaruh signifikan atas Kinerja Karyawan
H ₂	0,16	1,00	Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh atas Kinerja Karyawan
H ₃	0,60	1,87	Semangat Kerja tidak berpengaruh atas Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2019

t-value pada hipotesis alternatif ke-1 menghasilkan skor -2,68 lebih besar dari dari *t.critical* (1,96) sehingga menerima hipotesis alternatif tersebut. Artinya Kompensasi memiliki pengaruh signifikan atas Kinerja Karyawan PT. XYZ. Sementara *t-value* pada hipotesis alternatif ke-2 dan ke-3 menghasilkan masing-masing skor 1,00 dan 1,87 lebih kecil dari dari *t.critical* (1,96) sehingga menolak kedua hipotesis alternatif tersebut. Artinya Gaya Kepemimpinan dan Semangat Kerja masing-masing tidak memiliki pengaruh signifikan atas Kinerja Karyawan PT. XYZ.

3.6. Pembahasan

Hipotesis alternatif pertama (H₁) yang menyatakan bahwa Kompensasi memiliki pengaruh signifikan atas Kinerja Karyawan PT. XYZ dapat diterima, hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien sebesar minus 0,88 dan *t-value* sebesar 2,68. Temuan penelitian ini mengkonfirmasi temuan kompensasi yang berpengaruh signifikan atas kinerja karyawan di lingkungan dinas Pemerintah (Njoroge & Kwasira 2015; Erwin, Rumengan & Rumengan 2019). Sementara tidak mengkonfirmasi temuan kompensasi yang tidak berpengaruh signifikan atas kinerja guru (Setianigsih & Abdul Kader 2018). Arah negatif atas uji hipotesis pada penelitian ini dapat dipahami bahwa semakin besar kompensasi yang diterima oleh karyawan PT. XYZ maka berdampak menurunnya kinerja karyawan secara signifikan. Kompensasi yang diterima dalam bentuk gaji dan tunjangan lainnya telah dirasakan kelayakannya, walaupun terkadang kelayakan yang diterima masing-masing karyawan dipersepsikan secara berbeda oleh individu karyawan. Temuan ini

menjadi penting bagi kinerja pegawai khususnya kuantitas dan kualitas agar dapat memecahkan persoalan-persoalan yang terjadi pada karyawan yang memiliki kompetensi dan tingkat keterampilan yang rendah (Irmayanti, Enas & Soedarmo 2019). PT. XYZ hendaknya melakukan evaluasi sistem kompensasi yang berlaku di perusahaan untuk membantu dalam menarik serta mempertahankan karyawan-karyawan yang berbakat karena sistem kompensasi perusahaan akan berdampak baik positif maupun negatif terhadap kinerja strategis yang harus diperhatikan perusahaan (Mello 2015), hal ini merupakan bagian terpenting dari pengelolaan MSDM PT. XYZ khususnya kepada para pekerja Inspector dan Operational yang berada di lini pertama struktur organisasi.

Hipotesis alternatif kedua (H₂) yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan atas Kinerja Karyawan PT. XYZ tidak dapat diterima, hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien sebesar 0,16 dan *t-value* sebesar 1,00. Temuan penelitian ini tidak mengkonfirmasi temuan gaya kepemimpinan masing-masing dalam persepsi politik, kepemimpinan spiritual dan kepemimpinan transformasional yang berpengaruh signifikan atas kinerja karyawan (Rathore, Khaliq & Aslam 2017; Malik, Yadav & Yadav 2018; Andriani, Kesumawati & Kristiawan 2018). Uji hipotesis yang tidak berpengaruh signifikan penelitian ini dapat dipahami bahwa semakin baik gaya kepemimpinan di PT. XYZ maka tidak berdampak pada kinerja karyawan secara signifikan. Gaya kepemimpinan mencakup langkah-langkah yang ditetapkan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi karyawannya dalam rangka mencapai kinerja yang baik

secara berkesinambungan, keadaan ini tidak menjamin setiap individu yang bekerja di PT. XYZ akan melihat gaya kepemimpinan kepada para karyawannya sehingga pimpinan dituntut untuk lebih mampu mengeksplorasi cara memimpin, memberikan bimbingan dan mempengaruhi kepada bawahannya ke arah perubahan yang lebih baik.

Hipotesis alternatif ketiga (H_3) yang menyatakan bahwa Semangat Kerja memiliki pengaruh signifikan atas Kinerja Karyawan PT. XYZ tidak dapat diterima, hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien sebesar 0,60 dan *t-value* sebesar 1,87. Temuan penelitian ini tidak mengkonfirmasi pengaruh signifikan atas semangat kerja terhadap kinerja karyawan (Erwin, Rumengan & Rumengan 2019). Uji hipotesis yang tidak berpengaruh signifikan penelitian ini dapat dipahami bahwa semakin baik semangat kerja di PT. XYZ maka tidak berdampak pada kinerja karyawan secara signifikan. Rendahnya semangat kerja karyawan yang muncul karena sangat terkait dengan faktor motivasi kerja yang merupakan salah satu elemen penting dalam hierarkis Maslow, dimana setiap orang memiliki kebutuhan material dan non-material (McClelland, 1953), kondisi ini dibuktikan dengan hasil rekapitulasi absensi sejak tahun 2016-2018 yang mengalami penurunan tingkat kehadiran setiap tahunnya. Peningkatan semangat kerja membuat pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan yang bertujuan dalam meningkatkan produktivitas karyawan (Sudiana 2018).

4. SIMPULAN

Hasil penelitian dan pembahasan menghasilkan simpulan yaitu:

1. Kompensasi memiliki pengaruh negatif yang signifikan atas Kinerja Karyawan PT. XYZ.
2. Gaya Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan atas Kinerja

Karyawan PT. XYZ.

3. Semangat Kerja juga tidak memiliki pengaruh signifikan atas Kinerja Karyawan PT. XYZ.

ACKNOWLEDGEMENT

Saya mengucapkan terima kasih pada Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga artikel ini dapat diselesaikan. Saya juga menghaturkan terima kasih kepada PT. XYZ dan Universitas Galuh dalam memberi kesempatan untuk riset penelitian serta masukannya dalam artikel ini mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

DAFTAR PUSTAKA

- Andriani, S, Kesumawati, N & Kristiawan, M 2018, 'The Influence Of The Transformational Leadership And Work Motivation On Teachers Performance', *International Journal of Scientific & Technology Research*, vol 7, no. 7, pp. 18-29.
- Arikunto, S 2016, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Darmawan, D 2008, 'Variabel Semangat Kerja dan Indikator Pengukurannya', *Jurnal Kewirausahaan*, vol 2, no. 1, pp. 43-49.
- Dessler, G 2015, *Human Resources Management*, Pearson Education Limited., England.
- Erwin, TH, Rumengan, J & Rumengan, AE 2019, 'Determinant of Work Competence, Work Spirit and Work Environment with Work Motivation as Intervening Variables Against Performance of Employee', *Zona Manajemen: Program Studi Magister Sains Manajemen Universitas Batam*, vol 9, no. 2, pp. 65-74.
- Ghozali, I & Fuad 2008, *Structural Equation Modeling: Teori, Konsep dan Aplikasi dengan Program Lisrel 8.80*, 978704300, 2nd edn, Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- Hair, JF, Black, WC, Babin, BJ & Anderson, RE 2010, *Multivariate Data Analysis*, 7th edn, Prentice Hall, New Jersey.
- Hasibuan, MSP 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Cetakan ke18*, Jakarta: PT Bumi Aksara., PT Bumi Aksara, Jakarta.

- Herlina, E, Syarifudin, D & Kartika, R 2019, 'The Local Knowledge Transfer Based On Continuous Improvement Implementation At SMEs Group', *Journal of Management Review*, vol 3, no. 1, pp. 277-284.
- Husain, T. 2017, 'Analisis Determinan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Niat Penggunaan Software Audit', *Jurnal Ilmiah Matrik*, vol 19, no. 2, pp. 131-150.
- Irmayanti, E, Enas & Soedarmo, UR 2019, 'Analisis Pemberdayaan Aparatur Pemerintahan Daerah Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai Di DI BAPPEDA Kabupaten Pangandaran', *Journal of Management Review*, vol 3, no. 3, pp. 357-368.
- Malik, R, Yadav, J & Yadav, D 2018, 'Role of Spiritual Leadership in Enhancing Employees' Job Performance: A study of Organized Retail Sector in India', *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, vol 8, no. 2S, p. December.
- Mangkunegara, AAAP 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mello, JA 2015, *Strategic Human Resource Management*, 3rd edn, Cengage Learning, Stamford.
- Njoroge, SW & Kwasira, J 2015, 'Influence of Compensation and Reward on Performance of Employees at Nakuru County Government', *IOSR Journal of Business and Management*, vol 17, no. 11, pp. 87-93.
- Oktavianti, G 2019, *Sistem Informasi untuk Persaingan Keunggulan*, Jakarta, viewed 18 Januari 2020, <https://www.researchgate.net/publication/331844415_Sistem_Informasi_untuk_Persaingan_Keunggulan/link/5c902e1ca6fdcc38175caf70/download>.
- Rathore, K, Khaliq, CA & Aslam, N 2017, 'The Influence of Leadership Styles on Employees Performance under Perceptions of Organizational Politics: A Study of Telecom Sector in Pakistan', *International Journal of Management Research and Emerging*, vol 7, no. 1, pp. 106-140.
- Robbins, SP & Coulter, M 2016, *Manajemen (Jilid 1 dan 2)*, 13th edn, Erlangga, Jakarta.
- Rosmad, MLN & Tachyan, Z 2018, 'Pengaruh Pelatihan, Disiplin, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan', *IKRA-ITH HUMANIORA*, vol 2, no. 2, pp. 18-26.
- Sari, N, Ningsih, DS & Pramadewi, A 2015, 'Pengaruh Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. Gita Riau Makmur', *Jom FEKON*, vol 2, no. 1, pp. 1-13.
- Sekaran, U & Bougie, R 2017, *Metode Penelitian untuk Bisnis Pendekatan Pengembangan-Keahlian*, 6th edn, Salemba Empat, Jakarta.
- Setianingsih, W & Abdul Kader, M 2018, 'Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru', *Jurnal Ekonomi Ilmu Manajemen*, vol 5, no. 2, pp. 313-320.
- Sudaryono, Lanang, G & Handayani, S 2014, *Leadership*, Lentera Ilmu Cendekia, Tangerang.
- Sudiana, D 2018, 'Pengaruh Penempatan Jabatan Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Ciamis', *Jurnal DINAMIKI*, vol 5, no. 3, pp. 20-27.
- Sugiyono 2018, *Metode Penelitian Evaluasi: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi*, CV. Alfabeta, Bandung.
- Tentama, F & Subardjo 2018, 'Pengujian Validitas Dan Reliabilitas Konstruk Pada Organizational Citizenship Behavior', *HUMANITAS*, vol 15, no. 1, pp. 62-71, Terakreditasi B oleh DIKTI, No: 36a/E/KPT/2016.
- Thamrin, DCHM 2019, *Perencanaan Sumber Daya Manusia*, Deepublish Publisher, Sleman.