

**ANALISIS KOMPENSASI DAN *SERVANT LEADERSHIP* PENGARUHNYA  
TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA KARYAWAN  
(Studi pada *Leader Nasional* unit bisnis *Multilevel marketing* PT Melia Sehat Sejahtera  
Kota Surabaya Cabang Jawa Timur)**

**Andre Aprilliansyah  
Endang Siti Astuti  
Muhammad Cahyo Widyo Sulityo**  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang  
Email : andre1010.aa@gmail.com

**ABSTRACT**

*The purpose of this research is to determine the analysis of the variable of Compensation (X<sub>1</sub>) and Servant Leadership (X<sub>2</sub>) influence on Work Motivation (Y) and Performance (Z) at National Leader of Multilevel Marketing business unit of PT Melia Sehat Sejahtera. The type of research used in this research is explanatory research using quantitative approach. The population in this study is the National Leader of PT Melia Sehat Sejahtera East Java branch, with a total sample of 53 National Leaders. Data collection techniques used in this study is a questionnaire, using path analysis (Path Analysis). The results showed that Compensation has significant effect on Work Motivation which can be seen from tcount of 2,909 and probability of 0.005 (p <0.05), Servant Leadership has an effect on Work Motivation, with tcount 4,666 and probability 0.000 (p <0,05), Compensation affects the Performance, with t count of 2.426 and probability of 0.019 (p <0.05) and Servant Leadership affects Performance, with tcount of 2.820 and probability of 0.007 (p <0.05).*

**Keywords:** *Compensation, Servant Leadership, Work Motivation and Performance*

**ABSTRAK**

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menjeaskan analisis variabel Kompensasi (X<sub>1</sub>) dan *Servant Leadership* (X<sub>2</sub>) pengaruhnya terhadap Motivasi Kerja (Y) dan Kinerja (Z) pada *Leader Nasional* unit bisnis *Multilevel Marketing* PT Melia Sehat Sejahtera. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah *Leader Nasional* PT Melia Sehat Sejahtera cabang Jawa Timur, dengan jumlah sampel sebesar 53 *Leader Nasional*. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja yang dapat dilihat dari  $t_{hitung}$  sebesar 2,909 dan probabilitas sebesar 0,005 (p<0,05), *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Motivasi Kerja, dengan  $t_{hitung}$  sebesar 4,666 dan probabilitas sebesar 0,000 (p<0,05), Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja, dengan  $t_{hitung}$  sebesar 2,426 dan probabilitas sebesar 0,019 (p<0,05) dan *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Kinerja, dengan  $t_{hitung}$  sebesar 2,820 dan probabilitas sebesar 0,007 (p<0,05).

**Kata Kunci:** *Kompensasi, Servant Leadership, Motivasi Kerja dan Kinerja*

## 1. PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkompeten di bidangnya, diperlukan perusahaan untuk memajukan usahanya. Sebagai aset perusahaan, pimpinan diharapkan mampu memberikan teladan, dorongan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Mendorong sumber daya manusia untuk maju di bidangnya dan mendorong suatu perusahaan untuk menjadi lebih efektif dan efisien guna mengikuti perubahan-perubahan yang muncul begitu pesat, maka program pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu cara yang dilakukan oleh perusahaan guna mengembangkan dan meningkatkan sumber daya manusia. Pengembangan SDM merupakan fungsi yang dapat berdiri sendiri, salah satu fungsi utama pengembangan SDM adalah Kompensasi. Kompensasi merupakan hal yang kompleks dan sulit, karena didalamnya melibatkan dasar kelayakan, logika, rasional dan dapat dipertanggung jawabkan serta menyangkut faktor emosional dari aspek tenaga kerja. Kepuasan kerja karyawan terletak pada salah satu faktor, yaitu kompensasi yang merupakan segala sesuatu yang diterima tenaga kerja sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah mereka lakukan. Kompensasi merupakan imbalan yang diterima karyawan dalam melakukan pekerjaan. Kompensasi sebagai salah satu bentuk untuk meningkatkan kerja karyawan namun diperlukan juga seorang pemimpin yang dapat memberikan dorongan dan tauladan yang baik bagi karyawan.

*Servant Leadership* (Kepemimpin Pelayan) hadir dengan membawa konsep yang cukup berbeda dengan konsep-konsep kepemimpinan sebelumnya. Membawa konsep yang lebih manusiawi dan lebih realistis untuk diaplikasikan dalam perkembangan organisasi di zaman sekarang. Karyawan yang seringkali dianggap sebagai bawahan justru dianggap sebagai prioritas utama dalam pemenuhan kebutuhan. Dengan kondisi kenyamanan kerja dalam organisasi yang menjadi titik fokus perhatian para pemimpin dan membahas betapa pentingnya hubungan emosional antara pemimpin dengan karyawan dalam organisasi. *Servant Leadership* yang berbasis pada kebutuhan bawahan dianggap mampu menjadi solusi dalam memecahkan persoalan kepemimpinan saat ini. Menyadari tantangan-tantangan dalam kepemimpinan tersebut maka dituntut peran kreatif bagi para pemimpin organisasi dalam menyikapi persoalan. Smith (2004) menjelaskan bahwa *servant leadership* lebih sesuai

diterapkan di organisasi yang lingkungannya tidak berubah terlalu cepat.

Dikutip dari tulisan Blanchard *and* Carey, 2006:186 mengatakan bahwa kunci kesuksesan perusahaan tersebut terletak pada kepemimpinan pelayan. Herb Kelleher, salah satu pendiri *southwest* mempersiapkan seluruh organisasi untuk memberdayakan setiap orang (termasuk kelompok karyawan yang mempunyai prestasi) untuk membuat keputusan dan menjadi pemimpin pelayan yang dapat melaksanakan visi tentang layanan konsumen berkualitas tinggi. Tantangan kepemimpinan menjadi tugas besar bagi setiap pemimpin organisasi tanpa terkecuali. Pola pembinaan SDM yang berkesinambungan juga dilaksanakan dengan mengintrodusir kepada seluruh jajaran SDM hal-hal baru dan perubahan-perubahan dalam teori dan praktik manajemen yang berkembang. Mengaplikasikan sistem seperti ini tentu bukan hal yang mudah, namun didasarkan pada keinginan manajemen perusahaan untuk membuka diri dan terus menerus belajar serta didasarkan pada kesadaran bahwa manajemen bertugas dalam menciptakan sesuatu yang lebih baik.

Namun dalam hal pengembangan SDM tentu bukan hanya dengan kompensasi dan *servant leadership* yang dibutuhkan, karena itu hanya sebagai faktor dari luar. Namun faktor dari dalam diri sendiri yang harus ditingkatkan, sebagai salah satu faktor di dalam diri yaitu motivasi, yang ditingkatkan dengan baik agar menjadi penunjang untuk pengembangan SDM. Dengan memiliki motivasi yang besar atau tinggi, setiap individu yang bekerja di suatu perusahaan akan meningkatkan kinerjanya dengan baik. Dengan seperti itu pengembangan SDM yang didukung dengan kompensasi dan *servant leadership* yang baik dan juga diikuti dengan motivasi yang baik akan mempengaruhi kinerja di sebuah perusahaan atau organisasi.

PT Melia Sehat Sejahtera merupakan perusahaan bergerak dibidang bisnis *Multilevel Marketing* yang berdiri ditahun 2003. Lebih dari 10 tahun perusahaan ini berdiri dengan selalu bertumbuh dengan lebih baik setiap tahunnya. PT Melia Sehat Sejahtera menawarkan penghasilan yang besar kepada setiap *member* sehingga para *member* bisa membangun sebuah kehidupan yang jauh lebih baik untuk kesuksesannya. PT Melia Sehat Sejahtera juga dipimpin oleh para *Group Leader* yang memiliki karakter pemimpin – pemimpin yang tangguh, yang terus mendampingi dan mengajarkan

semua *member* untuk meraih sukses bersama menuju kehidupan lebih baik.

Dengan berkembangnya PT Melia Sehat Sejahtera dari tahun ketahun anggota nya, terdapat pula masalah yang terjadi di PT Melia Sehat Sejahtera. Masalah yang terjadi adalah banyak yang bergabung bersama PT Melia Sehat Sejahtera dan juga banyak juga yang anggota nya memundurkan diri atau menghilang tanpa berita. Kejadian ini dapat dilihat dengan penurunan peserta *New Member Training* di PT Melia Sehat Sejahtera cabang Jawa Timur. Pada tahun 2016 rata-rata peserta *New Member Training* setiap bulan nya adalah 750 peserta, ditahun 2017 rata-rata peserta *New Member Training* setiap bulan nya adalah 600 peserta dan sedangkan di tahun 2018 yang baru berjalan 4 bulan dan sudah melakukan *New Member Training* sebanyak 3 kali dengan rata-rata peserta sebanyak 450 peserta. Data tersebut didapat peneliti dari Panitia inti *New Member Training* PT Melia Sehat Sejahtera cabang Jawa Timur.

## 2. KAJIAN PUSTAKA

### 2.1. Kompensasi

Menurut Veithzal Rivai (2008:357) Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Menurut Agus Sunyoto (2008:69), Kompensasi merupakan konsep yang lebih luas. Kompensasi adalah semua bentuk kembalian atau imbalan (*return*) finansial, jasa-jasa berwujud, dan tujuan-tujuan yang diperoleh karyawan sebagai dari sebuah hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Handoko (2003:245) menyatakan bahwa kompensasi adalah pemberian kepada karyawan dengan pembayaran finansial sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivator untuk pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang.

Tujuan pemberian kompensasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan. Hal ini sangat perlu diperhatikan untuk memikat dan menahan karyawan yang cakap dan juga harus memotivasi para karyawan dan mematuhi semua peraturan-peraturan yang ada pada perusahaan. Menurut Handoko (2001:156) tujuan - tujuan yang hendak dicapai melalui administrasi kompensasi dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Memperoleh Personalialia yang *Qualified*

- 2) Mempertahankan Para Karyawan Yang Baik
- 3) Menjamin Keadilan
- 4) Menghargai Perilaku Yang Diinginkan
- 5) Mengendalikan Biaya-biaya
- 6) Memenuhi Peraturan-peraturan Legal

Menurut Riva'i (2004:357) kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus, atau komisi. Kompensasi tidak langsung, atau *benefit*, terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kopmpensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, dan sebagainya. Penghargaan non finansial seperti pujian, menghargaai diri sendiri dan pengakuan yang dapat memotivasi kerja karyawan.

### 2.2. *Servant Leadership* (Kepemimpinan Pelayan)

*Servant Leadership* (Kepemimpinan Pelayan) adalah sebuah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf menyebutkan bahwa *Servant Leadership* adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani. Pilihan yang berasal dari suara hati itu kemudian menghadirkan hasrat untuk menjadi pemimpin. Perbedaan manifestasi dalam pelayanan yang diberikan, pertama adalah memastikan bahwa kebutuhan pihak lain dapat dipenuhi, yaitu menjadikan mereka sebagai orang-orang yang lebih dewasa, sehat, bebas, dan otonom, yang pada akhirnya dapat menjadi *Servant Leadership* berikutnya.

Menurut Neuschel (dalam Aorora 9: 2009), *Servant Leadership* adalah orang dengan rasa kemanusiaan yang tinggi. Bukan nasib pemimpin untuk dilayani, tetapi adalah hak istimewanya untuk melayani. Harus ada sejumlah elemen atau pemahaman tentang hidup dalam kepemimpinan berkualitas tinggi karena tanpa karakter pemimpin pelayan ini, kepemimpinan dapat tampak menjadi dan sebenarnya menjadi termotivasi untuk melayani diri sendiri dan mementingkan kepentingannya sendiri.

### 2.3. Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, keinginan, sebab, atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Menurut John M.

Ivancevich (2001:298), motivasi adalah seperangkat nilai-nilai dan sikap yang mempengaruhi seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu, tujuan-diarahkan. Pemberian motivasi dimaksudkan pemberian daya perangsang kepada karyawan yang bersangkutan agar karyawan tersebut bekerja dengan segala upayanya. Menurut Malthis (2006:114), “motivasi keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak”. Biasanya orang bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Pemahaman tentang motivasi sangat penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi dan persoalan sumber daya manusia dipengaruhi dan mempengaruhi motivasi. Pendekatan untuk memahami motivasi berbeda-beda, karena teori yang berbeda mengembangkan pandangan dan model mereka sendiri. Berdasarkan beberapa pendapat dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong karyawan agar mau bekerja sesuai dengan tugasnya untuk mewujudkan tujuan organisasi perusahaan yang telah ditentukan.

Hasibuan (2002:146) mengungkapkan bahwa ada tujuan motivasi kerja, sebagai berikut ini:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi karyawan
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- 10) Meningkatkan efisensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa tujuan motivasi kerja adalah untuk meningkatkan semangat kerja, disiplin kerja, loyalitas kerja, kreatifitas kerja, produktifitas kerja, dan tanggung jawab kerja karyawan terhadap tugas-tugasnya dengan cara mendorong karyawan bekerja dengan segala daya upayanya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga diharapkan karyawan dapat mencapai target dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya

## 2.4. Kinerja

Pengertian kinerja menurut (Robbins 2008). “Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan”. Menurut Gomes (dalam Mangkunegara, 2007:9) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai “ungkapan seperti output, efisien serta sering dihubungkan dengan produktivitas”. Menurut Mathis dan Jackson (2006:65) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Menurut (Dessler, 2000:41) “Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan”.

Menurut Dharma 2003:378, mengemukakan bahwa “hampir seluruh cara-cara pengukuran kinerja karyawan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Kuantitas, yaitu jumlah yang diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan.
- b. Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan (baik-tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya.
- c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai dan tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui kinerja dari sumber daya manusia (SDM) pada organisasi tersebut. Secara lebih spesifik diuraikan oleh Mangkunegara 2007:11 tujuan dari penilaian kinerja adalah:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan

- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada dalam organisasi
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai kinerja yang baik.
- g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- h. Sebagai kriteria menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas

### 3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dilakukan di kota Surabaya dan dilakukan kepada *Leader* Nasional yang berdomisili di kota-kota Provinsi Jawa Timur dan juga sudah memiliki *member* sebanyak 100 di PT. Melia Sehat Sejahtera cabang Jawa Timur. Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah *Leader* Nasional PT Melia Sehat Sejahtera, yang berjumlah 53 *Leader* Nasional yang berdomisili di kota-kota Provinsi Jawa Timur. Pada penelitian ini, sampel yang digunakan yaitu 53 *Leader* Nasional yang berdomisili di kota-kota Provinsi Jawa Timur. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel adalah menggunakan sampling jenuh. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*).

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Analisis Deskriptif Variabel

#### 4.1.1. Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi (X<sub>1</sub>)

Berdasarkan hasil pengujian deskriptif untuk variabel Kompensasi (X<sub>1</sub>) pada *Leader* Nasional PT Melia Sehat Sejahtera cabang Jawa Timur menunjukkan hasil yang memuaskan. Hal ini dapat diketahui dari rata-rata frekuensi seluruh jawaban responden pada variabel ini adalah sebesar 4,25 yang menunjukkan jawaban responden sangat setuju. Terdapat dua indikator dalam variabel Kompensasi. Hasil pengujian deskriptif pada indikator Gaji rata-rata jawaban responden adalah sebesar 4,60. Dimana

rata-rata tertinggi jawaban responden adalah pada *item* kedua yaitu dengan pernyataan “Insentif bila ada kelebihan jam bekerja” yaitu sebesar 4,68. Adapun rata-rata terendah jawaban responden untuk indikator pertama adalah *item* pertama pada pernyataan “Besarnya Gaji diterima” yaitu sebesar 4,53.

#### 4.1.2. Distribusi Frekuensi Variabel *Servant Leadership* (X<sub>2</sub>)

Berdasarkan hasil pengujian deskriptif untuk variabel *Servant Leadership* (X<sub>2</sub>) pada *Leader* Nasional PT Melia Sehat Sejahtera cabang Jawa Timur menunjukkan hasil yang memuaskan. Hal ini dapat diketahui dari rata-rata frekuensi seluruh jawaban responden pada variabel ini adalah sebesar 4,49 yang menunjukkan jawaban responden sangat setuju. Terdapat empat indikator dalam variabel *Servant leadership*. Hasil pengujian deskriptif pada indikator pertama yaitu Melayani, rata-rata jawaban responden adalah sebesar 4,41. Dimana rata-rata tertinggi jawaban responden adalah pada *item* kedua yaitu Mengarahkan bagaimana bersikap, dengan nilai sebesar 4,68. Adapun rata-rata terendah jawaban responden untuk indikator pertama adalah *item* pertama pada pernyataan “Memberikan waktu untuk mendengarkan masalah” yaitu sebesar 4,13.

#### 4.1.3. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian deskriptif untuk variabel Motivasi Kerja (Y) pada *Leader* Nasional PT Melia Sehat Sejahtera cabang Jawa Timur menunjukkan hasil yang memuaskan. Hal ini dapat diketahui dari rata-rata frekuensi seluruh jawaban responden pada variabel ini adalah sebesar 4,42 yang menunjukkan jawaban responden sangat setuju. Terdapat empat indikator dalam variabel Motivasi Kerja. Hasil pengujian deskriptif pada indikator pertama Kebutuhan Fisiologikal rata-rata jawaban responden adalah sebesar 4,54. Dimana rata-rata tertinggi jawaban responden adalah pada *item* pertama yaitu “Gaji yang diberikan oleh perusahaan mencukupi kebutuhan pangan”, dengan nilai sebesar 4,58 Adapun rata-rata terendah jawaban responden untuk indikator pertama adalah *item* kedua pada pernyataan “Gaji yang diberikan oleh perusahaan mencukupi kebutuhan papan” yaitu sebesar 4,49.

#### 4.1.4. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Z)

Berdasarkan hasil pengujian deskriptif untuk variabel Kinerja Karyawan (Z) pada Leader Nasional PT Melia Sehat Sejahtera cabang Jawa Timur menunjukkan hasil yang memuaskan. Hal ini dapat diketahui dari rata-rata frekuensi seluruh jawaban responden pada variabel ini adalah sebesar 4,30 yang menunjukkan jawaban responden sangat setuju. Terdapat dua indikator dalam variabel Kinerja. Hasil pengujian deskriptif pada indikator pertama Kualitas Hasil Kerja rata-rata jawaban responden adalah sebesar 4,26. Dimana rata-rata tertinggi jawaban responden adalah pada *item* kedua yaitu Kemampuan menyelesaikan tugas meningkat disbanding waktu lalu, dengan nilai sebesar 4,32 Adapun rata-rata terendah jawaban responden untuk indikator pertama adalah *item* pertama pada pernyataan “Kemampuan penyelesaian tugas sesuai standar yang diberikan perusahaan”. yaitu sebesar 4,21.

#### 4.2. Koefisien Jalur terhadap Motivasi Kerja (Z)

**Tabel 1. Hasil Uji Koefisien Jalur terhadap Motivasi Kerja (Z)**

Varaibel Terikat	Variabel bebas	Standardized koefisien beta	t hitung	Sig t	Keterangan
Z	X1	0.325	2.909	0.005	Signifikan
	X2	0.522	4.666	0.000	Signifikan
R <sup>2</sup> <sub>1</sub>		: 0,566			

Sumber : Data diolah, 2018

#### 4.2.1. Pengujian Koefisien Jalur Kompensasi (X<sub>1</sub>) terhadap Motivasi Kerja (Z)

Tabel 1 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,325 menunjukkan bahwa pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja, dengan  $t_{hitung}$  sebesar 2,909 dan Sig t sebesar 0,005 ( $p < 0,05$ ), maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak, sehingga Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja yang berarti hipotesis yang menyatakan Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja diterima.

#### 4.2.2. Pengujian Koefisien Jalur *Servant Leadership* (X<sub>2</sub>) terhadap Motivasi Kerja (Z)

Tabel 1 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,522 menunjukkan bahwa pengaruh *Servant Leadership* terhadap Motivasi Kerja, dengan  $t_{hitung}$  sebesar 4,666 dan Sig t sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ), maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak, sehingga *Servant*

*Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja yang berarti hipotesis yang menyatakan *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja diterima.

#### 4.3. Koefisien Jalur terhadap Kinerja (Y)

**Tabel 2. Hasil Uji Koefisien Jalur terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Varaibel Terikat	Variabel bebas	Standardized koefisien beta	t hitung	Probabi litas	Keterangan
Y	X1	0.271	2.426	0.019	Signifikan
	X2	0.349	2.820	0.007	Signifikan
	Z	0.301	2.302	0.026	Signifikan
R <sup>2</sup> <sub>2</sub>		: 0,637			

Sumber : Data diolah, 2018

#### 4.3.1. Pengujian Koefisien Jalur Kompensasi (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 2 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,271 menunjukkan bahwa pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan, dengan  $t_{hitung}$  sebesar 2,426 dan Sig t sebesar 0,019 ( $p < 0,05$ ), maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak, sehingga Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang berarti hipotesis yang menyatakan Kompensasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima.

#### 4.3.2. Pengujian Koefisien Jalur *Servant Leadership* (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 2 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,349 menunjukkan bahwa pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan, dengan  $t_{hitung}$  sebesar 2,820 dan Sig t sebesar 0,007 ( $p < 0,05$ ), maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak, sehingga *Servant Leadership* berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang berarti hipotesis yang menyatakan *Servant Leadership* berpengaruh langsung secara dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima.

#### 4.3.3. Pengujian Koefisien Jalur Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja (Y)

Tabel 2 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,301 menunjukkan bahwa pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan, dengan  $t_{hitung}$  sebesar 2,302 dan Sig t sebesar 0,026 ( $p < 0,05$ ), maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak, sehingga Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja

Karyawan yang berarti hipotesis yang menyatakan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima.

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,637 atau 63,7%. Hasil ini menunjukkan bahwa kontribusi Kompensasi, *Servant Leadership*, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 63,7%, sedangkan kontribusi variabel-variabel lain di luar model penelitian ini sebesar 36,3%.

#### 4.4. Pengujian Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening dalam Hubungan Kompensasi dan *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 3. Pengaruh Tidak Langsung

Variabel Bebas	Variabel Intervening	Variabel Terikat	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung X terhadap Y	Total Pengaruh	Keterangan
X1	Z		0.325	-	0.325	Signifikan
X2			0.522	-	0.522	Signifikan
X1		Y	0.271	0.098 = (0.325 x 0.301)	0.369	Signifikan
X2		Y	0.349	0.157 = (0.522 x 0.301)	0.506	Signifikan
Z			0.301	-	0.301	Signifikan

Sumber : Data diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 3 didapatkan bahwa pengaruh tidak langsung Kompensasi terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja sebesar 0.098, sehingga total pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,369.

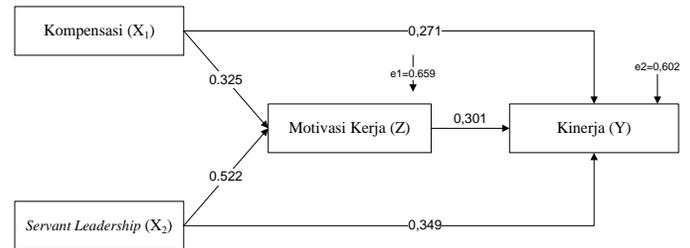
Berdasarkan Tabel 3 didapatkan bahwa pengaruh tidak langsung *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebesar 0,157, sehingga total pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,506. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *Servant Leadership* memberikan pengaruh paling tinggi terhadap Kinerja Karyawan.

#### 4.5. Hubungan Antar Jalur

Dari keseluruhan perhitungan yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan koefisien jalur antar variabel. Gambar 4 menampilkan diagram hasil analisis jalur secara keseluruhan. Koefisien variabel Kompensasi terhadap Motivasi Kerja sebesar 0,325 dan *Servant Leadership* sebesar 0,522. Koefisien variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja sebesar 0,301. Koefisien variabel Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,271, dan

Koefisien variabel *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,349.

Model akhir dari analisis jalur adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Diagram Hasil Analisis Jalur Variabel Kompensasi, *Servant Leadership*, Motivasi Kerja, dan Kinerja

#### 4.6. Ketepatan Model

Hasil perhitungan ketepatan model sebesar 84,25% menerangkan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari ketiga variabel yang diteliti adalah sebesar 84,25%. Sedangkan sisanya sebesar 15,75% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

#### 4.7. Pembahasan Hasil Penelitian

##### 4.7.1. Pengaruh Variabel Kompensasi terhadap Variabel Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis statistik menggunakan metode analisis jalur dapat diketahui bahwa variabel Kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Penelitian pada *Leader Nasional PT Melia Sehat Sejahtera cabang Jawa Timur* menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur ialah sebesar 0,325 yaitu variabel Kompensasi mempengaruhi motivasi kerja sebesar 32,5%. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai probabilitas atau signifikan t sebesar 0,000 dengan  $\alpha$  0,000 ( $0,00 < 0,05$ ) membuktikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Kesimpulannya yang dapat diambil adalah bahwa variabel Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan dimana semakin tinggi Kompensasi kepada karyawan, maka semakin tinggi pula motivasi karyawan untuk bekerja di perusahaan.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh pernyataan Handoko (2001:156), yaitu tujuan pemberian Kompensasi, yaitu digunakan untuk memperoleh Personalia yang *Qualified* dan Mempertahankan Para Karyawan yang baik. Hal itu berarti dengan adanya Kompensasi yang tinggi maka karyawan akan bergairah dan semangat dalam bekerja sehingga

timbullah motivasi tersebut. Hasil penelitian ini juga mendukung dan mengembangkan penelitian terdahulu oleh Haryani (2015) bahwa Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Pada penelitian oleh Haryani (2015) variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap karyawannya adalah Kompensasi. Sementara, pada penelitian ini variabel yang mempunyai pengaruh paling dominan adalah Kompensasi. Hal ini dapat disebabkan karena perusahaan telah memberikan prosedur pemberian kompensasi dengan baik. Sehingga para *Leader* Nasional bisa dengan semangat melakukan aktifitas pekerjaan dengan baik. Hal ini ditunjukkan oleh rata-rata jawaban responden tertinggi pada pernyataan “Insentif bila ada kelebihan jam bekerja” yaitu sebesar 4,68. Berdasarkan gambaran umum responden dapat diketahui bahwa *Leader* Nasional PT Melia Sehat Sejahtera cabang Jawa Timur, rata-rata berusia 19 – 25 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa ekspektasi atau pengharapan karyawan atas Kompensasi yang diberikan cukup tinggi, sehingga hal itu dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan gairah kerja.

#### **4.7.2. Pengaruh Variabel *Servant Leadership* terhadap Variabel Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil analisis statistik menggunakan metode analisis jalur dapat diketahui bahwa variabel *Servant leadership* ‘memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Penelitian pada *Leader* Nasional PT Melia Sehat Sejahtera cabang Jawa Timur menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur ialah sebesar 0,522 yaitu variabel *Servant leadership* mempengaruhi motivasi kerja sebesar 52,2%. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai probabilitas atau signifikan t sebesar 0,000 dengan  $\alpha$  0,000 ( $0,000 < 0,05$ ) membuktikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Kesimpulannya yang dapat diambil adalah bahwa bahwa variabel *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan dimana semakin tinggi *Servant leadership*, maka semakin tinggi pula motivasi karyawan untuk bekerja di perusahaan.

#### **4.7.3. Pengaruh Variabel Kompensasi terhadap Variabel Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis statistik menggunakan analisis jalur dapat diketahui bahwa variabel Kompensasi mempunyai pengaruh positif

terhadap variabel kinerja karyawan. Hasil penelitian pada *Leader* Nasional PT Melia Sehat Sejahtera cabang Jawa Timur menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,271 yaitu variabel Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 27,1%. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai probabilitas atau signifikan t sebesar 0,019 dengan  $\alpha$  0,019 ( $0,019 < 0,05$ ) membuktikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa Kompensasi cukup berpengaruh terhadap *Leader* Nasional cabang Jawa Timur PT Melia Sehat Sejahtera.

#### **4.7.4. Pengaruh Variabel *Servant Leadership* terhadap Variabel Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis statistik menggunakan analisis jalur dapat diketahui bahwa variabel *Servant leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan. Hasil penelitian pada *Leader* Nasional PT Melia Sehat Sejahtera cabang Jawa Timur menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,349 yaitu variabel *Servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 34,91%. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai probabilitas atau signifikan t sebesar 0,007 dengan  $\alpha$  0,007 ( $0,007 < 0,05$ ) membuktikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa *Servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja *Leader* Nasional PT Melia Sehat Sejahtera cabang Jawa Timur.

#### **4.7.5. Pengaruh Variabel Motivasi Kerja terhadap Variabel Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis statistik menggunakan analisis jalur dapat diketahui bahwa variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan. Hasil penelitian pada *Leader* Nasional PT Melia Sehat Sejahtera cabang Jawa Timur menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,301 yaitu variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 30,1%. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai probabilitas atau signifikan t sebesar 0,026 dengan  $\alpha$  0,05 ( $0,026 < 0,05$ ) membuktikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja *Leader* Nasional PT Melia Sehat Sejahtera cabang Jawa Timur.

Hal ini didukung oleh pernyataan Winardi (2002:2) dalam Pepi (2015:39) menyatakan bahwa konsep motivasi merupakan konsep penting dalam studi tentang kinerja individual. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu oleh Luhfi (2014) yang menyatakan bahwa semakin tinggi motivasi maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawannya. Pada penelitian ini didapati hasil bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dikarenakan motivasi yang tinggi berdampak pada kinerja karyawan. Jadi, penelitian ini dapat mendukung penelitian terdahulu bahkan memperkuat dan memvariasi penelitian yang sudah ada.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1. Kesimpulan

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kompensasi ( $X_1$ ) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja ( $Z$ ).
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *Servant Leadership* ( $X_2$ ) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja ( $Z$ ).
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kompensasi ( $X_1$ ) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja ( $Z$ ).
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *Servant Leadership* ( $X_2$ ) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja ( $Z$ ).
5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja ( $Y$ ) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ( $Z$ ).

### 5.2. Saran

1. Diharapkan pihak perusahaan dapat lebih bijak dalam menentukan jabatan dan memberikan tanggung jawab dalam penunjukan ketua *training* kepada para *Leader Nasional*. Disebabkan dalam penelitian ini dalam indikator kompensasi tidak langsung menunjukkan bahwa para *Leader Nasional* tidak setuju dalam hal ini. Dan perusahaan membuat evaluasi berkala kepada *leader* yang akan diberikan jabatan, tugas dan tanggung jawab agar mengetahui kapasitas dari seorang *Leader* tersebut. Karena variabel Kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja. Sehingga membuat kinerja semakin baik bila ada kelebihan jam bekerja dan perusahaan lebih

bijaksana dalam memberikan bonus atau insentif kepada *Leader Nasional* dan juga akan mampu memotivasi kerja karyawan bertambah lebih baik lagi.

2. Diharapkan pihak perusahaan dapat mempertahankan serta meningkatkan pelatihan kepemimpinan rutin setiap bulannya tentang gaya bagaimana menjadi seorang pemimpin yang baik dan benar. Sehingga para *Leader nasional* bisa memberikan pengaruh positif terhadap para bawahan (*downline*) yang dipimpinnya. Karena variabel *Servant Leadership* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja, sehingga Kinerja akan semakin baik.
3. Perusahaan dapat melakukan penilaian kinerja secara berkala, misalnya satu tahun dua kali dalam rangka mengevaluasi perkembangan dan peningkatan kinerja karyawan. Penilaian kinerja sangat penting untuk dilakukan untuk mengevaluasi kinerja para *Leader Nasional*, sehingga para *Leader Nasional* mampu memperbaiki kualitas kinerja dengan baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agus, Sunyoto. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Badan Penerbit IPWI. Jakarta
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2017, *Evaluasi Kinerja SDM*, Penerbit PT. Refika Aditama, Bandung.
- Aurora. 2009. Model kepemimpinan *servant leadership* pada Institut Pertanian Bogor [skripsi]. Diakses pada tanggal 26 Agustus 2017. Dipublikasikan secara online oleh <http://repository.ipb.ac.id/handle/123456789/11595>
- Blanchard, K. 2006. *Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations*. Upper Saddle River, NJ: BMC, Blanchard Management Corporation.
- Handoko, T.Hani, 2003, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, BPFY-Yogyakarta.
- Haryani, Sukma Sagita. 2015. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja*. Skripsi. Malang: Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya.

- Hasibuan , Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Luthfi, Isya Ridwan. 2014. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. Skripsi. Malang: Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya.
- Mathis, 2006, *Human Resource Management* (Terjemahan Diana Angelica), Edisi Sepuluh, Salemba Empat, Jakarta
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Riva'i, 2004, "Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Cetakan Pertama, Jakarta, PT Raja GrafindoPersada
- Robbins, Stephen. 2008. *Organizational Behaviour, Tenth Edition* (Perilaku Organisasi Edisi kesepuluh), Alih Bahasa Drs. Benyamin Molan. Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. STIE YKPN. Yogyakarta.