

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Karyawan di Hotel Pandanaran
Semarang)**

Yeni Widianingrum

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan Situasional dan kompensasi terhadap Motivasi kerja dan kinerja karyawan di Hotel Pandanaran Semarang. . Sampel yang digunakan adalah karyawan Hotel Pandanaran Semarang, dengan jumlah sampel sebanyak 52 responden dengan menggunakan metode purposive sample. Analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda dan path analysis. Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa: Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan Kinerja Karyawan, Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja dan Kinerja Karyawan, Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, tidak ada pengaruh signifikan kepemimpinan Situasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, dibuktikan nilai pengaruh tidak langsung (0,167) < dibanding pengaruh secara langsung kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan (0,407), tidak ada pengaruh signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi kerja, dibuktikan nilai pengaruh tidak langsung (0,107) < dibanding pengaruh secara langsung kompensasi terhadap Kinerja karyawan (0,249).

Saran yang diajukan : 1) pemimpin lebih aktif dalam pendekatan hubungan dengan bawahan, 2) mengadakan pelatihan, pengembangan dan pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi, 3) Pemberian kompensasi yang sesuai bukan hanya gaji tapi juga tunjangan-tunjangan seperti tunjangan hari raya, tunjangan kesehatan, dan tunjangan keluarga.

Kata Kunci : Kepemimpinan Situasional, Kompensasi, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Persaingan yang ketat pada industri bisnis di Indonesia saat ini semakin berkembang dan tentu ini memberikan pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan tersebut. Setiap perusahaan dituntut untuk meningkatkan

efektivitas dan efisiensi dalam menjalankan pekerjaannya, agar dapat memperoleh pelanggan dan dapat bersaing sehingga memperoleh keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dengan pesaingnya dari produk yang mereka tawarkan. Oleh sebab itu, setiap organisasi memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan penggerak sebuah perusahaan yang mampu memberikan kontribusi bagi perusahaan. Ini sejalan dengan pendapat Susanti & Baskoro (2012:77) keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan akan ditentukan oleh faktor manusia atau karyawan dalam mencapai tujuannya.

Kinerja dari karyawan sangatlah penting guna memberikan kontribusi terhadap tercapainya kemajuan perusahaan, kinerja yang baik dalam suatu organisasi tergantung juga dari kualitas sumber daya manusia. Dengan kualitas SDM yang baik, kinerja suatu organisasi akan berjalan baik pula, sebaliknya kualitas SDM yang tidak atau kurang memadai menyebabkan organisasi tidak berjalan baik atau sehat (Abdillah dan Waidji, 2011: 2).

Dalam melaksanakan pekerjaan, peran kepemimpinan dirasa sangat penting, kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang telah ditetapkan (Robins dan Judge, 2011). Fungsi kepemimpinan juga tak lepas dari seorang pemimpin, pemimpin yang efektif tidak hanya ditunjukkan oleh seberapa besar kekuasaan yang dimiliki dan bagaimana menggunakannya, tetapi juga ditunjukkan oleh perhatian pemimpin terhadap bawahannya, terutama sikap mengayomi yang ditunjukkan untuk menguatkan kemauan bawahan dan pelaksanaan kerja guna meningkatkan kinerja.

Salah satu teori kepemimpinan yang terkenal ialah teori kepemimpinan situasional, yang diciptakan oleh Hersey dan Blanchard pada tahun 1988. Daft (2012: 340-341) menerangkan bahwa model kepemimpinan situasional yang diciptakan oleh Hersey dan Blanchard ini memfokuskan pendekatan yang berfokus pada perhatian yang besar pada karakteristik karyawan dalam menentukan perilaku kepemimpinan yang tepat. Kepemimpinan ini menerangkan bahwa seorang pemimpin memiliki empat fungsi sekaligus yaitu sebagai *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating* (Brahmansari dan Siregar, 2009:240).

Pemberian kompensasi yang jelas dan memadai, diharapkan akan mampu memotivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya yang merupakan bagian dari tanggung jawabnya akan semakin tinggi. Ini sejalan dengan yang dikemukakan Gibson (dalam Manik dkk, 2013:3) yang berpendapat bahwa tujuan pemberian kompensasi adalah salah satunya untuk memotivasi karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi.

Sebagai pusat pemerintahan. Provinsi Jawa Tengah yaitu Kota Semarang, dinilai memiliki potensi besar untuk penyelenggaraan *event* nasional dan internasional. Sehingga saat ini tumbuh pesat hotel di kota yang memiliki julukan Kota Atlas tersebut. Dapat kita ketahui, hotel merupakan suatu usaha yang bergerak dibidang jasa dengan menggunakan bangunan atau sebagian dari bangunan tersebut yang khusus disediakan dimana setiap orang dapat menginap serta memperoleh pelayanan dan fasilitas lainnya. Bisnis Perhotelan di Semarang, dewasa ini dirasakan semakin berkembang dengan pesat. Dan salah satu hotel yang mendominasi kota Semarang yaitu hotel dengan klasifikasi bintang 3.

Salah satu hotel bintang 3 yang berada dipusat kota dan berada di segitiga emas Semarang (Pemuda – Pandanaran – Gajahmada), adalah Hotel Pandanaran, sesuai dengan namanya terletak di jalan Pandanaran No. 58 Semarang, di jantung Kota Semarang. Berlokasi strategis di pusat bisnis dan perbelanjaan utama kota Semarang.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan manajer personalia di Hotel Pandanaran Semarang beberapa masalah karyawan terkait dengan kinerjanya yaitu:1) karyawan yang sering terlambat tiba dikantor, 2) kurang tanggapnya karyawan dalam pemberian *excellent service* (pelayanan prima) terhadap tamu hotel. Sebab bekerja pada bidang jasa pariwisata dan perhotelan memiliki *attitude* sangat diutamakan seperti senyum, sapa, salam, sopan & santun terhadap tamu dan calon tamu hotel, dan 3) target yang kadang tidak terpenuhi. Sedangkan wawancara yang dilakukan dengan 10 orang karyawan hotel pandanaran ditemukan hal-hal berikut : 1) kurangnya pengembangan karier bagi karyawan, 2) pimpinan yang kadang *moody*, 3) pekerjaan yang ekstra, terutama pada bagian *housekeeping*, dan 4) pemberian kompensasi yang dianggap masih kurang oleh karyawan. (Hotel Pandanaran Semarang).

Kinerja karyawan Hotel Pandanaran Semarang yang dianggap kurang optimal, seperti apa yang dikemukakan oleh manajer personalia juga dapat dilihat dari prosentase keterlambatan karyawan tiba di kantor. Aritonang (dalam Susanti dan Baskoro, 2012:78) menjelaskan bahwa disiplin kerja merupakan bagian dari faktor kinerja dari seorang karyawan. Prosentase keterlambatan karyawan hotel pandanaran dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 1
Prosentase Absensi Karyawan Hotel Pandanaran Semarang

Bulan	Status Ontime		Status Karyawan Yang terlambat	
	Jumlah Karyawan	Prosentase	Jumlah Karyawan	Prosentase
September	51 Orang	42,50 %	69 Orang	57,50 %
Oktober	64 Orang	53,33%	56 Orang	46,67 %
Nopember	50 Orang	41,67 %	70 Orang	58,33 %

Sumber : Hotel Pandanaran Semarang (September – Nopember 2014)

Dari data tersebut dapat dilihat bahwa masih banyak karyawan yang terlambat tiba dikantor selama tiga bulan berturut-turut (September-Nopember), ini merupakan indikasi dari kurangnya kesadaran akan disiplin. Dan secara tidak langsung tentu akan berdampak pada kinerja yang dituntut untuk professional.

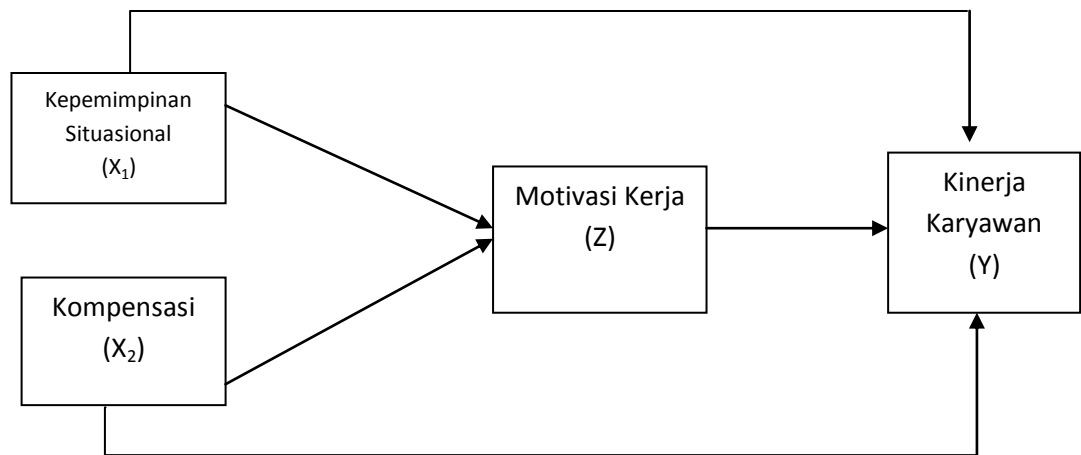
Rumusan Masalah

Masalah yang diteliti, selanjutnya dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap motivasi kerja karyawan di Hotel Pandanaran Semarang?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan di Hotel Pandanaran Semarang?
3. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan di hotel Pandanaran Semarang?
4. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di Hotel Pandanaran Semarang?

5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Hotel Pandanaran Semarang?
6. Bagaimana pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan di Hotel Pandanaran Semarang?
7. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan di Hotel Pandaran Semarang?

Kerangka Konseptual



Gambar 1
Kerangka Konseptual

Hipotesis

model kerangka teoritis di atas maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

- H₁ :Kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
- H₂ :Kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H₃ :Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

H₄ :Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₅ :Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₆ :Kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

H₇ :Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

METODE PENELITIAN

Populasi

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan Hotel Pandanaran Semarang yang berjumlah 120 karyawan (Karyawan tetap, kontrak, harian). Yang terdiri dari 10 Karyawan tetap, 85 Karyawan Kontrak dan 25 *Daily Worker*.

Sampel

Dalam penelitian ini digunakan teknik *sampling purposive*. Yaitu tehnik penentuan *sample* dengan pertimbangan tertentu sesuai dengan tujuan penelitian yang dilakukan. Yaitu dengan pengambilan responden karyawan tetap sebanyak 10 orang dan karyawan kontrak yang sudah bekerja lebih atau sama dengan tiga tahun sebanyak 42 orang. Sehingga sampel dari penelitian ini adalah berjumlah 52 orang dari seluruh bagian yang ada di Hotel Pandanaran Semarang.

Definisi Operasional dan Variabel Penelitian

1) Kinerja karyawan

Kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif, kreativitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi (Brahmansari dan Siregar :2009). Kinerja, diukur

melalui (Yensy, 2010:37): a) kualitas kerja, b) kuantitas kerja, c) ketepatan waktu, d) efektifitas kerja, e) kemandirian, f) hubungan interpersonal

2) **Motivasi Kerja**

Menurut Daft (2012:373) motivasi diartikan sebagai kekuatan yang muncul dari dalam ataupun dari luar diri seseorang dan mengakibatkan semangat serta ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan. Motivasi kerja menurut teori Abraham Maslow (dalam Daft, 2012:375), dapat diukur melalui hal-hal berikut: a) Fisiologis, b) keamanan, c) social, d) penghargaan, dan e) aktualisasi diri.

3) **Kepemimpinan Situasional**

Mengacu pada teori situasional Hersey dan Blanchard dalam Daft (2012:340-341). Kepemimpinan Situasional adalah teori kepemimpinan yang memfokus pada para pengikut. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, yang menurut argumen Hersey dan Blanchard bersifat bergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya. Secara operasional, variabel ini diukur menggunakan indikator sebagai berikut (Daft, 2012):

- a) *Telling* (kemampuan untuk memberitahu anggota mengenai apa yang harus mereka kerjakan.
- b) *Selling* (kemampuan dalam memberikan ide-ide kepada anggota)
- c) *Participating* (kemampuan berpartisipasi dengan anggota)
- d) *Delegating* (kemampuan mendelegasikan tugas kepada anggota)

4) **Kompensasi**

Kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima seluruh karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan (Mondy, 2008:4). Kompensasi dapat

diukur dengan indicator-indikator sebagai berikut (Yensy, 2010:37) : a) gaji, b) bonus, dan c) tunjangan.

ANALISIS DATA

Uji Instrumen

Uji Validitas

Uji validitas data bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kevalidan pertanyaan dari penyebaran kuesioner. Uji validitas data dapat dilakukan dengan menggunakan korelasi bivariate antar masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk dengan melihat nilai signifikansi (Asig.2-tailed), yaitu suatu item dikatakan valid jika memiliki nilai signifikan terhadap nilai total $< 0,05$ (Ghozali, 2009).

Tabel 2
Uji Validitas Kepemimpinan Situasional (X₁)

Variabel	Item Pertanyaan	Signifikansi	Kesimpulan
Kepemimpinan Situasional (X₁)	X1.1	0,000	Valid
	X1.2	0,000	Valid
	X1.3	0,000	Valid
	X1.4	0,000	Valid
Kompensasi (X₂)	X2.1	0,000	Valid
	X2.2	0,000	Valid
	X2.3	0,000	Valid
Motivasi Kerja (Z)	Z1.1	0,000	Valid
	Z1.2	0,000	Valid
	Z1.3	0,000	Valid
	Z1.4	0,000	Valid
	Z1.5	0,000	Valid

Kinerja Karyawan (Y)	Y1.1	0,000	Valid
	Y1.2	0,000	Valid
	Y1.3	0,000	Valid
	Y1.4	0,000	Valid
	Y1.5	0,000	Valid
	Y1.6	0,000	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan hasil pengolahan pada tabel 4.7 diatas, maka dapat disimpulkan bahwa hasil signifikansi pada setiap item pertanyaan lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian masing-masing item pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner adalah valid.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk menggambarkan suatu kemampuan alat ukur kuesioner yang merupakan indicator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Dalam penelitian ini pengujian reliabilitas menggunakan metode *Crombach Alpha*. Yaitu dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *crombach alpha* lebih dari 0,60 (Ghozali,2009:46).

Tabel 3
Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
1	Kepemmpinan Situasional (X_1)	0,613	Reliabel
2	Kompensasi (X_2)	0,716	Reliabel
3	Motivasi Kerja (Z)	0,607	Reliabel
4	Kinerja Karyawan (Y)	0,726	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Dari tabel 3, terlihat bahwa reliabilitas masing-masing variabel menunjukkan angka lebih besar dari 0,60 maka kuesioner dinyatakan reliabel.

Hasil Analisis Regresi

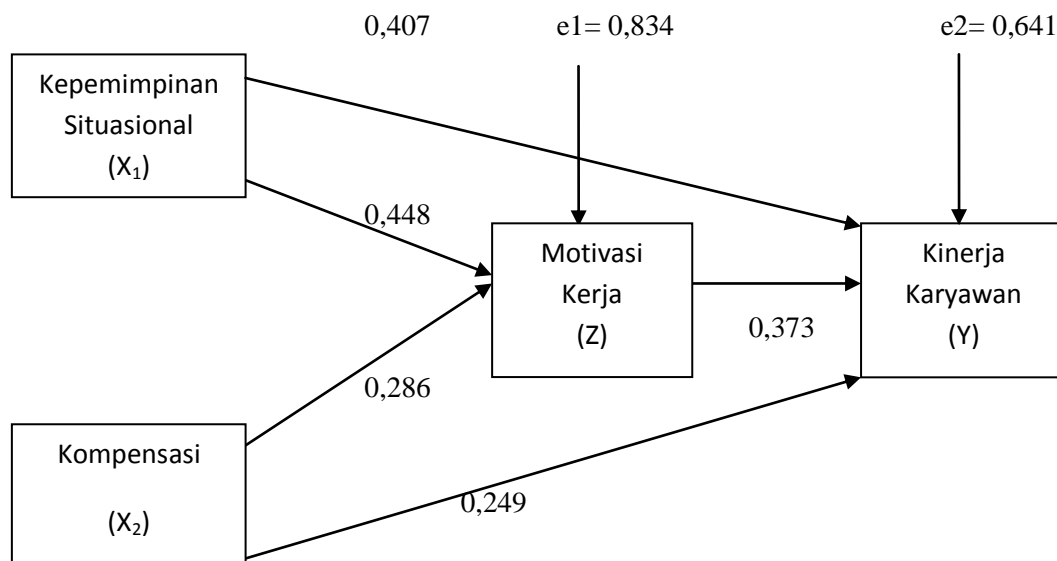
PENGARUH	SC. BETA (Koefisien Jalur)	T	Adj. Square	Sig
Pengaruh Kepemimpinan Situasional (X_1) terhadap Motivasi Kerja (Z)	0,448	3,743	0,267	0,000
Pengaruh Kepemimpinan Situasional (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	0,407	3,869	0,563	0,000
Pengaruh Kompensasi (X_2) terhadap Motivasi Kerja (Z)	0,286	2,395	0,267	0,021
Pengaruh Kompensasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	0,249	2,540	0,563	0,014
Pengaruh Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	0,373	3,360	0,563	0,002

Sumber : Data Primer diolah, 2015

Analisis Jalur (*Path Analysis*)

1) Pengujian Pengaruh Langsung

Secara ringkas pengujian secara langsung dapat dilihat pada gambar 4.4, analisis jalur (*path analysis*) berikut :



Gambar 2
Path Analysis

Besarnya nilai error pada masing-masing pengaruh variabel independen terhadap dependen diperoleh melalui perhitungan sebagai berikut (Ghozali,2009:217):

$$e = \sqrt{1 - R^2}$$

$$e_1 = \sqrt{1 - 0,305} = 0,834$$

$$e_2 = \sqrt{1 - 0,589} = 0,641$$

Dari gambar 2 diatas maka persamaan regresi pada penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut (Winarni dan Utomo, 2013):

$$Z = 0,448 X_1 + 0,286 X_2 + 0,834 e_1 \quad \text{(persamaan 1)}$$

Pada persamaan Pertama dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Koefisien regresi variabel kepemimpinan situasional (X₁) terhadap motivasi kerja adalah sebesar 0,448 artinya apabila variabel kepemimpinan situasional (X₁) meningkat, maka motivasi kerja (Z) dari karyawan juga akan meningkat.

2. Koefisien regresi variabel kompensasi (X_2) terhadap motivasi kerja adalah sebesar 0,286 artinya apabila variabel kompensasi (X_2) meningkat, maka motivasi kerja (Z) dari karyawan juga akan meningkat
3. e_1 = Jumlah variance motivasi kerja (Z) yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan situasional (X_1) adalah sebesar 0,834.

Berdasarkan gambar 4.4. untuk persamaan kedua hasilnya dapat dijelaskan sebagai berikut :

$$Y = 0,407 X_1 + 0,249 X_2 + 0,373 Z + 0,641 e_2 \quad \text{(persamaan 2)}$$

Pada persamaan kedua dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Koefisien regresi variabel kepemimpinan situasional (X_1) terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0,407. Artinya apabila kepemimpinan situasional (X_1) meningkat, maka kinerja karyawan (Y) juga akan meningkat.
2. Koefisien regresi variabel kompensasi (X_2) terhadap kinerja karyawan adalah 0,249, artinya apabila kompensasi (X_2) meningkat, maka kinerja karyawan (Y) juga akan meningkat.
3. Koefisien regresi variabel motivasi kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah 0,373 artinya apabila motivasi kerja (Z) meningkat, maka kinerja karyawan (Y) juga akan meningkat.
4. e_2 = Jumlah variance kinerja karyawan (Y) yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan situasional (X_1), kompensasi (X_2), dan motivasi kerja (Z) adalah sebesar 0,641.

2) Pengaruh Tidak Langsung (Intervening)

Untuk melihat besarnya pengaruh tidak langsung antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (Z) yaitu dengan menggunakan koefisien regresi dengan ketentuan sebagai berikut (Winarni dan Utomo, 2013:68) :

- a. Jika nilai $p_{312} < P1 \times P2$, berarti ada pengaruh signifikan antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (Z). berarti hipotesis penelitian diterima
- b. Jika nilai $P_{312} > P1 \times P2$, berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (Z). berarti hipotesis penelitian ditolak.

Dimana :

P_{312} = pengaruh langsung X_1 dan X_2 terhadap Y

$P1$ = nilai pengaruh langsung variabel X terhadap Z

$P2$ = nilai pengaruh langsung variabel Z terhadap Y

Adapun pengujian secara tidak langsung (intervening), dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja = $0,448 \times 0,373 = 0,167$
2. Kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja = $0,286 \times 0,373 = 0,107$

Pembahasan Terhadap Hasil Uji Hipotesis

Pengujian terhadap tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, berikut akan dibahas atas hasil pengujian ketujuh hipotesis tersebut.

1. Pengaruh Kepemimpinan Situasional (X_1) Terhadap Motivasi Kerja (Z)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan situasional (X_1) terhadap motivasi kerja (Z) ternyata terbukti, hal ini bisa dilihat dari hasil output di atas dengan analisis regresi masing-masing variabel masing-masing variabel yang menunjukkan hasil sesuai pada tingkat signifikansinya.

Dari hasil di atas menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan, ini dapat dilihat pada hasil analisis koefisien regresi sebesar 0,448 dengan tingkat signifikansi dibawah 0,05 ($p = 0,000$), ini menunjukkan **hipotesis 1 diterima**, artinya bahwa kepemimpinan situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

2. Pengaruh Kepemimpinan Situasional (X_1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara kepemimpinan situasional (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) ternyata terbukti, hal ini bisa dilihat dari hasil analisis regresi di atas, masing-masing variabel yang menunjukkan hasil sesuai pada tingkat signifikansinya.

Dari hasil di atas menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan, ini dapat dilihat pada hasil analisis koefisien regresi sebesar 0,407 dengan tingkat signifikansi dibawah 0,05 ($p = 0,000$), ini menunjukkan **hipotesis 2 diterima**, artinya bahwa kepemimpinan situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Kompensasi (X_2) Terhadap Motivasi Kerja (Z)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara kompensasi (X_2) terhadap motivasi kerja (Z) ternyata terbukti, hal ini bisa dilihat dari hasil output

diatas dengan analisis regresi masing-masing variabel yang menunjukkan hasil sesuai pada tingkat signifikansinya.

Dari hasil diatas menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan, ini dapat dilihat pada hasil analisis koefisien regresi sebesar 0,286 dengan tingkat signifikansi dibawah 0,05 ($p = 0,021$), ini menunjukkan **hipotesis 3 diterima**, artinya bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

4. **Pengaruh Kompensasi (X₂) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara kompensasi (X₂) terhadap motivasi kerja kinerja karyawan (Y) ternyata terbukti, hal ini bisa dilihat dari hasil output dengan analisis regresi masing-masing variabel yang menunjukkan hasil sesuai pada tingkat signifikansinya.

Dari hasil diatas menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan, ini dapat dilihat pada hasil analisis koefisien regresi sebesar 0,249 dengan tingkat signifikansi dibawah 0,05 ($p = 0,014$), ini menunjukkan **hipotesis 4 diterima**, artinya bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. **Pengaruh Motivasi Kerja (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara motivasi kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) ternyata terbukti, hal ini bisa dilihat dari hasil output dengan analisis regresi masing-masing variabel yang menunjukkan hasil sesuai pada tingkat signifikansinya.

Dari hasil diatas menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan, ini dapat dilihat pada hasil analisis koefisien regresi sebesar 0,373 dengan tingkat signifikansi dibawah 0,05 ($p = 0,002$), ini menunjukkan **hipotesis 5 diterima**, artinya

bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kinerja karyawan.

6. Pengaruh Kepemimpinan Situasional (X_1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Motivasi Kerja (Z) Sebagai Variabel Intervening.

Hasil penelitian dilihat dari hasil analisis jalur pada tabel 4.15 diatas, besarnya nilai jalur kepemimpinan situasional (X_1) terhadap motivasi kerja (Z) adalah 0,448 (P1), jalur motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah 0,373 (P2) dan nilai jalur kepemimpinan situasional (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah 0,407 (P3₁). Sedangkan analisis pengaruh tidak langsung (intervening) antara kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja adalah sebesar 0,167 (P1 x P2).

Dari hasil diatas menunjukkan besarnya nilai pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja lebih kecil dibanding pengaruh langsung kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0,407. Karena nilai P3₁ (0,407) > dibanding P1 x P2 = 0,167 (0,448 x 0,373). Dengan demikian maka **hipotesis 6 ditolak**, artinya tidak terjadi pengaruh signifikan antara kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Variabel kepemimpinan situasional memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja tanpa perlu adanya variabel intervening yaitu motivasi kerja. Dengan demikian, dalam penelitian ini motivasi kerja tidak dapat dikatakan sebagai variabel intervening.

7. Pengaruh Kompensasi (X_2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Motivasi Kerja (Z) Sebagai Variabel Intervening.

Hasil penelitian dilihat dari tabel 4.15, hasil output dengan analisis jalur masing-masing variabel yang menunjukkan hasil yang positif, dari hasil analisis regresi besarnya nilai jalur kompensasi (X_2) terhadap motivasi kerja (Z) adalah 0,286 (P_1), nilai jalur motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah 0,373 (P_2), dan nilai jalur kompensasi (X_2) terhadap kinerja karyawan sebesar 0,249 (P_{3_2}). Sedangkan analisis pengaruh tidak langsung (intervening) antara kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja adalah sebesar 0,107 ($P_1 \times P_2$).

Dari hasil diatas menunjukkan besarnya nilai pengaruh tidak langsung antara kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja lebih kecil dibanding pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0,107. Karena nilai P_{3_2} (0,249) > dibanding $P_1 \times P_2 = 0,107$ (0,286 x 0,373). Dengan demikian maka **hipotesis 7 ditolak**, artinya tidak terjadi pengaruh signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Variabel kompensasi memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja tanpa perlu adanya variabel intervening yaitu motivasi kerja. Dengan demikian, dalam penelitian ini motivasi kerja tidak dapat dikatakan sebagai variabel intervening.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

1. Ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan situasional terhadap motivasi kerja karyawan di Hotel Pandanaran Semarang.
2. Ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan di Hotel Pandanaran Semarang.

3. Ada pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan di Hotel Pandanaran Semarang.
4. Ada pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan di Hotel Pandanaran Semarang.
5. Ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Hotel Pandanaran Semarang,
6. Kepemimpinan situasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Pandanaran Semarang melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening,
7. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Pandanaran Semarang melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening,

Saran

Saran terhadap hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan situasional, kompensasi, motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Hotel Pandanaran Semarang adalah sebagai berikut :

1. Pimpinan dapat lebih aktif dalam pendekatan hubungan dengan bawahan, seperti memberi perhatian pribadi kepada bawahan yang membutuhkan perhatian khusus berkaitan dengan pekerjaan, pimpinan sebaiknya meluangkan waktu untuk melatih beberapa karyawan yang memerlukan pelatihan, atau pimpinan dapat mendatangkan seorang instruktur yang berpengalaman untuk melatih karyawan sesuai dengan bidang masing-masing. Semua hal tersebut untuk mendorong agar kinerja karyawan lebih baik lagi dari sebelumnya.

2. memberikan penghargaan atau *rewards* bagi karyawan yang berprestasi, sehingga mampu memberi dorongan yang kuat kepada karyawan untuk memberi kinerja yang lebih baik.
3. Karyawan masih merasa pemberian kompensasi belum sesuai dengan yang diharapkan, sehingga pimpinan harus lebih memperhatikan kewajaran dan kesesuaian dalam pemberian tunjangan, seperti tunjangan hari raya, tunjangan kesehatan, dan tunjangan keluarga. Sehingga para karyawan merasa puas dan mempunyai semangat dalam bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, dan Farid W (2011). Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja, Disiplin Kerja, Dan Kompensasi Dengan Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya Vol. 12, No. 1, Juni 2011*.
- Baihaqi, M, Fauzan. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta). *Skripsi. Universitas Diponegoro (Published)*.
- Brahmansari dan Paniel Siregar (2009). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Central Proteina prima Tbk. *Jurnal Aplikasi Manajemen Volume 7 Nomor 1 Februari 2009*.
- Cahyasumirat, 2006. *Pengaruh Profesionalisme Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Internal Auditor, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Internal Auditor Pt. Bank Abc*. Tesis Program Pasca Sarjana Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro.
- Daft, L. Richard., 2012. *Era Baru Manajemen*, Salemba Empat- Jakarta.

- Fathoni, Abdurahman, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Rineka Cipta-Jakarta.
- Ghozali, Imam, 2009, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, badan Penerbit Universitas Diponegoro-Semarang.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2008, *Organisasi dan Motivasi*, BumiAksara- Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara-Jakarta.
- Kurniawan dkk (2012). Pengaruh Budaya Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan International Federation Red Cross (Ifrc) Banda Aceh. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala” Volume 1, No.1 Agustus 2012*.
- Mahsun, Mohamad, 2006, *Pengukuran Kinerja sektor Publik*, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta.
- Manik, Ria Mirzan.dkk (2013). Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dan Dampaknya Terhadap Produktivitas Kerja Di Bidang Pendidikan Menengah Dan Tinggi Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Adminisistrasi dan Manajemen Pendidikan Vol.I Desember 2013*.
- Mathis Robert L dan John H.Jackson, 2011, *Human Resource Management*. Salemba Empat- Jakarta.
- Mondy, R.Wayne, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga-Jakarta.
- Moorhead dan Griffin, 2013. *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat- Jakarta.
- Powarni,S (2010). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus : Pt. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim). *Jurnal ilmiah Volume II No.2, 2010*.
- Ranihusna,D (2010). Efek Rantai Motivasi Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen Vol. 1, No. 2, 2010, pp: 90-103*.
- Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta

- Situs Hotel (2015). Hotel Bintang 3 di Semarang. Tersedia: <http://www.situshotel.com/daftar-hotel-bintang-3-di-semarang-harga-murah.html> (8 April 2015).
- Sudaryono (2011). Aplikasi Analisis (*Path Analysis*) Berdasarkan Urutan Penempatan Variabel Dalam Penelitian. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Vol. 17, Nomor 4, Juli 2011*.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta
- Sulistyo (2013). Pengaruh Kepemimpinan Situasional Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru (Studi Pada Guru Smk Di Kota Malang). *Jurnal Inspirasi Pendidikan Universitas Kanjuruhan Malang Vol. 3 No 1, 2013*.
- Susanti dan Sigit.(2012). “Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. PLN (Persero) APD Semarang”. *J@TI Undip volume VII, No 2, Mei 2012*.
- Susanto dan Aisiyah (2010). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen. *Jurnal Magistra No. 74 Th. XXII 15 Desember 2010, ISSN 0215-951*.
- Winarni dan Utomo (2013). Pengaruh Gaji Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Perpustakaan Dan Arsip Kota Salatiga Melalui Variabel Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Among Makarti Vol.6 No.11, Juli 2013*.
- Yensy,N.A (2010). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 2 Argamakmur Bengkulu Utara. *Jurnal Kependidikan Triadik Volume 13 No.1, 2010*.