



## ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI, KOMITMEN ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan PT Barata Indonesia (Persero) Gresik – Jawa Timur)

Dwiki Satria Ramadhani, Mudji Rahardjo<sup>1</sup>  
Dwiki\_s@hotmail.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

### ABSTRACT

*Global competition force big companies or small to more aware of employee performance. Performance derived from a job performance having meaning work performance or work performance indeed reached someone. Companies are required to more attention to the quality of human resources owned by giving the things needed to optimize performance employees. A good performance is a conducted in optimal with conformity upon default organizations and support the purpose company. The success of an organization influenced by the performance of ( job performance ) human resources, for that each company will try to improve the performance employees in achieving its objectives organization on whom it is set*

*This research aims to analyze the effect of variables of compensation, organizational commitment and transformational leadership style on employee performance. This research was conducted at PT Barata Indonesia (Persero) Gresik – East Java. The sample used in this research were employees of PT Barata Indonesia (Persero) Gresik – East Java 78 people in total. The sampling technique was conducted using Purposive Sampling.*

*This research shows that compensation, organizational commitment and transformational leadership style on employee performance influence positively and significantly to the employee performance. Value of determination coefficient (R<sup>2</sup>) is 0,760 or 76%. This means variable compensation, the organization and style transformational leadership explain the employee performance amounted to 76 %.*

*Keywords: compensation, organizational commitment, transformasional leadership style, employee performance*

### PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi saat ini, kualitas sumber daya manusia memegang peranan penting bagi tercapainya tujuan suatu organisasi. Dalam organisasi, masalah kualitas sumber daya manusia selalu mendapat perhatian khusus, karena peran dan kedudukan sumber daya manusia sangat diharapkan oleh masyarakat untuk menjalankan pembangunan di Negara Indonesia. Perkembangan jaman yang semakin pesat mengakibatkan terjadinya globalisasi yang berdampak pada persaingan dalam dunia bisnis sehingga setiap perusahaan berlomba lomba untuk menjadi pesaing yang kuat dengan memiliki keunggulan pada sumber daya manusia. Lebih jauh lagi, persaingan global memaksa perusahaan besar maupun kecil untuk lebih sadar akan kinerja karyawan. Oleh karena pentingnya isi manajemen sumber daya manusia, masalah masalah tersebut harus

---

<sup>1</sup> Corresponding author



mendapat perhatian besar dari manajemen tingkat atas. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk lebih memperhatikan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki dengan memberikan kebutuhan yang diperlukan untuk mengoptimalkan kinerja karyawannya. Wibowo (2014) mengemukakan bahwa kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut.

Kinerja karyawan tidak selamanya stabil, karna pada suatu waktu bisa terjadi peningkatan yang berefek pada hasil yang optimal sedangkan yang terburuk adalah ketika kinerja karyawan mengalami penurunan dan berakibat fatal yang akan menurunkan kredibilitas perusahaan itu sendiri. Dengan adanya permasalahan yang disebutkan diatas maka perusahaan diharuskan memiliki cara untuk menghindari terjadinya penurunan kinerja dan beberapa cara untuk mencegah dan menanggulangi masalah penurunan kinerja karyawannya, misalnya, pada pencegahan penurunan kinerja dilakukan evaluasi hasil kerja. Setiap periode yang ditelah ditentukan oleh perusahaan dilakukan pengevaluasian hasil kerja karyawan dan beberapa perbaikan agar kualitas karyawan itu sendiri terus meningkat.

Kompensasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut M. Kadarisman (2012) kompensasi ialah apa yang seorang karyawan/ pegawai/ pekerja terima. Setiap organisasi sebaiknya berupaya untuk meningkatkan kinerja karyawannya dengan memberikan program kompensasi yang adil dan layak serta kompetitif. Menurut Jeff Madura (2011) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain program kompensasi yang adil dan layak, keamanan pekerjaan, jadwal kerja yang fleksibel, dan program keterlibatan karyawan. Kinerja karyawan akan meningkat juga apabila karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi. Fred Luthans (2006) mengatakan terdapat hubungan yang positif antara komitmen organisasi dan hasil yang diinginkan seperti kinerja yang tinggi, tingkat pergantian karyawan yang rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah.

Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi diharapkan membuat karyawan menjadi semakin setia kepada organisasi, semakin termotivasi dalam bekerja, merasa senang dalam bekerja, dan pada gilirannya akan meningkatkan kinerja. Karyawan yang tidak memiliki komitmen organisasi cenderung menghindar dari tugas dan tanggungjawab, yang akan mengganggu proses pencapaian tujuan organisasi. Karyawan yang tidak memiliki komitmen organisasi seringkali menghindari pekerjaan dan lebih besar kemungkinan untuk mengundurkan diri. Karyawan yang puas memiliki kesehatan yang lebih baik, usia yang lebih panjang, dan kepuasan kerja tersebut akan dibawa ke luar dari organisasi. Menurut Kaswan (2012) mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan karyawan bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang.

Komitmen sering kali merefleksikan kepercayaan karyawan terhadap visi dan misi perusahaan, kesediaan dalam melakukan usaha untuk menyelesaikan pekerjaannya serta hasrat untuk terus bekerja disana. Tinggi atau rendahnya kinerja juga berfaktor pada pimpinan yang memimpin organisasi. Pimpinan dalam organisasi tersebut ialah yang memegang kunci utama dalam proses berjalannya suatu organisasi. Hadari Nawawi dan Martini Hadari (2004) mengatakan bahwa tidak semua pemimpin memiliki jiwa pemimpin, dengan demikian keterampilan kepemimpinan diperlukan untuk memaksimalkan efisiensi dan mencapai tujuan organisasi. Menurut Stephen P. Robbins dan Tiomthy A. Judge (2015) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Menurut Veitzhal Rivai (2004) gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya.



Stephen P. Robbins (2006) didalam bukunya mengemukakan bahwa organisasi-organisasi semakin mencari pemimpin yang dapat menunjukkan ciri kepemimpinan transformasional. Menurut Tubagus A Darodjat (2015) kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran tersebut.

Penelitian ini dilakukan pada PT Barata Indonesia (Persero) Gresik, Jawa Timur. Permasalahan yang terdapat penurunan persentase karyawan yang mendapatkan indikator kinerja baik sekali, dan untuk indikator cukup mengalami peningkatan, hal ini mengindikasikan kinerja karyawan menurun, selain itu ditemukan perbedaan hasil penelitian dari beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan mengenai kompensasi, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Tria Mondiani (2012) yang menemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,285. Penelitian yang dilakukan oleh Abdul Hameed, Muhammad Ramzan, Hafiz M. Kashif Zubair, Ghazanfar Ali dan Muhammad Arslan (2014) yang juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara gaji dengan kinerja karyawan hal ini ditunjukkan dengan beta sebesar 0,096 dan terdapat pengaruh yang positif antara kompensasi tidak langsung dengan kinerja karyawan, hal ini di tunjukkan dengan nilai beta sebesar 0,085 tetapi antara penghargaan dan kinerja karyawan menunjukkan adanya pengaruh negatif hal ini ditunjukkan dengan beta sebesar -0,081. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Rizal, M. Syafiie Idrus, Djumahir dan Rahayu Mintarti (2014) menemukan bahwa kompensasi dan kinerja karyawan tidak memiliki pengaruh yang signifikan, hal ini ditunjukkan dengan nilai P-value sebesar 0,294 (P value >0,05).

Komitmen organisasi juga menjadi hal yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini sebagai mana penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Riaz Khan, Ziauddin, Farooq Ahmed Jam, M. I. Ramay (2010) penelitian tersebut memiliki hasil Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai beta 0,218 dan nilai  $p < .001$ , hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Negin Memari, Omid Mahdieh, Ahmad Barati Marnani (2013) dengan hasil penelitian komitmen karyawan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai beta 0,374. Penelitian yang dilakukan oleh H. M. Thamrin (2012) juga menemukan hasil bahwa komitmen Organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,449. Namun penelitian secara kualitatif yang dilakukan oleh Elfi Furtmueller, Rolf van Dick, dan Celeste P.M. Wilderom (2011) memiliki hasil komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian mengenai gaya kepemimpinan transformasional yang telah dilakukan oleh H. M. Thamrin (2012) menemukan hasil bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja sebesar 0,227. Penelitian yang dilakukan oleh Tria Mondiani (2012) juga menemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,321. Namun penelitian tersebut tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Cedwyn Fernandes dan Raed Awamleh (2004) yang menemukan hasil bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai korelasi sebesar 0,22 dengan ( $P < 0.01$ )

## **KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh kompensasi, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

### **Pengaruh Antara Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Wibowo (2013) menyebutkan bahwa kompensasi mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan karena setiap pekerjaan yang telah memberikan kinerja terbaiknya pasti mengharapkan imbalan, di samping gaji atau upah sebagai tambahan berupa kompensasi atas prestasi yang telah diberikannya terhadap perusahaan.

Hal ini terbukti dalam penelitian yang dilakukan Abdul Hameed, Muhammad Ramzan, Hafiz M. Kashif Zubair, Ghazanfar Ali dan Muhammad Arslan (2014) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara gaji dengan kinerja karyawan hal ini ditunjukkan dengan beta sebesar 0,096 dan terdapat pengaruh positif antara kompensasi tidak langsung dengan kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan dengan nilai beta sebesar 0,085. Sejalan dengan itu, penelitian yang dilakukan oleh Tria Mondiani (2012) yang menemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,285. Temuan tersebut membuktikan bahwa variabel kompensasi sebagai variabel bebas memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

*H1 : Kompensasi berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan*

### **Pengaruh Antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

Fred Luthans (2006) mengatakan terdapat hubungan yang positif antara komitmen organisasi dan hasil yang diinginkan seperti kinerja yang tinggi, tingkat pergantian karyawan yang rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Hal ini terbukti dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Riaz Khan, Ziauddin, Farooq Ahmed Jam, M. I. Ramay (2010) penelitian tersebut memiliki hasil Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai beta 0,218 dan nilai  $p < 0.001$ , hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Negin Memari, Omid Mahdieh, Ahmad Barati Marnani (2013) dengan hasil penelitian komitmen karyawan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai beta 0,374. Penelitian yang dilakukan oleh H. M. Thamrin (2012) juga menemukan hasil bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,449. Temuan tersebut membuktikan bahwa variabel komitmen organisasi sebagai variabel bebas memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

*H2: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan*

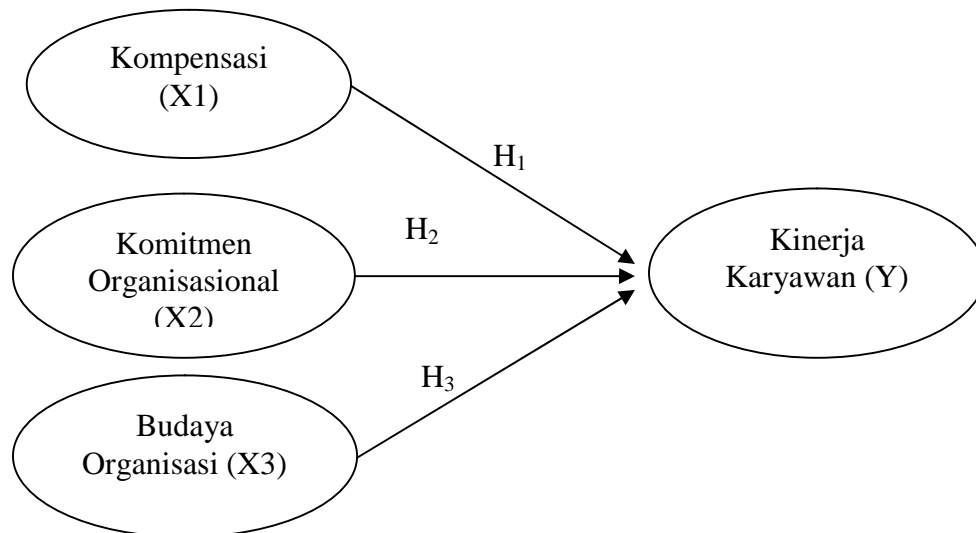
### **Pengaruh Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan**

Gary Yukl (2015) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat membuat pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpinnya. Dengan demikian mereka termotivasi untuk melakukan pekerjaan lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Hal ini terbukti dengan penelitian yang dilakukan oleh penelitian yang dilakukan oleh H. M. Thamrin (2012) memiliki hasil bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja sebesar 0,227. Penelitian yang dilakukan oleh Tria Mondiani (2012) juga menemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,321. Temuan tersebut membuktikan bahwa variabel kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

*H3: Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan*

Berdasarkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen yang telah dijabarkan diatas, maka kerangka pemikiran teoritis yang didapat digambarkan pada gambar 1



**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini bersifat kuantitatif dan menggunakan analisis regresi. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Kompensasi, Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Transformasional. Populasi didalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT Barata Indonesia (persero) kantor Gresik yang berjumlah 344 karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 78 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan adalah teknik purposive sampling, dimana karyawan tetap sebagai kriterianya dan masa kerja minimal 1 tahun. Data primer dari penelitian ini adalah berupa hasil data kompensasi, komitmen organisasi dan kinerja yang didapat dari hasil kuesioner yang telah dibagikan. Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari berbagai pusat data yang ada, antara lain pusat data pada perusahaan mengenai profil perusahaan dan struktur organisasi

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Berikut merupakan hasil dari analisis penelitian mengenai pengaruh kompensasi, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

### **Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Imam Ghazali, 2011).

**Tabel 1**  
**Koefisien Determinasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,877 <sup>a</sup>	,769	,760	1,908

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, Komitmen Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Pengolahan Data Primer, 2016

Pada tabel 1 Nilai Adjusted R Square sebesar 0,760. Hasil ini dapat diartikan bahwa besarnya kemampuan variabel kompensasi, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan transformasional, dalam menjelaskan kinerja karyawan sebesar 76,0% (0,760 x 100%). Sementara untuk 24,0% lainnya kinerja karyawan dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diangkat dalam penelitian ini.

### Uji - F

Menurut Imam Ghazali (2011) uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependennya. Hasil uji F dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 2**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	898,015	3	299,338	82,260	,000 <sup>a</sup>
	Residual	269,280	74	3,639		
	Total	1167,295	77			

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, Komitmen Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Pengolahan Data Primer, 2016

Nilai F hitung = 82,260 > F tabel = 2,728 dengan sig. 0,000 (<) = 0,05, sehingga menerima hipotesis (Ha) yang menyatakan semua variabel independen secara simultan merupakan penjelasan yang signifikan terhadap variabel dependen.

### Uji Regresi Linear Berganda

Imam Ghazali (2011) mengatakan bahwa dengan analisis regresi, selain mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antar variabel dependen dengan independen. Berikut ini adalah hasil uji regresi linear berganda:

**Tabel 3**  
**Hasil Regresi Berganda**

**Coefficients**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	,937	1,078		,870	,387
	Kompensasi	,405	,151	,316	2,675	,009
	Komitmen Organisasi	,171	,081	,296	2,105	,039
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	,368	,142	,310	2,586	,012

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Pengolahan Data Primer, 2016

**Uji - t**

Uji statistic t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Imam Ghazali, 2011).

**Tabel 4**  
**Hasil Uji – t**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	t	Sig.
1 (Constant)	,870	,387
Kompensasi	2,675	,009
Komitmen Organisasi	2,105	,039
Gaya Kepemimpinan Transformasional	2,586	,012

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Pengolahan Data Primer, 2016

Berdasarkan dari hasil uji – t yang didapat maka dapat dilakukan pembuktian sebagai berikut :

1. Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan  
Nilai t hitung = 2,675 > t tabel = 1,992 dengan sig. 0,009 < = 0,05, sehingga menerima hipotesis (Ha) yang menyatakan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2. Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan  
Nilai t hitung = 2,105 > t tabel = 1,992 dengan sig. 0,039 < = 0,05, sehingga menerima hipotesis (Ha) yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3. Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan  
Nilai t hitung = 2,586 > t tabel = 1,992 dengan sig. 0,012 < = 0,05, sehingga menerima hipotesis (Ha) yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

**Pembahasan**

Pembahasan akan menganalisa lebih lanjut mengenai hasil penelitian analisis pengaruh kompensasi, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan (studi pada PT. Barata Indonesia (Persero) Kantor Pusat Gresik



Jawa Timur), yang didasarkan dari hasil pengujian hipotesis dan analisis statistik deskriptif serta kaitannya dengan penelitian terdahulu

### **Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Uji hipotesis membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang dibuktikan dari  $t$  hitung = 2,675 >  $t$  tabel = 1,992 dengan sig. 0,009 < = 0,05. Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2016), kompensasi ialah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Hal ini berarti bahwa karyawan yang telah memberikan jasanya kepada perusahaan berhak mendapatkan sebuah penghargaan baik secara langsung maupun tidak langsung sesuai apa yang telah mereka berikan kepada perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan berbagai persepsi para karyawan terhadap kompensasi yang diberikan perusahaan. Persepsi tersebut yaitu memberikan penilaian sedang terhadap mendapatkan gaji sesuai dengan tingkat pekerjaan yang di lakukan. Gaji yang diberikan sudah sesuai standar yang ditetapkan bagi karyawan BUMN tetapi belum sebanding apabila para karyawan harus bekerja melebihi dari yang biasa dilakukan seperti mendapatkan tambahan pekerjaan sehingga harus bekerja secara lembur atau melebihi jam kerja yang ditentukan. Karyawan memberikan penilaian sedang mengenai insentif/bonus yang di dapatkan sesuai dengan pengorbanan yang di lakukan. Insentif atau bonus yang didapatkan para karyawan di waktu tertentu menurut karyawan belum terlalu sebanding dengan besarnya pemikiran dan tenaga yang diberikan kepada perusahaan. Karyawan memberikan penilaian sedang terhadap tunjangan yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan harapan. Karyawan menerima tunjangan tetapi besarnya tunjangan yang diberikan tidak selalu meningkat sesuai dengan meningkatnya biaya hidup. Karyawan memberikan penilaian tinggi terhadap perusahaan sudah memberikan fasilitas yang memadai untuk mendukung pekerjaan, yaitu diberi peralatan kerja seperti komputer, berbagai mesin dan juga sarana transportasi berupa kendaraan dinas kepada beberapa karyawan agar lebih lancar didalam menjalankan tugas

Berdasarkan dari persepsi yang diberikan karyawan terhadap kompensasi secara keseluruhan memberikan penilaian sedang, yang artinya perusahaan memberikan berbagai bentuk kompensasi yang dapat mensejahterakan karyawan tetapi nilai yang diberikan masih kurang sesuai harapan. Atas dasar ini maka untuk kompensasi masih perlu ditingkatkan terutama meningkatkan nilai gaji, insentif/bonus, dan tunjangan sehingga dengan mendapatkan kompensasi yang sebanding dengan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan maka karyawan lebih maksimal dalam bekerja sehingga dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Hasil penelitian yang didapat mendukung penelitian Tria Mondiani (2012), yang membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak mendukung penelitian Abdul Hameed, Muhammad Ramzan, Hafiz M. Kashif Zubair, Ghazanfar Ali, Muhammad Arslan (2014), Muhammad Rizal, M Syafiie Idrus, Djumahir, Rahayu Mintarti (2014), yang membuktikan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.





### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Uji hipotesis membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang dibuktikan dari  $t$  hitung = 2,105 >  $t$  tabel = 1,992 dengan sig. 0,039 <  $\alpha$  = 0,05. Kaswan (2012) mengemukakan komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan karyawan bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang. Komitmen sering kali merefleksikan kepercayaan karyawan terhadap visi dan misi perusahaan, kesediaan dalam melakukan usaha untuk menyelesaikan pekerjaannya, serta hasrat untuk terus bekerja disana.

Hasil penelitian menunjukkan berbagai persepsi para karyawan terhadap komitmen organisasi. Persepsi tersebut yaitu memberikan penilaian tinggi terhadap merasa terikat secara emosional terhadap organisasi ini, yaitu PT. Barata Indonesia Gresik sudah menjadi bagian dari hidup karena menjadi tempat untuk bekerja sehingga ada ikatan emosional antara karyawan dengan PT. Barata Indonesia Gresik. Karyawan memberikan penilaian tinggi terhadap organisasi ini memiliki arti besar untuk karyawan, karena di PT. Barata Indonesia Gresik mereka berkarya dan mendapatkan penghasilan untuk mencukupi kebutuhan diri sendiri dan keluarga sehingga sangat berarti bagi para karyawan. Penilaian tinggi diberikan terhadap merasa menjadi bagian dari keluarga pada organisasi ini, yaitu karena sudah menjadi bagian sistem kerja di PT. Barata Indonesia Gresik dan saling berinteraksi dengan karyawan lain maka hal ini menjadikan hubungan kekeluargaan di antara para karyawan.

Karyawan memberikan penilaian sedang mengenai khawatir terhadap apa yang akan mungkin terjadi jika berhenti dari pekerjaan, tanpa memiliki pekerjaan lain yang serupa dengan pekerjaan saat ini. Karyawan khawatir apabila nantinya berhenti dan berpindah kerja yang ke tempat lain yang berbeda dari suasana dan kondisi kerja selama bekerja di PT. Barata Indonesia Gresik, tetapi juga tidak merasa khawatir apabila mendapatkan situasi dan kondisi kerja yang tidak berbeda jauh yang dialami saat bekerja di PT. Barata Indonesia Gresik. Penilaian tinggi diberikan terhadap tetap bekerja diperusahaan ini merupakan kebutuhan sekaligus keinginan, yaitu karena karyawan membutuhkan pekerjaan untuk mendapatkan penghasilan dan juga berkeinginan bekerja di PT. Barata Indonesia Gresik karena mampu untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Penilaian sedang diberikan terhadap akan terlalu merugikan untuk meninggalkan organisasi saat ini. Karyawan merasa rugi apabila mendapatkan pekerjaan yang tidak sebanding dengan yang didapat selama bekerja di PT. Barata Indonesia Gresik, tetapi tidak merasa rugi apabila mendapatkan pekerjaan yang memberikan nilai sebanding atau bahkan lebih besar dibanding bekerja di PT. Barata Indonesia Gresik.

Karyawan memberikan penilaian sedang terhadap berpindah dari organisasi satu keorganisasi yang lain merupakan hal yang tidak etis. Hal ini tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi, yaitu apabila karyawan masih memiliki tanggung jawab pekerjaan di perusahaan lama maka tidak etis berpindah ke perusahaan lain, akan tetapi etis apabila karyawan mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan tidak lagi memiliki tanggung jawab pekerjaan yang harus dijalankan di perusahaan sebelumnya. Penilaian tinggi diberikan terhadap salah satu alasan utama untuk melanjutkan bekerja pada organisasi ini ialah percaya bahwa loyalitas merupakan hal yang penting. Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan berkeinginan untuk tetap loyal bekerja di PT. Barata Indonesia Gresik. Penilaian



tinggi diberikan terhadap karena loyalitas terhadap organisasi, merasa tetap bekerja pada organisasi ini merupakan kewajiban moral, yang artinya selama memutuskan untuk tetap bekerja di PT. Barata Indonesia Gresik maka para karyawan menjunjung nama baik perusahaan dan bersikap profesional dengan menjalankan setiap tugas yang diberikan perusahaan.

Berdasarkan dari persepsi yang diberikan karyawan terhadap komitmen organisasi menunjukkan bahwa para karyawan masih cukup memiliki komitmen untuk bekerja di PT. Barata Indonesia Gresik, tetapi ada beberapa hal yang masih perlu ada perhatian seperti masih terbuka kesempatan para karyawan untuk berpindah kerja di tempat lain apabila pekerjaan yang diberikan memberikan kondisi yang serupa selama bekerja di PT. Barata Indonesia Gresik sehingga membuat karyawan tidak merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan. Selain itu diperkuat adanya pandangan bahwa cukup etis apabila berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Hal ini perlu disikapi oleh PT. Barata Indonesia Gresik untuk terus menekankan komitmen karyawan untuk bekerja bagi perusahaan tanpa memikirkan kesempatan bekerja di tempat lain, karena hal ini akan membuat para karyawan lebih fokus pada pekerjaan yang dijalankan sehingga bisa mencapai hasil kerja yang lebih baik

Hasil penelitian yang didapat mendukung penelitian Muhammad Riaz Khan, Ziauddin, Farooq Ahmed Jam, M. I. Ramay (2010), Negin Memari, Omid Mahdieh, Ahmad Barati Marnani (2013), H. M. Thamrin (2012) yang membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak mendukung penelitian Elfi Furtmueller, Rolf van Dick, dan Celeste P.M. Wilderom (2011), yang membuktikan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Uji hipotesis membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang dibuktikan dari hasil  $t$  hitung = 2,586 >  $t$  tabel = 1,992 dengan sig.  $0,012 < = 0,05$ . Gaya kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin dalam mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi (Gart Yukl, 2015).

Hasil penelitian menunjukkan berbagai persepsi para karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional. Persepsi tersebut yaitu memberikan penilaian sedang terhadap atasan dapat dijadikan contoh, yang menunjukkan ada sikap atau perilaku dari pimpinan yang dapat dijadikan contoh karyawan tetapi ada juga yang tidak dapat dijadikan contoh. Penilaian tinggi diberikan terhadap atasan memberi kesempatan belajar kepada karyawannya, yaitu memberikan kesempatan karyawan mengikuti pelatihan kerja yang diselenggarakan perusahaan dan memberi ijin bagi karyawan yang ingin menempuh pendidikan formal lebih tinggi. Penilaian sedang diberikan terhadap atasan mampu menumbuhkan rasa antusias dalam diri karyawan, yang menunjukkan bahwa para atasan belum memiliki kemampuan tinggi untuk memotivasi para karyawan agar lebih semangat dan agresif didalam menjalankan tugas. Penilaian tinggi diberikan terhadap atasan mendorong karyawan untuk lebih kreatif dalam bekerja, yaitu para karyawan diarahkan

untuk memiliki inisiatif dalam bekerja dan memunculkan ide – ide baru yang bisa menghasilkan cara kerja yang lebih baik.

Berdasarkan dari persepsi yang diberikan karyawan terhadap komitmen organisasi menunjukkan bahwa bentuk gaya kepemimpinan transformasional coba diperlihatkan oleh para atasan di PT. Barata Indonesia Gresik tetapi dalam pelaksanaannya masih kurang maksimal sehingga perlu untuk ditingkatkan seperti harus bisa memberi contoh yang baik kepada karyawan didalam bekerja, seperti didalam hal kedisiplinan dan etika yang ditunjukkan dalam bekerja, serta mampu memotivasi karyawan agar lebih antusias dalam bekerja agar karyawan bisa terpengaruh untuk bekerja secara lebih baik seperti halnya yang dilakukan oleh para atasan, sehingga dapat terarah pada pencapaian kerja yang lebih baik.

Hasil penelitian yang didapat mendukung penelitian Tria Mondiani (2012), H. M. Thamrin (2012) yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak mendukung penelitian Cedwyn Fernandes dan Raed Awamleh (2004), yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.

### **Kesimpulan**

Hasil penelitian analisis pengaruh kompensasi, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan (studi pada PT. Barata Indonesia (Persero) Kantor Pusat Gresik Jawa Timur), dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Uji hipotesis membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan didapat hasil uji – t sebesar 2,675 dan sig.  $0,009 < = 0,05$ . Dengan hasil ini maka disimpulkan bahwa adanya kompensasi yang lebih baik seperti mendapatkan gaji sesuai dengan tingkat pekerjaan yang di lakukan, insentif/bonus yang di dapatkan sesuai dengan pengorbanan yang di lakukan dan tunjangan yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan harapan, maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan PT. Barata Indonesia, Gresik Indonesia.
2. Uji hipotesis membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan didapat hasil uji – t sebesar 2,105 dan sig.  $0,039 < = 0,05$ . Dengan hasil ini maka disimpulkan bahwa adanya peningkatan komitmen organisasi, yaitu para karyawan tetap berkeinginan bekerja di PT. Barata Indonesia, Gresik Indonesia karena merasa rugi meninggalkan perusahaan tersebut, dan tidak ingin berpindah ke perusahaan lain karena menganggap hal ini tidak etis, maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan PT. Barata Indonesia, Gresik Indonesia.
3. Uji hipotesis membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan didapat hasil uji – t sebesar 2,586 dan sig.  $0,012 < = 0,05$ . Dengan hasil ini maka disimpulkan bahwa adanya pelaksanaan gaya transformasional yang semakin baik, yaitu atasan memberi contoh yang baik kepada bawahan dan mampu menumbuhkan rasa antusias dalam diri karyawan, maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan PT. Barata Indonesia, Gresik Indonesia.

### **Saran**

### **Saran Bagi Perusahaan**

Berdasarkan dari hasil penelitian yang didapat maka peneliti menyampaikan saran bagi PT. Barata Indonesia (Persero) Kantor Pusat Gresik Jawa Timur sebagai berikut :

1. Pada faktor kompensasi sebaiknya meningkatkan nilai gaji, insentif/bonus, dan tunjangan yang diberikan kepada para karyawan agar memberikan nilai yang sebanding atas pengorbanan yang dilakukan para karyawan. Hal ini yang membuat para karyawan akan lebih memiliki totalitas dalam bekerja sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.
2. Pada faktor komitmen organisasi lebih ditingkatkan keinginan karyawan untuk tetap bekerja di PT. Barata Indonesia (Persero) Kantor Pusat Gresik Jawa Timur, yaitu dengan memberikan nilai yang lebih besar kepada karyawan sehingga mereka akan merasa rugi apabila berpindah ke tempat kerja lain, seperti memberi kesempatan promosi kepada karyawan yang didasari lama bekerja seperti bagi karyawan yang bekerja minimal 5 tahun maka mendapatkan kesempatan untuk promosi jabatan lebih tinggi. Selain itu memberikan penghargaan atau reward kepada setiap karyawan yang mampu mencapai target kerja. Faktor – faktor ini yang membuat para karyawan akan lebih berkomitmen untuk bekerja lebih baik sehingga kinerja yang diperlihatkan juga akan lebih baik.
3. Pada faktor gaya kepemimpinan transformasional harus lebih diperlihatkan dengan memberikan contoh yang baik dari pimpinan kepada para karyawan seperti disiplin dalam bekerja, yaitu para atasan harus tepat waktu ketika datang ditempat kerja, dan selalu berada di tempat kerja selama jam kerja dan tidak meninggalkan tempat kerja tanpa ada alasan yang jelas. Hal ini dapat dijadikan keteladanan para karyawan agar mereka juga bisa lebih memaksimalkan jam kerja untuk menjalankan bekerja sehingga mencapai hasil yang optimal. Para atasan juga harus mampu menumbuhkan antusiasme para karyawan dalam bekerja, yaitu lebih sering turun ke bawah dan menemui para bawahan untuk mendorong agar bekerja secara baik karena dengan bekerja secara baik maka bisa mencapai prestasi kerja yang mendukung peningkatan karier. Hal ini yang akan menumbuhkan keinginan para karyawan untuk lebih bersemangat dalam bekerja sehingga dapat mencapai hasil kerja yang baik.

### **Saran Bagi Penelitian Mendatang**

Peneliti juga menyampaikan saran bagi peneliti mendatang sebagai berikut:

1. Mengambil obyek penelitian di salah satu kantor cabang PT. Barata Indonesia (Persero) seperti di kantor cabang Tegal, cabang Cilegon, atau cabang Medan sehingga hasil penelitian dapat dijadikan perbandingan dengan penelitian yang dilakukan di kantor pusat PT. Barata Indonesia (Persero).
2. Menambah variabel baru seperti motivasi kerja. Dengan menambah variabel baru diharapkan bisa mengungkapkan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT. Barata Indonesia (Persero).

### **REFERENSI**



- Darodjat, Tubagus Achmad. 2015. *Konsep- Konsep Dasar Manajemen Personalia*. Surabaya: Refika Aditama.
- Fernandes, Cedwyn dan Raed Awamleh. 2004, “*The Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employee’s Satisfaction and Performance: an Empirical Test in a Multicultural Environment*”. **International Business and Economics Research** vol 3 no. 8.
- Furtmueller, Elfi et al. 2011, “*On The Illusion of Organizational Commitment among Finance Professionals*”. **Team Performance Management** vol 17 no. 5/6
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: BP Undip
- Hameed, Abdul et al. 2014. “Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan)”. **International Journal of Business and Social Science** vol. 5 no. 2.
- Hasibuan. Malayu S. P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Kadarisman, M. 2012. *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Khan, Muhammad Riaz, et al. 2010. “*The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance*”. **European Journal of Social Sciences**, vol. 15 no. 3.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: ANDI
- Madura, Jeff. 2011, *Pengantar Bisnis*,. Jakarta: Salemba Empat.
- Memari, Negin, Omid Mahdieh dan Ahmad Barati Marnani. 2013.” *The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance a Study of Meli Bank*”. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business** vol. 5 no. 5.
- Mondiani, Tria. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang*”. **Jurnal Administrasi Bisnis** Vol. 1 no. 1.
- Nawawi, Hadari dan Martini Hadari. 2004. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gajahmada University Press
- Rivai, Veitzhal. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rizal, Muhammad et al. 2014. “*Effect of Compensation on Motivation, organizational commitment and Employee Performance*”. **International Journal of Business and Management Invention** vol. 3 pp 64-79.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Thamrin, H. M. 2012. “*The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitmen on Job Satisfaction and Employee*



*Performance*". **International Journal of Innovation, Management and Technology, vol. 3 no. 5.**

Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Yukl, Gary. 2015. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks.