

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PT. A.W. FABER-CASTELL DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING

Noer Alie Ramdani Suryana¹, Yanti Murni²

Universitas Mercu Buana Jakarta

Email: alizathura@gmail.com¹, yantimurni@mercubuana.ac.id²

ABSTRAK: Kinerja merupakan hal yang paling penting dijadikan landasan untuk mengetahui tentang kinerja karyawan. Dari data penilaian kinerja karyawan bagian produksi PT. A.W. Faber-Castell di atas terdapat fenomena yaitu kinerja karyawan yang biasa-biasa saja, sehingga perlu di teliti. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan serta pengaruh motivasi selaku variabel yang memoderasi pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT A.W. Faber-Castell. Dalam penelitian ini digunakan metode survai. Jumlah sampel dihitung dengan perumusan Slovin sebanyak 100 responden dari populasi 500 karyawan dengan metode *Accidental Sampling*. Desain penelitian menggunakan asosiatif kausal dan analisis data yang digunakan adalah analisis statistik dalam bentuk uji regresi linier berganda dan uji regresi moderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT A.W. Faber-Castell. Kemudian hubungan antara motivasi variabel yang

Kata Kunci: kepemimpinan, kompensasi, motivasi, kinerja karyawan

ABSTRACT: Performance is the most important thing used as a foundation to know about employee performance. From the employee performance appraisal data of PT. A.W. Faber-Castell above there is a phenomenon that is the performance of employees are mediocre, so it needs to be careful. The purpose of this study is to know and analyze the influence of leadership and compensation on employee performance as well as the influence of motivation as a variable that moderate the influence of leadership and compensation on employee performance production PT A.W. Faber-Castell. The number of samples is calculated by Slovin formulation of 100 respondents from 500 employees with Accidental Sampling method. The research design using causal associative and data analysis used was statistical analysis in the form of multiple linear regression test and moderation regression test. The results of this study indicate that leadership and compensation have a positive and significant effect on employee performance of PT A.W. Faber-Castell. Then the relationship between the motivation of the variables that moderate the influence of leadership and compensation on employee performance in research shows that motivation can not moderate the influence of leadership on employee performance, while in the relationship between motivation as a moderating variable with the influence of compensation on employee performance, showed that motivation can moderate the effect of compensation on the performance of PT AW's production employees Faber-Castell.

Keywords: leadership, compensation, motivation, employee performance

PENDAHULUAN

Latar belakang penelitian ini bahwa sebagian besar perusahaan saat ini mulai marak memberikan perlakuan lebih bagi karyawan. Investasi sumber daya manusia menjadi penting karena akan memberikan dampak yang signifikan bagi kemajuan perusahaan. Sumber daya manusia memiliki potensi yang berbeda-beda pada tiap individu. Untuk dapat mengembangkan potensi sumber daya manusia yang berbeda-beda tersebut, dibutuhkan suatu sistem manajemen yang baik yang dinamakan manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia secara umum mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Fokus yang dipelajari dalam manajemen sumber daya manusia adalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia, baik secara individu maupun yang ada kaitannya dengan hubungan antar tenaga kerja. Secara umum, fungsi manajemen sumber daya

manusia untuk mengatur dan mengelola sumber daya manusia semaksimal dan seefektif mungkin agar diperoleh kinerja yang maksimal.

Sementara itu manajemen sumber daya manusia dilompokan ke dalam dua fungsi yang berbeda, yakni: (1) fungsi manajerial dan (2) fungsi operasional. Fungsi manajerial terbagi menjadi beberapa fungsi diantaranya yakni: (a) perencanaan (*planning*), (b) pengorganisasian (*organizing*), (c) pengarahan (*directing*), dan (d) pengendalian (*controlling*). Sedangkan fungsi operasional terbagi menjadi beberapa fungsi diantaranya yakni: (a) pengadaan tenaga kerja (*procurement*), (b) pengembangan (*development*), (c) kompensasi (*compensation*), (d) pengintegrasian (*integration*), dan (e) pemeliharaan (*maintenance*). Fungsi tersebut merupakan faktor yang menentukan tingkatan kinerja sumber daya manusia dalam hal ini didalam perusahaan adalah kinerja karyawan.

Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing karyawan. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tersebut.

Adapun tingkatan kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya tingkat pendidikan, usia dari seorang karyawan itu sendiri, budaya organisasi di dalam perusahaan tersebut, gaya kepemimpinan yang dianut oleh para pimpinan atau atasan, motivasi yang diberikan oleh perusahaan, kompensasi yang diterima oleh karyawan, terbukanya peluang karir yang membuat karyawannya bersemangat untuk mengembangkan skill dan pengetahuannya, penempatan seorang karyawan dalam menjalankan tuntutan pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya, dan lain sebagainya faktor-faktor yang mempengaruhi tingkatan kinerja karyawan.

Kinerja merupakan hal yang paling penting dijadikan landasan untuk mengetahui tentang *performance* dari karyawan tersebut. Dengan melakukan penilaian demikian, seorang pimpinan akan menggunakan uraian pekerjaan sebagai tolak ukur, bila pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan atau melebihi uraian pekerjaan, berarti pekerjaan itu berhasil dilaksanakan dengan baik. Akan tetapi, kalau pelaksanaan pekerjaan berada dibawah uraian pekerjaan, maka pelaksanaan tersebut kurang berhasil. Tentu baik dan buruknya kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dalam meningkatkan profitabilitas.

Berikut adalah gambaran kinerja dari hasil penilaian kinerja yang dilakukan oleh pihak perusahaan dalam menilai kinerja karyawannya khususnya dalam hal ini merupakan penilaian kinerja untuk karyawan dibagian produksi PT. A.W. Faber-Castell adalah sebagaimana Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Penilaian Kinerja Karyawan bagian Produksi PT. A.W. Faber-Castell

Grade	2014	2015	2016	Keterangan
A	24	26	25	Stabil
B	49	51	50	Stabil
C	342	358	353	Stabil
D	49	51	50	Stabil
E	24	26	25	Stabil
Total	488	512	503	

Sumber: PT. A.W. Faber-Castell

*Keterangan
A = Amat Baik
B = Baik
C = Cukup
D = Buruk
E = Sangat Buruk

Dari Tabel 1, dapat dilihat penilaian kinerja yang dilakukan oleh PT. A.W. Faber-Castell di setiap *grade*-nya dari tahun ke tahun mulai dari tahun 2014 sampai tahun 2016 yaitu *trend*-nya cukup stabil, namun yang menjadi permasalahan dari hasil penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan yaitu terdapat banyak sekali karyawan yang mendapatkan nilai dengan grade C (= Cukup) dibandingkan dengan yang mendapatkan nilai dengan grade yang lainnya, ditahun 2014 terdapat 70,08 % karyawan yang mendapatkan nilai dengan grade C dari total seluruh karyawan sebesar 488, kemudian ditahun 2015 terdapat 69,92 % karyawan yang mendapatkan nilai dengan grade C dari total seluruh karyawan sebesar 512, dan ditahun 2016 terdapat 70,17 % karyawan yang mendapatkan nilai dengan grade C dari total seluruh karyawan sebesar 503. Sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan bagian produksi PT. A.W. Faber-Castell secara rata-rata kerjanya biasa-biasa saja.

Dari data penilaian kinerja karyawan bagian produksi PT. A.W. Faber-Castell di atas terdapat fenomena yaitu kinerja karyawan yang biasa-biasa saja, sehingga perlu diteliti faktor apa yang menyebabkan kinerja karyawan tersebut biasa-biasa saja. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh para ahli dalam bukunya yang membahas mengenai kinerja, ada banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, seperti yang dikatakan oleh Rivai (2004:324):

"Dari studi yang dilakukan oleh Lazer dan Wikstrom, (1977) terhadap formulir penilaian kinerja 125 perusahaan yang ada di USA, faktor yang paling umum muncul di 61 perusahaan adalah pengetahuan tentang pekerjaannya, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan,

keaktivitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi."

Kemudian faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2009:67) menyatakan bahwa: "*Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation)*". Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006:113) tiga faktor utama yang memengaruhi kinerja individu adalah kemampuan individu melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan dan dukungan organisasi. Mondy (2008:259) mengemukakan bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor eksternal misalnya legislasi hukum yang mewajibkan sistem-sistem penilaian kinerja tidak bersifat diskriminatif, serikat pekerja yang menekankan senioritas sebagai dasar kenaikan gaji dan promosi. Sedangkan faktor internal misalnya budaya perusahaan yang dapat menjadi faktor penghambat atau faktor pendukung dalam penilaian kinerja.

Sehubungan dengan itu, dalam penelitian akan diteliti beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan bagian produksi PT. A.W. Faber-Castell, yaitu faktor kepemimpinan, faktor kompensasi serta faktor motivasi, dimana faktor motivasi berperan sebagai variabel moderasi. Hal ini sesuai dengan pendapat yang kemukakan oleh seorang ahli yang bernama (Buhler, 2004 dalam Narmodo dan Wadji, 2008) bahwa motivasi yang rendah dapat membuat individu yang berkualitas tinggi berdampak akan kinerja yang buruk dan sebaliknya, motivasi yang dapat membuat individu yang biasa-biasa saja akan mempunyai kinerja yang menakjubkan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi bisa memperkuat atau memperlemah pengaruh antara kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan faktor motivasi sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh antara kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

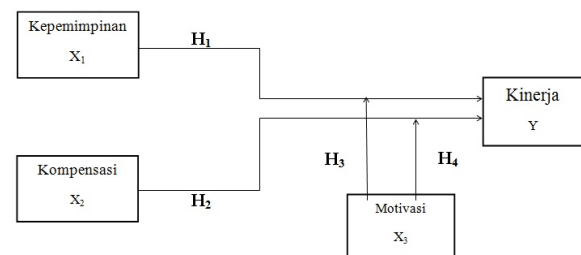
Beberapa penelitian terdahulu terkait dengan penelitian ini adalah yang dilakukan oleh Sopranita Ajeng Kartika (2014) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan

kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, lalu motivasi dapat memoderasi kedua gaya kepemimpinan dalam penelitian tersebut yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dalam pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk: (1) mengetahui dan menganalisis seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pada karyawan bagian produksi PT. A.W Faber Castell Indonesia, (2) mengetahui dan menganalisis seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap kinerja pada karyawan bagian produksi PT. A.W Faber Castell Indonesia, (3) mengetahui dan menganalisis seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pada karyawan bagian produksi PT. A.W Faber Castell Indonesia yang dimoderasi oleh variabel motivasi, (4) mengetahui dan menganalisis seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap kinerja pada karyawan bagian produksi PT. A.W Faber Castell Indonesia yang dimoderasi oleh variabel motivasi

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat serta dapat dipraktikkan dalam pelaksanaannya terlebih untuk perusahaan terkait dalam menjalankan fungsi MSDM guna meningkatkan kualitas kinerja kerjanya, kemudian juga penelitian ini diharapkan dapat memperbaiki praktik yang berkaitan dengan fungsi MSDM yang sudah dijalankan oleh perusahaan menjadi lebih baik. Hasil penelitian ini diharapkan untuk memperkaya kepustakaan dan menyajikan informasi mengenai motivasi, kompensasi dan kepemimpinan serta menjadi referensi untuk penelitian berikutnya.

Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Pengembangan Hipotesis

- H₁: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PT. A.W. Faber-Castell
- H₂: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PT. A.W. Faber-Castell
- H₃: Motivasi memoderasi pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PT. A.W. Faber-Castell
- H₄: Motivasi memoderasi pengaruh Kompensasi terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PT. A.W. Faber-Castell.

METODOLOGI PENELITIAN

Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan adalah metode asosiatif kausal. Variabel-variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini dapat diidentifikasi meliputi variabel terikat (*dependent variable*), yang dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan, dan variabel bebas (*Independent variable*), yaitu Kepemimpinan, Kompensasi sedangkan Motivasi sebagai variabel moderating.

Indikator variabel

1. Kinerja Karyawan: meliputi kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kerja sama dan inisiatif yang harus dimiliki oleh seorang karyawan.
2. Kepemimpinan: meliputi *commanding, visioning, enrolling, relating* dan *coaching* yang harus ditunjukkan oleh seorang pemimpin kepada karyawannya.
3. Kompensasi: meliputi kompensasi finansial dan non finansial yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya.
4. Motivasi: meliputi motivasi internal yang ada didalam setiap individu karyawan dan motivasi eksternal yang merupakan keterlibatan perusahaan dalam ikut memotivasi karyawannya.

Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian produksi PT. A.W. Faber-Castell Bantar Gebang Kota Bekasi yang berjumlah 500 orang, sedangkan jumlah sampel adalah sebanyak 100, yang dihitung menggunakan perumusan Slovin:
$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

n = jumlah sample, N = jumlah populasi, e = tingkat kesalahan yang ditoleransi.

Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dengan teknik survey pada objek penelitian dan instrumen dalam penelitian ini adalah kuesioner yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel. Sedangkan pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert*.

Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Dalam penelitian ini menggunakan metode analisis statistik deskriptif dan induktif. Uji instrument pada penelitian ini menggunakan uji validitas yaitu dengan menggunakan *correlation product moment* dan uji reliabilitas menggunakan *cronbach alpha*. Uji asumsi klasik menggunakan uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heterokedastisitas. Sedangkan Uji kesesuaian model menggunakan uji koefisien determinasi dan uji F (Anova). Pengujian hipotesis menggunakan uji analisis regresi berganda, regresi moderasi dan uji parsial (uji t).

Uji Analisis Regresi Linier Berganda dan Analisis Regresi Moderasi

1. Analisis Regresi Linier berganda

Menurut Sanusi (2011:134) regresi linier berganda pada dasarnya merupakan perluasan dari regresi linier sederhana, yaitu menambah jumlah variabel bebas yang sebelumnya hanya satu menjadi dua atau lebih variabel bebas. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel bebas yaitu kepemimpinan dan kompensasi, satu variabel moderasi yaitu motivasi serta satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Jadi, persamaan analisis regresi berganda dalam penelitian ini adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

- Y = Kinerja Karyawan
- X₁ = Kepemimpinan
- X₂ = Kompensasi
- a = Konstanta
- b₁ & b₂ = Koefisien regresi masing-masing variabel independen
- e = Error

2. Analisis Regresi Moderasi

Adapun persamaan analisis regresi moderasi dalam penelitian ini adalah:

$$Y = a_1 + b_1X_1 + b_2X_3 + b_3X_1 * X_3 + e$$

$$Y = a_2 + b_4X_2 + b_5X_3 + b_6X_2 * X_3 + e$$

Dimana:

Y	= Kinerja Karyawan
X_1	= Kepemimpinan
X_2	= Kompensasi
X_3	= Motivasi
$X_1 * X_3$	= Interaksi Kepemimpinan dan Motivasi (Moderasi 1)
$X_2 * X_3$	= Interaksi Kompensasi dan Motivasi (Moderasi 2)
a_1	= Konstanta Moderasi 1
a_2	= Konstanta Moderasi 2
b_i (i=1,.....5)	= Koefisien regresi masing-masing variabel independen
e	= Error

3. Uji Kesesuaian Model

a. Uji koefisien determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model menerangkan variasi variabel dependen.

b. Uji F (ANOVA)

Uji F yaitu uji koefisien regresi secara bersama-sama untuk menguji signifikansi pengaruh beberapa variabel independent terhadap variabel dependent.

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka tidak terdapat pengaruh secara simultan.

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka terdapat pengaruh secara simultan.

4. Uji Hipotesis

a. Uji Parsial (Uji t)

Tujuan dari uji t pada dasarnya adalah untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh setiap variabel bebas dalam menerangkan variasi terhadap variabel terikatnya. Uji t dilakukan dengan membandingkan signifikansi t hitung dengan t tabel (yang didapat dengan melihat t tabel taraf signifikan 0,05 dengan derajat kebebasan $df = (n-k-1)$ dimana n adalah jumlah sampel dan k adalah jumlah variabel. Kriteria pengujian yang digunakan adalah $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka hipotesis diterima, sedangkan jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka hipotesis ditolak, atau dapat juga dengan melihat tabel Uji t dengan melihat kolom signifikansi dengan ketentuan apabila hasil signifikansi diatas 0,05 maka hipotesis ditolak sedangkan apabila hasil signifikansi dibawah 0,05 maka hipotesis diterima.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. A.W. Faber-Castell Indonesia yang berlokasi di Jalan Raya Narogong KM.11- Pangkalan 1B Bantar Gebang Kota Bekasi Jawa Barat. Adapun waktu penelitian ini akan dilaksanakan dari bulan Mei 2017 sampai bulan Februari 2018.

Dengan jumlah responden 100 orang terdiri dari 14 laki-laki dan 86 orang perempuan, dikarenakan sebagian besar pekerja bagian produksinya adalah perempuan, disamping itu sebagian besar (42%) berusia 31- 40 tahun dan usia 21-30 tahun sebanyak 32% dan 41-50 tahun sebanyak 25% yang dapat dikatakan yang bekerja di bagian produksi adalah yang masih berusia produktif. Sedangkan pendidikan sebagian besar tamatan SMA/ sederajat (96%).

Hasil Uji Kualitas Data

1. Hasil Uji Validitas

Hasil uji validitas untuk pernyataan kepemimpinan sebanyak 10 butir, kompensasi 5 butir, motivasi 13 butir, kinerja karyawan 13 butir. Hasil uji validitas dengan membandingkan r hitung dengan r tabel, menunjukkan semua butir pernyataan valid karena r hitung lebih besar dari r tabel yang sebesar 0,197.

2. Hasil Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil olah data, variabel Kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi, dan Kinerja Karyawan menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,70$ yang artinya semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel. Hal ini berarti item pernyataan yang digunakan mampu memperoleh data yang konsisten, dalam arti jika pernyataan tersebut diajukan lagi akan diperoleh jawaban yang relatif sama.

Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Hasil Uji Normalitas

Hasil olah data, besarnya nilai *Kolmogorov-Smirnov* adalah 0,737 dan signifikansi pada 0,648, hal ini berarti data residual terdistribusi normal.

2. Hasil Uji Multikolinieritas

Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi pada penelitian

dapat dilihat dari (1) nilai tolerance dan lawannya dan (2) variance inflation factor (VIF). Nilai cut off yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah Nilai Toleransi $\leq 0,10$ atau sama dengan nilai VIF ≥ 10 .

Berdasarkan hasil olah data, dapat diketahui bahwa ketiga variabel bebas dalam penelitian ini memiliki nilai *Tolerance* lebih dari 0,10 dan VIF kurang dari 10. Dengan demikian, dapat dikatakan tidak terjadi gejala multikolinieritas diantara variabel bebas dalam penelitian ini.

3. Heteroskedastisitas

Hasil pengolahan data, dengan menggunakan metode korelasi *Spearman's rho* dapat dilihat ketiga variabel bebas memiliki nilai signifikansi (*Sig. 2 Tailed*) lebih dari 0,05. Karena signifikansi lebih besar dari 0,05 dapat dikatakan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi ini.

Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda & Analisis Regresi Moderasi

Berikut hasil olah data menggunakan SPSS 21.

Tabel 2. Uji Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Standardized Coefficients	t	Sig.t	Adjusted R Square	F	Sig.F
Beta						
(Constant)		0,023	0,982	0,491	48,691	0
Kepemimpinan	0,535	7,186	0			
Kompensasi	0,34	4,564	0			

Dependent variable: Kinerja karyawan

Sumber: Output Pengolahan dengan SPSS 21 (2017)

1. Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda

Berdasarkan tabel 2 diperoleh persamaan regresi linier berganda:

$$\text{Kinerja Karyawan} = 0,535 \text{ Kepemimpinan} + 0,340 \text{ Kompensasi}$$

Hasil dari persamaan dari regresi linier berganda tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Koefisien regresi variabel kepemimpinan menghasilkan angka sebesar + 0,535, terjadi korelasi positif, yang artinya jika kepemimpinan lebih baik, maka kinerja karyawan juga akan meningkat dan juga sebaliknya.
- Koefisien regresi variabel kompensasi menghasilkan angka sebesar + 0,340, terjadi korelasi positif, yang artinya jika kompensasi ditingkatkan, maka kinerja karyawan juga akan meningkat dan juga sebaliknya.

2. Hasil Uji Analisis Regresi Moderasi

Hasil Uji Analisis Regresi Moderasi 1

Tabel 3. Uji Analisis Regresi Moderasi 1

Model	Standardized Coefficients	t	Sig.t	Adjusted R Square	F	Sig.F
Beta						
(Constant)		0,084	0,933	0,716	84,348	0
Kepemimpinan	0,219	0,544	0,000			
Motivasi	0,829	1,377	0,172			
Moderasi 1	-0,018	-0,147	0,883			

Sumber: Output Pengolahan data dengan SPSS 21 (2017)

Berdasarkan tabel 3, diperoleh persamaan regresi moderasi 1 sebagai berikut:

$$Y = 0.219X_1 + 0.829X_3 - 0.018X_1 * X_3$$

Hasil Uji Analisis Regresi Moderasi 2

Tabel 4. Uji Analisis Regresi Moderasi 2

Model	Standardized Coefficients	t	Sig.t	Adjusted R Square	F	Sig.F
Beta						
(Constant)		-1,923	0,057	0,747	98,182	0
Kepemimpinan	0,901	3,022	0,003			
Motivasi	1,530	4,831	0,000			
Moderasi 1	-1,234	-2,437	0,017			

Sumber: Output Pengolahan data dengan SPSS 21 (2017)

Berdasarkan tabel 4, diperoleh persamaan regresi moderasi 2 sebagai berikut:

$$Y = 0.901X_2 + 1.530X_3 - 1.234X_1 * X_3$$

1. Hasil Uji Kesesuaian Model

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)

- a. nilai R Square (R²) untuk regresi linier berganda sebesar 0,491 (tabel 2) , artinya 49,1% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan dan kompensasi. Sisanya sebesar 50,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.
- b. nilai R Square (R²) untuk regresi moderasi 1 sebesar 0,716 (tabel 3), artinya 71,6% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan, motivasi dan moderasi 1. Sisanya sebesar 28,4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.
- c. nilai R Square (R²) untuk regresi moderasi 2 sebesar 0,747, artinya 74,7% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi, motivasi dan moderasi 2.

Sisanya sebesar 25,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Hasil Uji F (ANOVA)

- a. Hasil uji F untuk regresi linier berganda menghasilkan nilai F hitung sebesar 48,691 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 (Tabel 2). Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ 2,708 atau karena nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- b. Hasil uji F untuk regresi moderasi 1 menghasilkan nilai F hitung sebesar 84,348 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 (Tabel 3). Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ 2,708, atau karena nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan, motivasi dan moderasi 1 secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- c. Hasil uji F untuk regresi moderasi 2 menghasilkan nilai F hitung sebesar 98,182 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 (Tabel 4). Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ 2,708, atau karena nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa kompensasi, motivasi dan moderasi 2 secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil determinasi koefisien (R^2) dan uji F yang telah dilakukan, maka model regresi linier berganda dan regresi moderasi untuk penelitian ini dapat digunakan.

Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan terhadap masing-masing variabel dapat dibahas sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. A.W. Faber-Castell. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Yamin dan Maisah (2010:74) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Widiastuti & Rahim (2014) menyatakan bahwa

adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Kemudian hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Valianto dan Yuniati (2015) yang menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV Sahabat Mandiri.

2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. A.W. Faber-Castell. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Made & Adnyani (2016) menyatakan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Sosro Pabrik Bali. Kemudian hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Komara & Nelliwati (2014) yang menyatakan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS di lingkungan RSUD Kota Bandung.

3. Pengaruh Motivasi dalam memoderasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi sebagai variabel yang memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan memberikan nilai koefisien parameter yang negatif dengan tingkat signifikansi tidak signifikan. Hal ini berarti motivasi tidak dapat memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, karena syarat suatu variabel moderator dapat dikatakan sebagai variabel yang dapat memoderasi yaitu dengan tingkat signifikansi dibawah 0,05. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kartika (2014) yang menyatakan bahwa motivasi dapat memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Motivasi dalam memoderasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi sebagai variabel yang memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan memberikan nilai koefisien parameter yang negatif dengan tingkat signifikansi yang signifikan. Hal ini berarti bahwa motivasi dapat memoderasi pengaruh kompensasi

terhadap kinerja karyawan, karena syarat suatu variabel moderator dapat dikatakan sebagai variabel yang memoderasi yaitu dengan tingkat signifikansi dibawah 0,05. Nilai koefisien parameter yang negatif mengindikasikan bahwa efek moderasi yang diberikan adalah negatif, artinya motivasi memberi efek memperlemah pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa rata-rata jenis karyawan pada penelitian ini memiliki tipe Y dalam teori motivasi teori X dan Y yang dikemukakan oleh Mc Gregor, tipe Y merupakan jenis karyawan yang akan bekerja dengan sendirinya tanpa perlu dimotivasi dari atasannya. Tipe Y ini adalah tipe yang sudah menyadari tugas dan tanggung jawabnya, serta menganggap suatu pekerjaan adalah sebagai hal yang menyenangkan seperti halnya istirahat atau bermain. Sehingga seorang karyawan pada tipe ini tidak perlu lagi adanya dorongan motivasi dari atasannya maupun orang lain. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Firmandari (2014) yang menyatakan bahwa motivasi dapat memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muryanto (2011) yang menyatakan bahwa motivasi tidak dapat memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

PENUTUP

Kesimpulan

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PT. A.W. Faber-Castell. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PT. A.W. Faber-Castell. Motivasi tidak memoderasi pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PT. A.W. Faber-Castell. Motivasi memoderasi pengaruh Kompensasi terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PT. A.W. Faber-Castell

Saran-Saran

Saran bagi perusahaan, agar pemimpin lebih dapat meningkatkan motivasi karyawannya yang akan berdampak pada kinerja karyawan itu sendiri dan profitabilitas perusahaan. Saran bagi Akademik, agar mengembangkan penelitian ini dengan melibatkan variabel yang lebih tepat dalam penelitian

ini agar lebih jelas hal-hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A, Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung. 2009
- Ajeng, Sopranita, Kartika. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai variabel Moderating (Studi pada PT. Garis Bening Nusantara, Serang, Banten)*. 2014
- Anwar., I., N., S & Haider, N.. Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*. Retrieved performance-2223-5833-1000146. 2015.
- B, William. Werther dan Keith Davis dalam Hasibuan.. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bumi Askara. Jakarta. 2000
- Danim, Sudarman. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Rineka Cipta. Jakarta. 2004.
- Dessler, Gary. *Manajemen Personalia*. Edisi Ketiga. Erlangga. Jakarta. 2007
- Firmandari., N. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Bank Syariah Mandiri Cabang Yogyakarta). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*. Volume 9 No 1. 2014.
- Ghozali, Imam. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi Kedelapan. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang. 2016
- Hasibuan, Malayu S. P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuh Belas. Bumi Aksara. Jakarta. 2013
- Herzberg, F. *Dasar-Dasar Manajemen*. Alih bahasa: Malayu S.P Hasibuan. Edisi Kedua. Bumi Aksara. Jakarta 2008
- Martinis Yamin dan Maisah. *Standarisasi Kinerja Guru*. Gaung Persada (GP Press). Jakarta. 2010.
- Mondy R Wayne. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta. 2008.
- Muryanto, Eko, Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai variabel Moderating (Studi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Se-Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta). 2008.
- Narmodo., & Wajdi., M., *Pengaruh Pengaruh Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri, Jurnal Bisnis dan Mangement*, Volume 4 No.2. 2008.
- Ni Made Nurcahyani & I.G.A Dewi Adnyani (2016). *Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*.
- Panggabean, Mutiara S, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia. Jakarta. 2002
- Riyadi., S.. Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Volume 13 No 1. 2011.
- Robbins, Stephen. P. dan Mary Coulter. *Manajemen*. Indeks Gramedia. Jakarta. 2005
- Shahab., M., A & Nisa., I. The Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*. Volume 2 No 5. 2014.
- Setyowati., I & Haryani., S.. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Restoran Taman Pringsewu Yogyakarta. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Terapan*. Volume 13 No 2. 2016.

- Sugiyono.. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. Bandung. 2016.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta. 2010
- Veithzal Rivai. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Raja Grafindo Persada. Jakarta. 2004.
- Widiastuti., N & Rahim., S. 2014. Pengaruh Budaya Kerja, Kompensasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil BAPPEDA Kota Kendari. *Jurnal Kajian Bisnis*. Volume 22 No 1. 2014.

- https://id.wikipedia.org/wiki/Teori_hierarki_kebutuhan_Maslow
<https://teorionline.wordpress.com/2011/06/02/regresi-variabel-moderator/>
<http://www.faber-castell.co.id/company/history>