



**PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI, DAN LINGKUNGAN
KERJA TERHADAP KINERJA MELALUI SEMANGAT
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**
(Studi Kasus Pada Karyawan Produksi Non Manajerial Sigaret Kretek
Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso)

*EFFECT OF COMPENSATION, MOTIVATION, AND WORK
ENVIRONMENT ON PERFORMANCE THROUGH MORALE AS AN
INTERVENING VARIABLE*

*(Case Study On The Production of Non – Managerial Employees Hand Rolled
Cigarettes in Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso)*

SKRIPSI

Oleh :

HAYU FARADILLAH BUDIMAN

NIM. 110810201025

UNIVERSITAS JEMBER

FAKULTAS EKONOMI

2015



**PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI, DAN LINGKUNGAN
KERJA TERHADAP KINERJA MELALUI SEMANGAT
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**
(Studi Kasus Pada Karyawan Produksi Non Manajerial Sigaret Kretek
Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso)

*EFFECT OF COMPENSATION, MOTIVATION, AND WORK
ENVIRONMENT ON PERFORMANCE THROUGH MORALE AS AN
INTERVENING VARIABLE*
(*Case Study On The Production of Non – Managerial Employees Hand Rolled
Cigarettes in Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso*)

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Oleh :

HAYU FARADILLAH BUDIMAN

NIM. 110810201025

UNIVERSITAS JEMBER

FAKULTAS EKONOMI

2015

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI

SURAT PERNYATAAN

Nama : Hayu Faradillah Budiman
NIM : 110810201025
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul : Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Produksi Non Manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam)

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 18 Mei 2015

Yang menyatakan

Hayu Faradillah Budiman

NIM : 110810201047

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi : PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA MELALUI SEMANGAT KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus Pada Karyawan Produksi Non Manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso).

Nama Mahasiswa : Hayu Faradillah Budiman
NIM : 110810201025
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Disetujui Tanggal : 18 Mei 2015

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Drs. Budi Nurhardjo M.Si
NIP. 19570310 198403 1 003

Dra. Sudarsih M.Si
NIP. 19621212 199201 2 001

Menyetujui,
Ketua Program Studi
S1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M
NIP. 19780525 200312 2 002

JUDUL SKRIPSI

**PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI, DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KINERJA MELALUI SEMANGAT KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**
(Studi Kasus Pada Karyawan Produksi Non Manajerial Sigaret Kretek Tangan di
Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama Mahasiswa : Hayu Faradillah Budiman

NIM : 110810201025

Jurusan : Manajemen

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

10 JUNI 2015

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Drs. Sunardi, M.M : (.....)

NIP. 19530403 198503 1 001

Sekretaris : Drs Nyoman Gede Krishnabudi M.Agb : (.....)

NIP. 19630402 198802 1 001

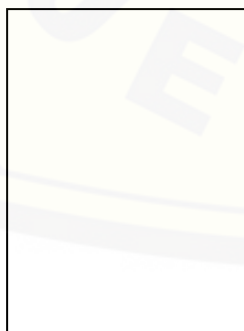
Anggota : Gusti Ayu Wulandari S.E., M.M : (.....)

NIP. 19830912 200812 1 002

Mengetahui/ Menyetujui

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Jember



Dr. Moehammad Fathorrazi, S.E., M.Si

NIP. 19630614 199002 1 001

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Orang tuaku, Ayah Edy Rahman, Ibu Nuri Asih, Kakakku Arif Nurdiansyah dan Rizky Farahdilah Budiman serta calon imamku Syahrial Umar Dany, saudara-saudaraku dan keluarga besarku tercinta, yang telah memberikan dukungan serta doa terbaik;
2. Dosen Pembimbing tercinta Drs. Budi Nurhardjo M.Si dan Dra. Sudarsih M.Si beserta guru-guru terbaikku dari kanak-kanak sampai perguruan tinggi, terimakasih atas bimbingan dan semua bekal ilmu yang diberikan;
3. Sahabat-sahabat terbaikku yang selalu menemani perjalanan hidupku, terimakasih atas semangat dan doanya dalam menyelesaikan Skripsi ini;
4. Teman-teman Manajemen Fakultas Ekonomi Angkatan 2011 terima kasih atas pemberian semangat serta doanya;
5. Almamater Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang kubanggakan.

MOTTO

Learn From Yesterday, Life from today, and Hope For Tomorrow

(Albert Einstein)

Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang sabar.

(QS. Ali-Imran : 146)



RINGKASAN

Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Produksi Non Manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso); Hayu Faradillah Budiman; 110810201025; 2015; 153 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Di era globalisasi seperti sekarang ini, perlambatan ekonomi mengakibatkan persaingan bisnis semakin ketat. Perusahaan perlu memiliki karyawan yang berkompeten saat bekerja untuk menghadapi persaingan yang ketat. Karyawan merupakan komponen penting dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Oleh karena itu, karyawan harus memiliki kinerja yang tinggi dan didukung oleh pemberian kompensasi yang sesuai dengan kontribusi karyawan, kemudian motivasi yang tinggi, dan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan. Pemberian kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan akan meningkatkan semangat dan kinerja karyawan, namun jika tidak, karyawan akan merasa kecewa sehingga motivasinya akan berkurang dan akan menyebabkan semangat kerjanya menurun. Motivasi kerja mempunyai peran yang besar dan berpengaruh dalam peningkatan kinerja karyawan. Oleh sebab itu, karyawan perlu memiliki motivasi yang kuat agar terus tetap semangat dalam bekerja, jika tidak memiliki motivasi pada saat bekerja maka akan menurunkan kinerja dan tertundanya dalam menyelesaikan pekerjaan. Meningkatnya kinerja dan semangat juga didukung dengan lingkungan kerja yang nyaman, sehingga akan membuat karyawan betah saat bekerja, namun apabila lingkungan kerjanya tidak mendukung, maka akan berdampak pada penurunan konsentrasi saat bekerja. Oleh sebab itu, perusahaan perlu untuk mengevaluasi kembali apakah kompensasi yang diberikan sudah sesuai dengan kontribusi karyawan kepada perusahaan, dan perlu adanya peningkatan motivasi serta lebih memperhatikan lingkungan kerjanya.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi, motivasi, dan lingkungan terhadap kinerja melalui semangat kerja pada karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 280 karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan. Pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling* dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada. Sampel dalam penelitian sebanyak 165 karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan. Sumber data yang digunakan penelitian ini adalah data primer dan sekunder.

Penelitian ini memperoleh hasil dan kesimpulan bahwa kompensasi, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan semangat kerja sebagai variabel intervening. Kemudian semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam.



SUMMARY

Effect of Compensation, Motivation, and Work Environment on Performance Through Morale as an Intervening Variable (Case Study on The Production of Non – Managerial Employees Hand Rolled Cigarettes in Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso); Hayu Faradillah Budiman; 110810201025; 2015; 153 pages; Department of Management Faculty Economics Jember University.

In the era globalization as now, economic slowdown resulted in increasingly tight business competition. Companies need to have competent employees while working to face stiff competition. Employees is an important component in running the company. Therefore, employees must have high performance and supported by the provision of appropriate compensation to employees contribution, then high motivation, and comfortable working environment for employees. Compensation in accordance with the expectations of employees will increase employee morale and performance, but if not, employees will feel disappointed that his motivation will decrease and will lead to decreased morale. Employee motivation has a large and influential role in improving employee performance. Therefore, employees need to have a strong motivation to continue to keep the spirit in the works, if it does not have the motivation at work then it will degrade the performance and delays in completing the work. Increasing performance and morale is also supported with a comfortable working environment, so that will make employees feel at home while working, but if the work environment is not supportive, then it will have an impact on the decline in concentration at work. Therefore, companies need to re-evaluate whether to compensation awarded is in accordance with the employees contribution to the company, and the need for increased motivation and more attention to the work environment.

This study was conducted to determine and analyze the influence of compensation, motivation, and work environment on performance through Morale in the production of non – managerial employees Hand Rolled Cigarettes in Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso. This research is a type of quantitative research. Population in this study were 280 production non managerial employees Hand Rolled Cigarettes. Sampling using simple random sampling is done randomly without regard to existing strata. Samples in this study were 165 production non managerial employees Hand Rolled Cigarettes. Source data used this study are primary and secondary data

This research obtain the results and conclusions, that compensation, motivation, and work environment and significant positive effect on performance

and morale in the production of non – managerial employees Hand Rolled Cigarettes. Then morale significant positive effect on performance in the production of non – managerial employees Hand Rolled Cigarettes in Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso.



PRAKATA

Puji syukur Alhamdulillah peneliti panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga terselesaikan Skripsi dengan judul "Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Produksi Non Manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso)".

Skripsi ini disusun sebagai salah satu persyaratan akademis dalam rangka menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih ada kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kemampuan penulis, tetapi berkat pertolongan Allah SWT serta dorongan dari semua pihak, akhirnya penulisan skripsi ini mampu terselesaikan. Skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember;
2. Dr. Ika Barokah Suryaningsih, M.M selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember;
3. Bapak Dr. Handriyono SE., M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
4. Drs. Budi Nurhardjo M.Si, selaku Pembimbing I yang telah memberikan ilmu, petunjuk, saran dan koreksi hingga terselesaikannya Skripsi ini;
5. Dra. Sudarsih M.Si, selaku Pembimbing II yang berkenan memberikan saran dan arahan dalam penyelesaian Skripsi ini;
6. Drs. Sunardi, M.M, selaku dosen penguji utama yang memberi kritik dan saran sehingga Skripsi ini menjadi semakin baik;
7. Drs Nyoman Gede Krishnabudi M.Agb, selaku dosen penguji anggota yang memberikan koreksi dan saran sehingga Skripsi ini menjadi semakin baik;

8. Gusti Ayu Wulandari S.E., M.M, selaku dosen penguji anggota yang bersedia memberikan kritik dan saran untuk Skripsi ini sehingga menjadi semakin baik;
9. Drs. Eka Bambang Gusminto M.M, selaku Dosen Pembimbing Akademik terimakasih atas bimbingan dan sarannya dan seluruh Dosen dan Karyawan Program Studi Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang juga telah banyak membantu;
10. Keluarga tercinta, ayah Edy Rahman , Ibu Nuri Asih dan kakakku Arif Nurdiansyah dan Rizky Farahdilah Budiman yang selama ini telah memberikan dukungan moril maupun material dalam penyelesaian Skripsi ini serta keluarga besar yang telah memberikan dukungan dan doa, serta calon imamku Syahrial Umar Dany yang telah memberikan kekuatan terbaik berupa kasih sayang, motivasi dan doa selama ini;
11. Para sahabat ; Selly, Tiyas dan Gurit yang telah memberikan dukungan sejak SMA sampai lulus kuliah. Terimakasih untuk persahabatan kita selama ini. Sukses untuk kalian;
12. Terima kasih untuk almamater Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
13. Seluruh pihak yang telah banyak membantu memberikan bantuan dan dorongan semangat yang tidak dapat disebut satu persatu. Terimakasih sehingga Skripsi ini dapat terselesaikan.

Penulis menyadari bahwa Skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi penulis berharap semoga Skripsi ini bermanfaat dan memberikan pengetahuan tambahan bagi yang membacanya.

Jember, 18 Mei 2015

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	x
PRAKATA	xii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Tinjauan Teori	7
2.1.1 Pengertian Kompensasi	7
2.1.2 Pengertian Motivasi	10
2.1.3 Pengertian Lingkungan Kerja	20
2.1.4 Pengertian Semangat Kerja	23
2.1.5 Pengertian Kinerja	28
2.1.6 Hubungan Kompensasi terhadap Semangat Kerja	30
2.1.7 Hubungan Motivasi terhadap Semangat Kerja	31
2.1.8 Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja	32

2.1.9 Hubungan Kompensasi terhadap Kinerja	32
2.1.10 Hubungan Motivasi terhadap Kinerja.....	33
2.1.11 Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja.....	34
2.1.12 Hubungan Semangat Kerja terhadap Kinerja	35
2.2 Penelitian Terdahulu	35
2.3 Kerangka Konseptual.....	39
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	42
3.1 Rancangan Penelitian.....	42
3.2 Populasi dan Sampel.....	42
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	43
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	44
3.5 Identifikasi Variabel.....	44
3.6 Definisi Operasional Variabel.....	45
3.7 Skala Pengukuran.....	47
3.8 Uji Instrumen	48
3.8.1 Uji Validitas	48
3.8.2 Uji Reliabilitas	49
3.9 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	49
3.10 Uji Asumsi Klasik.....	52
3.8.1 Uji Normalitas	52
3.8.2 Uji Multikolinearitas	52
3.8.1 Uji Heteroskedastisitas	53
3.11 Uji Hipotesis	53
3.12 Menghitung Jalur	54
3.13 Kerangka Pemecahan Masalah	56
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	58
4.1 Gambaran Umum Perusahaan Rokok Gagak Hitam	58
4.1.1 Sejarah Berdirinya Perusahaan	58
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan	59

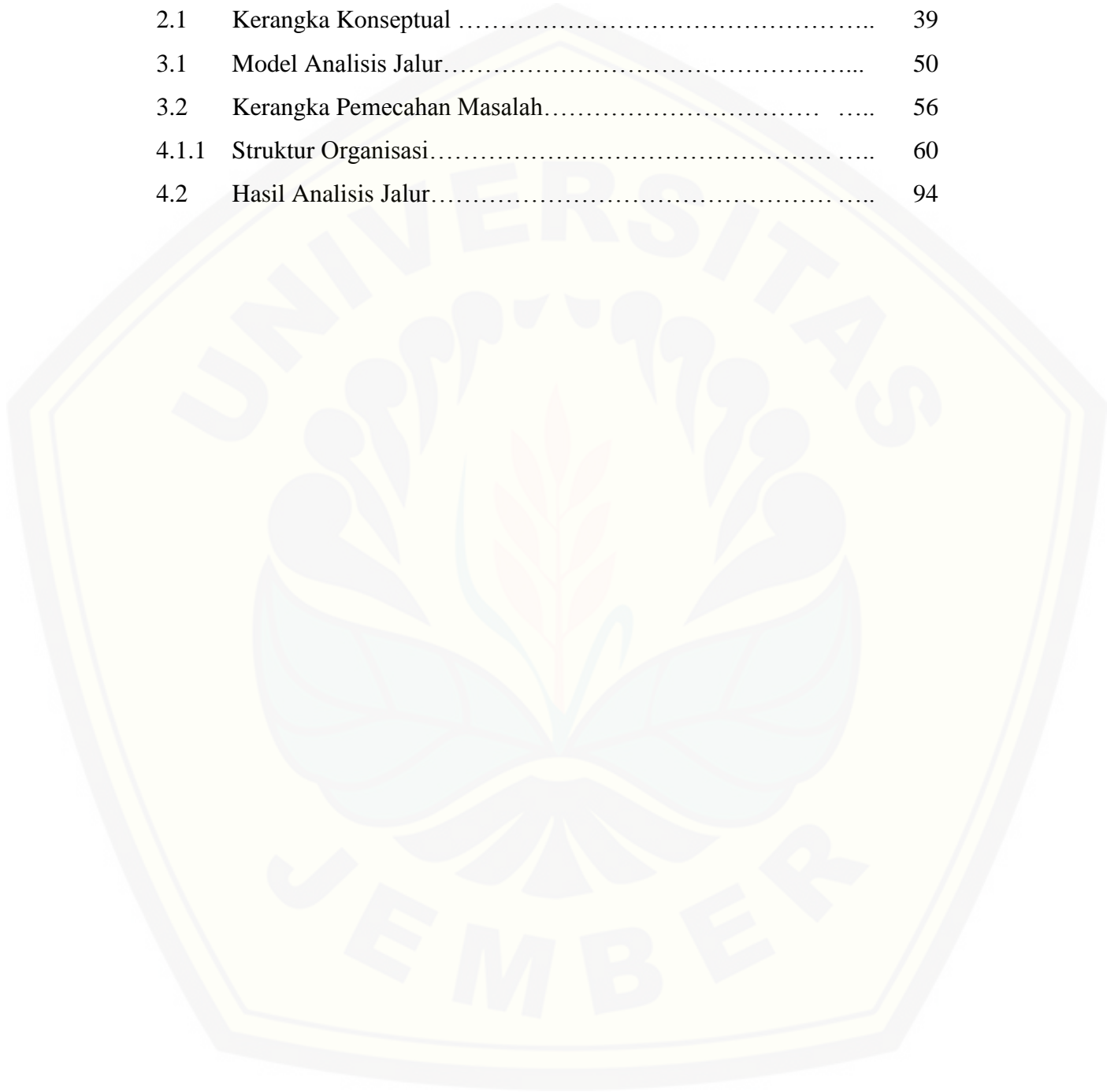
4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan	60
4.1.4 Karakteristik Responden.....	70
4.1.5 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden	74
4.2 Hasil Analisis Data	88
4.2.1 Uji Instrumen	88
4.2.2 Uji Asumsi Klasik.....	90
4.2.3 Hasil Analisis Jalur	93
4.2.3 Hasil Uji Hipotesis.....	94
4.3 Pembahasan.....	97
4.3.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Semangat Kerja	98
4.3.2 Pengaruh Motivasi terhadap Semangat Kerja.....	100
4.3.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja.....	101
4.3.4 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja.....	103
4.3.5 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja	104
4.3.6 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja	105
4.3.7 Pengaruh Semangat Kerja terhadap Kinerja.....	107
4.4 Keterbatasan Penelitian.....	108
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	109
5.1 Kesimpulan	109
5.2 Saran	110
DAFTAR PUSTAKA	112
LAMPIRAN	114

DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu.....	39
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Kelompok Usia.....	70
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	71
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	73
4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	74
4.6 Distribusi Frekuensi Kompensasi.....	75
4.7 Distribusi Frekuensi Motivasi.....	77
4.8 Distribusi Frekuensi Lingkungan Kerja.....	80
4.9 Distribusi Frekuensi Semangat Kerja.....	82
4.10 Distribusi Frekuensi Kinerja.....	86
4.11 Hasil Uji Validitas.....	89
4.12 Hasil Uji Reliabilitas.....	90
4.13 Hasil Uji Normalitas Data.....	91
4.14 Hasil Uji Multikolinearitas.....	92
4.15 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	92
4.16 Hasil Uji Analisis Jalur.....	93

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual	39
3.1 Model Analisis Jalur.....	50
3.2 Kerangka Pemecahan Masalah.....	56
4.1.1 Struktur Organisasi.....	60
4.2 Hasil Analisis Jalur.....	94



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Daftar Pernyataan Kuisisioner	112
Lampiran 2. Distribusi Jawaban Responden	120
Lampiran 3 Statistik Data Responden	127
Lampiran 4 Hasil Uji Validitas	143
Lampiran 5 Hasil Uji Reliabilitas	148
Lampiran 6 Hasil Uji Normalitas Data	149
Lampiran 7 Hasil Uji Multikolinearitas	150
Lampiran 8 Hasil Uji Heteroskedastisitas	151
Lampiran 9 Hasil Uji Analisis Jalur	153

BAB I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi seperti sekarang ini, perlambatan ekonomi mengakibatkan meningkatnya persaingan bisnis. Pada dasarnya karyawan yang bekerja didalam perusahaan merupakan hal yang sangat penting dalam pencapaian tujuan, karena merupakan penggerak utama dalam menjalankan kegiatan atau aktifitas di perusahaan, baik untuk memperoleh keuntungan maupun untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri. Tanpa adanya karyawan, perusahaan tidak akan berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan dan tidak akan berjalan efektif dan efisien. Akan lebih baik lagi jika perusahaan memiliki karyawan yang berkompoten sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi. Kinerja karyawan akan tinggi jika didukung dengan pemberian kompensasi yang sesuai dengan kontribusi yang diberikan karyawan untuk perusahaan, motivasi dan lingkungan kerja yang baik.

Kompensasi sangat menarik karyawan untuk bekerja lebih baik lagi dan akan mempertahankan karyawan yang memiliki potensi yang tinggi. Besarnya kompensasi menunjukkan seberapa besar karyawan berkontribusi langsung terhadap perusahaan. Pemberian upah sangat dibutuhkan oleh karyawan dan bisa memotivasi agar terwujudnya pekerjaan yang lebih produktif dan berkualitas. Apabila upah diberikan secara benar, maka karyawan akan merasa puas dengan hasil kerja karyawan itu sendiri, namun jika tidak, karyawan akan merasa kecewa sehingga motivasinya akan berkurang dan akan menyebabkan semangat kerjanya menurun serta akan berakibat buruk bagi perusahaan tersebut seperti menurunnya produktivitas perusahaan. Motivasi merupakan kekuatan yang mendorong dan mengarahkan pada keberhasilan karyawan. motivasi bisa berasal dari dalam diri seseorang atau pun dari luar dirinya. Motivasi kerja mempunyai peran yang sangat besar dan berpengaruh dalam peningkatan kinerja karyawan.

Selain motivasi, lingkungan kerja dalam suatu perusahaan termasuk salah satu hal yang penting untuk diperhatikan. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh

langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang nyaman akan mampu meningkatkan kinerja karyawan, sebaliknya lingkungan kerja yang kurang nyaman akan mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan. Suatu perusahaan harus dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik, dengan demikian karyawan akan melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa lingkungan kerja mempunyai peran yang sangat besar dan berpengaruh dalam peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian ini mengambil objek pada Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso yang bergerak di bidang industri. Peneliti tertarik mengambil objek Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso dikarenakan perusahaan ini masih terbilang baru di didirikan namun sudah berkembang secara pesat dan juga penting sekali untuk mencari hal-hal apa saja yang ada di Perusahaan Gagak Hitam yang dapat meningkatkan kinerja. Secara umum yang terlihat di perusahaan Gagak Hitam yaitu terutama dari sisi kompensasi, motivasi dan lingkungan kerja. Kompensasi yang telah diberikan oleh pihak perusahaan berupa upah dan tunjangan masih belum membuat para karyawan produksi bekerja secara optimal. Kompensasi yang diberikan belum memenuhi harapan mereka misalnya gaji karyawan bagian produksi belum cukup memenuhi kebutuhannya. Ada beberapa karyawan belum dapat menyelesaikan produknya tepat waktu dan belum sesuai dengan standar produksi. Jika semangat kerja menurun maka akan berdampak pada ketidaksiplinan para karyawan produksi. Semangat kerja sangat berkaitan pula dengan motivasi. Apabila motivasi dari dirinya sendiri maupun dari luar masih kurang maka semangat kerja akan menurun, hal tersebut yang terlihat pada karyawan produksi Gagak Hitam Bondowoso. Lokasi Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso yang berada dekat dengan jalan raya, ramainya pengendara motor, serta alat-alat produksi yang digunakan seperti mesin-mesin menimbulkan kebisingan di dalam Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso. Penghawaan yang ada di sebagian ruangan mengandalkan sirkulasi udara dengan jendela kecil dan kipas angin yang ditempatkan di langit-langit ruangan, walaupun

begitu udara didalam ruangan masih terasa panas. Ada pencahayaan yang masih kurang terang. Kondisi lingkungan fisik ruang karyawan seharusnya memerlukan situasi yang tenang, nyaman, asri, tentram, bersih dan syarat-syarat tertentu harus dapat terpenuhi untuk dipakai sebagai tempat memproduksi rokok.

Karyawan produksi Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso yang relatif besar dituntut untuk lebih memaksimalkan hasil kerja karyawan produksi tersebut terutama dalam peningkatan kualitas produk. Kualitas produk yang diberikan karyawan merupakan salah satu faktor penentu mutu rokok itu sendiri, disamping itu sebagian tuntutan masyarakat terhadap kualitas produk rokok yang bermutu semakin meningkat, karena kualitas produk tersebut sangat dibutuhkan oleh seorang pelanggan yang mengkonsumsinya. Jika rokok tersebut mempunyai taste yang baik, maka pelanggan tersebut merasa puas dan akan terus untuk membeli produk tersebut. Jika ingin semangat kerja dan kinerja terus meningkat, maka pihak Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso memberikan kompensasi yang layak untuk para karyawan produksi, motivasi yang cukup, dan lingkungan kerja yang nyaman.

Untuk itulah, maka langkah-langkah untuk pemberian kompensasi, motivasi dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sangat diperlukan, karena mengingat pesaing di bidang industri rokok sangat banyak seperti PT. Sampoerna, PT. Gudang Garam, PT. Djarum dan perusahaan rokok lainnya. Oleh karena itu, kinerja karyawan produksi sangat perlu diperhatikan supaya karyawan produksi semakin bekerja dengan baik dan optimal untuk selalu memuaskan pelanggan yang mengkonsumsi rokok tersebut terhadap kualitas produksi yang dimiliki oleh Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso.

Doni Bachtiar (2012), dalam penelitiannya menyatakan bahwa lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kompensasi juga berpengaruh positif terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan, hal ini sesuai dengan temuan Agus Ary Dharma Putra. Yahyo dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa motivasi, lingkungan kerja dan kompensasi mempunyai

pengaruh positif terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan. Menurut Siti Nurhendar dalam penelitiannya menyatakan bahwa variabel yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja, yakni variabel semangat kerja.

Dengan demikian, berdasarkan pernyataan-pertanyaan diatas dan beberapa penelitian terdahulu, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian yang berjudul “ Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Produksi Non Manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso)”.

1.2 Rumusan Masalah

Adapun permasalahan yang diajukan adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap semangat kerja pada karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso?
- b. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap semangat kerja pada karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso?
- c. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap semangat kerja pada karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso?
- d. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja pada karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso?
- e. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pada karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso?
- f. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pada karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso?

- g. Bagaimana pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pada karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso?
- h. Bagaimana pengaruh kompensasi, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini yang di uraikan sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap semangat kerja pada karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap semangat kerja pada karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap semangat kerja pada karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja pada karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso
- e. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pada karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso
- f. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pada karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso
- g. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pada karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso

- h. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso?

1.4. Manfaat Penelitian

- a. Bagi Akademis
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan informasi bagi pengembangan ilmu pengetahuan.
- b. Bagi Organisasi
Penelitian ini diharapkan sebagai sumbangan pemikiran bagi pihak organisasi dan pengambilan kebijakan dalam bidang Sumber Daya Manusia.
- c. Bagi penulis
Penelitian ini sebagai tambahan wawasan dan pengetahuan bagi penulis lebih lanjut dan bagaimana cara mengaplikasi teori yang dipelajari dibangku kuliah.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Kompensasi

Salah satu cara perusahaan untuk meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan semangat kerja serta kinerja karyawan adalah dengan melalui kompensasi. Menurut Handoko (2001:155), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Program-program kompensasi juga penting bagi perusahaan karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumberdaya manusianya. Bila pengupahan dan penggajian tidak diadministrasikan secara tepat, perusahaan bisa kehilangan para karyawannya yang baik dan harus mengeluarkan biaya untuk menarik, menyeleksi, melatih dan mengembangkan penggantinya. Bahkan bila karyawan tidak ke luar, mereka mungkin menjadi tidak puas terhadap perusahaan dan menurunkan produktivitas mereka. Menurut Nawawi (2001:315), kompensasi merupakan penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan penghargaan yang diberikan kepada pekerja sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan. Menurut Nawawi (2001:316), Penghargaan / ganjaran sebagai kompensasi harus dibedakan jenisnya sebagai berikut:

a. Kompensasi langsung

Kompensasi langsung adalah penghargaan / ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Sejalan dengan pengertian itu, upah atau gaji diartikan juga sebagai pembayaran dalam bentuk uang secara tunai atau berupa natura yang diperoleh pekerja untuk pelaksanaan pekerjaannya. Upah diartikan sebagai harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain. Sedangkan Dewan Penelitian Pengupahan Nasional, mengartikan upah ialah suatu penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberi kerja kepada

penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah atau akan dilakukan. Fungsi upah sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan produksi yang dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan, undang-undang dan peraturan, yang dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja.

b. Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan/manfaat lainnya bagi para pekerja diluar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang. Misalnya THR, tunjangan hari natal dan lain-lain. Dengan kata lain kompensasi tidak langsung adalah program pemberian penghargaan/ganjaran dengan variasi yang luas, sebagai pemberian bagian keuntungan organisasi/perusahaan. disamping contoh diatas dalam variasi yang luas itu maka dapat pula berupa pemberian jaminan kesehatan, liburan, cuti dan lain-lain.

c. Insentif

Insentif adalah penghargaan/ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Oleh karena itu insentif sebagai bagian dari keuntungan, terutama sekali diberikan pada pekerja yang bekerja secara baik atau yang berprestasi. Misalnya dalam bentuk pemberian bonus.

Indikator-indikator Kompensasi menurut Suwatno dan Doni (dalam Achmadwati, 2012:20), sebagai berikut:

1. Kompensasi (upah)sesuai harapan
2. Tunjangan-tunjangan
3. Pembayaran kompensasi tepat waktu
4. Pemberian insentif (bonus) berdasarkan prestasi kerja

Tujuan Kompensasi menurut Malayu Hasibuan (2010:121) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

1. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawannya. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak secara eksternal konsisten yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif stabil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada kerjanya.

8. Pengaruh pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2.1.2 Motivasi

Motivasi ini sangat diperlukan seseorang dalam menjalankan segala aktivitasnya. Untuk menjalankan hidup, seseorang memerlukan banyak motivasi agar ia dapat menjalankan segala sesuatu yang dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Di dunia pendidikan, seorang anak memerlukan motivasi baik dari orang tua, guru, maupun teman-temannya agar ia mampu meningkatkan prestasi belajarnya. Hal ini pula yang dibutuhkan orang dalam dunia kerja. Seseorang hanya dapat bekerja dengan baik apabila ia mendapatkan motivasi kerja yang baik pula. Motivasi kerja tidak hanya bersumber dari dalam diri orang itu saja, melainkan memerlukan perpaduan baik dari diri sendiri, atasan, maupun lingkungan kerja itu sendiri. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Motivasi merupakan kekuatan yang mendorong dan mengarahkan keberhasilan perilaku yang tetap ke arah tujuan tertentu. Motivasi bisa berasal dari dalam diri seseorang atau pun dari luar dirinya. Motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang disebut motivasi intrinsik, dan yang berasal dari luar adalah motivasi ekstrinsik. Motivasi menurut Hasibuan (2010:143), pengertian motivasi adalah pemberian daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2001:66), pengertian motivasi adalah keseluruhan proses pemberian motivasi kerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis. Motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian tujuan (Robbins, 2006:214).

Dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan atau rangsangan untuk menciptakan rangsangan agar lebih bergairah dalam menjalankan suatu kegiatan di dalam organisasi, jadi motivasi sangat penting dalam meningkatkan kinerja sehingga tujuan perusahaan akan lebih mudah tercapai.

Adapun tujuan motivasi menurut Malayu S.P. Hasibuan (2010:146) adalah sebagai berikut:

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, kreativitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2010:146), asas-asas motivasi adalah sebagai berikut :

1. Asas mengikutsertakan, artinya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan pendapat, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.
2. Asas komunikasi, artinya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya, dan kendala-kendala yang dihadapi.
3. Asas pengakuan, artinya memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.
4. Asas wewenang yang didelegasikan, artinya memberikan kewenangan dan kepercayaan diri pada bawahan, bahwa dengan kemampuan dan kreativitasnya mereka mampu mengerjakan tugas-tugas itu dengan baik.

5. Asas adil dan layak, artinya alat dan jenis motivasi yang memberikan harus berdasarkan atas asas keadilan dan kelayakan terhadap semua karyawan. Misalnya pemberian hadiah atau hukuman terhadap semua karyawan harus adil dan layak kalau masalahnya sama.
6. Asas perhatian timbal-balik, artinya bawahan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik maka pimpinan harus bersedia memberikan alat dan jenis motivasi. Tegasnya kerja sama yang saling menguntungkan kedua belah pihak.

Menurut Malayu S. P Hasibuan (2010: 149), ada dua metode motivasi, yaitu:

1. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*). Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, dan sebagainya.
2. Motivasi Tak Langsung (*Indirect Motivation*). Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja, sehingga lebih bersemangat dalam bekerja. Misalnya, mesin-mesin yang baik, ruang kerja yang nyaman, kursi yang empuk, dan sebagainya.

Menurut Malayu S. P Hasibuan (2010: 150), jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu:

1. Motivasi positif (*insentif positif*), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
2. Motivasi negatif (*insentif negatif*), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat, karena takut dihukum.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2010:151), mengatakan bahwa proses motivasi adalah sebagai berikut :

1. Tujuan
Proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi. Baru kemudian para karyawan dimotivasi kearah tujuan.
2. Mengetahui kepentingan
Hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.
3. Komunikasi efektif
Proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif tersebut diperolehnya.
4. Integrasi tujuan
Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah *needscomplex* yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan. Sedangkan tujuan individu karyawan ialah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi, tujuan organisasi dan tujuan karyawan harus disatukan dan untuk itu penting adanya penyesuaian motivasi.
5. Fasilitas
Manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan. Seperti memberikan bantuan kendaraan kepada *salesman*.
6. *Team Work*
Manajer harus membentuk *Team work* yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan. *Team Work* penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.

Teori-teori motivasi yang akan dikemukakan berikut ini merupakan hal penting, karena teori motivasi ini dapat memudahkan bagi manajemen perusahaan

untuk dapat menggerakkan, mendorong dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada para karyawan. Menurut Robbins (2006:209-216), terdapat tiga teori spesifik yang merupakan penjelasan yang paling baik untuk motivasi karyawan sebagai berikut:

1. Teori Motivasi Klasik.

Teori motivasi Frederick Winslow Taylor dinamakan teori motivasi klasik, Frederick Winslow memandang bahwa memotivasi para karyawan hanya dari sudut pemenuhan kebutuhan biologis saja. Kebutuhan biologis tersebut dipenuhi melalui gaji atau upah yang diberikan, baik uang ataupun barang, sebagai imbalan dari prestasi yang telah diberikannya. Frederick Winslow menyatakan bahwa : “Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja bilamana ia giat, bilamana ia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya, manajer menentukan bagaimana tugas dikerjakan dengan menggunakan sistem intensif untuk memotivasi para pekerja, semakin banyak mereka berproduksi semakin besar penghasilan mereka”.

2. Teori Motivasi Abraham Maslow

Abraham Maslow mengemukakan teori motivasi yang dinamakan *Maslow's Needs Hierarchy Theory/A Theory of Human Motivation* atau teori Motivasi Hierarki kebutuhan Maslow. Teori Motivasi Abraham Maslow mengemukakan bahwa teori hierarki kebutuhan mengikuti teori jamak, yakni seseorang berperilaku dan bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang artinya, jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Jenjang/hierarki kebutuhan menurut Abraham Maslow, yakni :

- a. *Physiological needs* (kebutuhan fisik dan biologis)

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan akan makan, minum, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang seseorang berperilaku dan bekerja dengan giat.

b. *Safety and security needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan).

Kebutuhan tingkat kedua menurut Maslow adalah kebutuhan keselamatan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk.

c. *Affiliation or Acceptance Needs* (kebutuhan sosial)

Kebutuhan Sosial dibutuhkan karena merupakan alat untuk berinteraksi sosial, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak akan mau hidup menyendiri seorang diri di tempat terpencil, ia selalu membutuhkan hidup berkelompok.

d. *Esteem or status needs* (kebutuhan akan penghargaan) adalah kebutuhan akan penghargaan dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam suatu organisasi, semakin tinggi pula prestisenya. Prestasi dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status itu.

e. *Self Actualization* (aktualisasi diri)

Kebutuhan aktualisasi adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/luar biasa. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan yang lainnya. Pemenuhan kebutuhan ini dapat

dilakukan oleh para pimpinan perusahaan yang menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

3. Teori Motivasi dari Frederick Herzberg

Frederick Herzberg mengemukakan teori motivasi dua factor atau *Herzberg's Two Factors Motivation Theory* atau sering juga disebut teori motivasi kesehatan (*factor Higienis*). Menurut Frederick Herzberg orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan yaitu:

a. Faktor yang menyebabkan ketidakpuasan (*hygiene/maintenance*)

Kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan pemeliharaan *maintenance factors* (faktor pemeliharaan). Faktor pemeliharaan berhubungan dengan hakekat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniah.

Faktor *hygiene* tidak berhubungan langsung dengan kepuasan suatu pekerjaan, tetapi berhubungan langsung dengan timbulnya suatu ketidakpuasan kerja (*Dissatisfier*). Sehingga faktor *hygiene* tidak dapat digunakan sebagai alat motivasi tapi lebih kepada menciptakan kondisi yang mencegah timbulnya ketidakpuasan.

Faktor *hygiene* memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor intrinsik)

Faktor-faktor dalam *hygiene* ialah:

1. Gaji, upah dan tunjangan lainnya
2. Kebijakan perusahaan dan administrasi
3. Hubungan baik antar pribadi
4. Kualitas pengawasan
5. Keamanan pekerjaan
6. Kondisi kerja
7. Keseimbangan kerja dan hidup

b. Faktor-faktor penyebab kepuasan kerja (*motivator*)

Faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seseorang, kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan pekerjaan dengan baik.

Faktor *motivator* adalah faktor-faktor yang langsung berhubungan dengan isi pekerjaan (*Job Content*) atau faktor-faktor intrinsik. Faktor *motivator* memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah *achievement*, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dan sebagainya.

Hygiene faktor ini adalah factor yang berada disekitar pelaksanaan pekerjaan yang berhubungan dengan *job content* atau aspek ekstrinsik pekerja. Factor-faktor yang termasuk adalah sebagai berikut:

1. *Working condition* (kondisi kerja)
 2. *Interpersonal relation* (hubungan antar pribadi)
 3. *Company policy and administration* (kebijaksanaan perusahaan dan pelaksanaannya)
 4. *Supervision technical* (teknik pengawasan)
 5. *Job security* (perasaan aman dalam bekerja)
4. Teori Motivasi Prestasi dari Mc Clelland

Mc Clelland mengemukakan teorinya yaitu *Mc Clelland Achievement Motivation Theory* atau teori Motivasi Prestasi Mc Clelland. Mc Clelland berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia.

Menurut Sondang P. Siagian (2011:294), motivasi seseorang sangat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal (dari dalam) dan faktor eksternal (dari luar), berikut penjelasan dari faktor internal dan eksternal sebagai berikut:

1. Faktor Internal

a. Persepsi individu mengenai diri sendiri.

Seseorang termotivasi atau tidak untuk melakukan sesuatu banyak tergantung pada proses kognitif berupa persepsi. Persepsi seseorang tentang dirinya sendiri akan mendorong dan mengarahkan perilaku seseorang untuk bertindak

b. Harga diri dan prestasi.

Faktor ini mendorong atau mengarahkan individu (memotivasi) untuk berusaha agar menjadi pribadi yang mandiri, kuat, dan memperoleh kebebasan serta mendapatkan status tertentu dalam lingkungan masyarakat; serta dapat mendorong individu untuk berprestasi.

c. Harapan.

Adanya harapan-harapan akan masa depan. Harapan ini merupakan informasi objektif dari lingkungan yang mempengaruhi sikap dan perasaan subjektif seseorang. Harapan merupakan tujuan dari perilaku.

d. Kebutuhan.

Manusia dimotivasi oleh kebutuhan untuk menjadikan dirinya sendiri yang berfungsi secara penuh, sehingga mampu meraih potensinya secara total. Kebutuhan akan mendorong dan mengarahkan seseorang untuk mencari atau menghindari, mengarahkan dan memberi respon terhadap tekanan yang dialaminya.

e. Kepuasan kerja.

Lebih merupakan suatu dorongan afektif yang muncul dalam diri individu untuk mencapai goal atau tujuan yang diinginkan dari suatu perilaku.

2. Faktor Eksternal

Faktor yang berasal dari luar diri individu, terdiri atas: Jenis dan sifat pekerjaan, dorongan untuk bekerja pada jenis dan sifat pekerjaan tertentu sesuai dengan objek pekerjaan yang tersedia akan mengarahkan individu untuk menentukan sikap atau pilihan pekerjaan yang akan ditekuni. Kondisi ini juga dapat dipengaruhi oleh sejauh mana nilai imbalan yang dimiliki oleh objek pekerjaan dimaksud :

- a. Kelompok kerja dimana individu bergabung. Kelompok kerja atau organisasi tempat dimana individu bergabung dapat mendorong atau mengarahkan perilaku individu dalam mencapai suatu tujuan perilaku tertentu; peranan kelompok atau organisasi ini dapat membantu individu mendapatkan kebutuhan akan nilai-nilai kebenaran, kejujuran, kebajikan serta dapat memberikan arti bagi individu sehubungan dengan kiprahnya dalam kehidupan sosial.
- b. Situasi lingkungan pada umumnya. Setiap individu terdorong untuk berhubungan dengan rasa mampunya dalam melakukan interaksi secara efektif dengan lingkungannya.
- c. Sistem imbalan yang diterima. Imbalan merupakan karakteristik atau kualitas dari objek pemuas yang dibutuhkan oleh seseorang yang dapat mempengaruhi motivasi atau dapat mengubah arah tingkah laku dari satu objek ke objek lain yang mempunyai nilai imbalan yang lebih besar. Sistem pemberian imbalan dapat mendorong individu untuk berperilaku dalam mencapai tujuan; perilaku dipandang sebagai tujuan, sehingga ketika tujuan tercapai maka akan timbul imbalan.

Indikator motivasi menurut Maslow dalam Robbins (2006:209-216), sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisik berupa motivasi bekerja untuk bertahan hidup dan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari
2. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan
3. Kebutuhan sosial berupa interaksi dengan orang lain dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai
4. Kebutuhan akan penghargaan berdasarkan kemampuannya yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain pimpinan atas prestasi kerja
5. Kebutuhan perwujudan diri, ditunjukkan dengan mengerahkan keterampilan, kemampuan, kreatifitas dan potensi yang dimiliki.

2.1.3 Lingkungan Kerja

Menurut Alex S Nitisemito (2002:183), Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Menurut Sedarmayati (2001:1), Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Dari beberapa pendapat di atas, disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

Sedarmayanti (2001:21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni : (a) lingkungan kerja fisik, dan (b) lingkungan kerja non fisik.

1. Lingkungan kerja Fisik

Menurut Sedarmayanti (2001:21), Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat

mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori yakni :

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, berupa temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Sadarmayanti (2001:31), Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

Indikator-indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2001:46) adalah sebagai berikut :

1. Penerangan

Penerangan yang cukup tetapi tidak menyilaukan akan membantu menciptakan semangat dan kegairahan kerja. Penerangan disini bukan terbatas pada penerangan listrik, tetapi termasuk juga penerangan sinar

matahari. Pelaksanaan tugasnya sering kali karyawan membutuhkan penerangan yang cukup, apabila pekerjaan yang dilakukan tersebut menuntut ketelitian. Meskipun demikian harus juga, dalam hal ini sinar matahari yang masuk hendaknya jangan menimbulkan silau atau udara pengap. Perlu diingat bahwa penerangan yang terlalu besar akan menyebabkan rasa panas, pada karyawan sehingga akan menimbulkan rasa gelisah. Tetapi sebaliknya bagi penerangan yang kurang, maka karyawan akan lekas lelah, mengantuk dan kemungkinan pekerjaan banyak keliru.

2. Suhu udara

Pertukaran udara yang baik akan menyehatkan badan. Pertukaran udara yang cukup dalam ruang kerja sangat diperlukan apabila ruang tersebut penuh dengan karyawan. Pertukaran udara yang cukup ini akan menyegarkan fisik karyawan, sebaliknya pertukaran udara yang kurang akan menimbulkan rasa pengap, sehingga mudah menimbulkan kelelahan bagi karyawan.

3. Kebisingan

Kebisingan dapat mengganggu konsentrasi. Siapapun tidak senang mendengarkan suara yang bising, karena kebisingan merupakan gangguan terhadap seseorang. Dengan adanya kebisingan itu maka pekerjaan akan terganggu. Akibat terganggunya konsentrasi kerja ini, maka pekerjaan yang dilakukan akan banyak kesalahan atau kerusakan sehingga akan mengakibatkan kerugian. Oleh karena itu, maka perusahaan hendaknya dapat menghilangkan kebisingan tersebut.

4. Penggunaan warna

Warna dapat berpengaruh terhadap jiwa manusia, sebenarnya bukan warna saja yang diperhatikan tetapi komposisi warna pun harus pula diperhatikan, hal ini disebabkan karena komposisi warna yang salah dapat mengganggu pemandangan sehingga akan menimbulkan rasa tidak senang atau kurang

mengenakkan bagi yang memandang. Rasa tidak menyenangkan ini dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja karyawan.

5. Ruang gerak yang diperlukan

Ruang gerak yang luas dalam lingkungan kerja akan menimbulkan rasa nyaman bagi karyawan dalam bekerja, karyawan dapat dengan leluasa melakukan proses produksi.

6. Keamanan kerja

Jaminan terhadap keamanan akan menimbulkan ketenangan maka hal ini akan didorong semangat kerja dan kegairahan kerja karyawan. Keamanan yang dimaksud disini adalah keamanan yang dapat dimasukkan kedalam lingkungan kerja, terutama keamanan milik pribadi bagi karyawan. Sebenarnya milik pribadi yang paling berharga bukan harta benda tetapi justru keamanan dirinya sendiri. Untuk keamanan terhadap keselamatan diri sendiri bagi setiap karyawan adalah hal yang sangat penting.

7. Hubungan karyawan

Hubungan interpersonal merupakan bentuk hubungan dari suatu pribadi ke pribadi yang lain dalam suatu organisasi yang dapat dilihat dari tiga segi yaitu: (1) Hubungan dengan akal sehat, bagaimana hubungan pribadi antar seorang karyawan dengan karyawan lain yang berada dalam struktur organisasi yang lebih tinggi. (2) Hubungan dengan teman sejawat, bagaimana hubungan pribadi dengan para karyawan yang berbeda pada tingkat struktur organisasi yang sama yang mempunyai jabatan yang setingkat. (3) Hubungan dengan bawahan, bagaimana hubungan pribadi antara karyawan dengan karyawan lain yang berada di struktur organisasi yang lebih rendah terutama yang menjadi bawahan.

2.1.4 Semangat Kerja

Menurut Nitisemito (2002 : 60), semangat kerja adalah melakukan pekerjaan lebih giat sehingga dengan demikian pekerjaannya akan lebih dapat diharapkan selesai lebih cepat dan lebih baik. Sedangkan menurut Azwar (2002),

semangat kerja merupakan gambaran perasaan yang berhubungan dengan tabiat atau jiwa semangat kelompok, kegembiraan atau kegiatan, untuk kelompok-kelompok pekerja yang menunjukkan iklim dan suasana pekerja. Selanjutnya menurut Hasibuan (2010:94), mengemukakan bahwa semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai produktivitas yang maksimal.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah sikap individu atau kelompok untuk bekerja sama melakukan pekerjaan yang lebih giat dan sukarela sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih baik. Dengan adanya semangat kerja maka, akan berdampak positif bagi perkembangan karyawan itu sendiri seperti meningkatnya kinerja karyawan dan produktivitas kerja.

Untuk mengukur tinggi rendahnya semangat kerja pegawai dapat melalui unsur-unsur semangat kerja tersebut. Adapun penjelasan mengenai unsur-unsur semangat kerja akan diuraikan seperti berikut ini :

1. Presensi

Presensi merupakan kehadiran pegawai yang berkenaan dengan tugas dan kewajibannya. Pada umumnya instansi atau lembaga selalu memperhatikan pegawainya untuk datang dan pulang tepat waktu, sehingga pekerjaan tidak tertunda. Ketidakhadiran seorang pegawai akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja, sehingga instansi atau lembaga tidak bisa mencapai tujuan secara optimal.

Presensi atau kehadiran pegawai dapat diukur melalui:

- a. Kehadiran karyawan ditempat kerja.
- b. Ketepatan keryawan datang atau pulang
- c. Kehadiran pegawai apabila mendapat undangan untuk mengikuti kegiatan atau acara dalam instansi.

2. Disiplin kerja

Disiplin adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan atau instansi baik tertulis maupun tidak. Tingkat disiplin kerja dapat dilihat dari :

- a. Ketepatan waktu,
- b. Mampu memanfaatkan dan menggerakkan perlengkapan dengan baik,
- c. Menghasilkan pekerjaan yang memuaskan,
- d. Mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh perusahaan (kepatuhan pada peraturan)
- e. Memiliki tanggung jawab yang tinggi.

3. Kerja sama

Kerja sama merupakan tindakan kolektif seseorang dengan orang lain. Dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung dari tindakan kolektif orang-orang yang terlibat dalam organisasi itu. Untuk mengukur kerja sama yang ada dapat digunakan kriteria sebagai berikut :

- a. Kesiediaan pegawai untuk bekerja sama dengan atasan, bawahan maupun dengan teman sejawat,
- b. Adanya kemauan untuk membantu teman yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas.

4. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan keharusan seseorang untuk melakukan secara selayaknya apa yang telah diwajibkan kepadanya. Tanggung jawab pegawai dapat diukur dari :

- a. Kesanggupan pegawai dalam melaksanakan perintah dan kesanggupan untuk bekerja dengan sungguh-sungguh
- b. Kemampuan menyelesaikan tugas dengan tepat dan benar

- c. Mempunyai perasaan bahwa pekerjaan yang dikerjakan bukan hanya untuk kepentingan dirinya saja.

Terdapat indikator semangat kerja yang diungkapkan oleh beberapa ahli.

Menurut Azwar (2002), yaitu:

1. Sedikitnya perilaku yang agresif yang menimbulkan frustrasi:
 - a. Konsentrasi kerja
 - b. Ketelitian
 - c. Hasrat untuk maju
2. Individu bekerja dengan suatu perasaan yang menyenangkan:
 - a. Kebanggaan karyawan
 - b. Kepuasan karyawan
 - c. Tingkat absensi
3. Menyesuaikan diri dengan teman-teman sekerja:
 - a. Perlakuan yang baik dari atasan dan rekan kerja
4. Keterlibatan ego dalam bekerja:
 - a. Tanggung Jawab
 - b. Lancarnya aktivitas

Sedangkan menurut Nitisemito (2002:233), sebagai berikut:

1. Perasaan senang dan bangga terhadap pekerjaan yang dilakukan
2. Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan sesuai dengan target
3. Karyawan masuk kerja dan pulang dengan tepat waktu
4. Terampil dan kreatif
5. Memiliki motivasi yang tinggi
6. Karyawan bekerjasama dengan rekan kerja yang lainnya

Maka peneliti dapat menyimpulkan dari beberapa indikator diatas yang diungkapkan oleh para ahli sesuai dengan fakta yang ada di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso , sebagai berikut:

1. Konsentrasi kerja karyawan
2. Karyawan masuk kerja dan pulang dengan tepat waktu

3. Tingkat absensi karyawan
4. Perasaan senang dan bangga terhadap pekerjaan yang dilakukan
5. Kepuasan karyawan
6. Hasrat untuk maju

Banyak faktor yang mempengaruhi semangat kerja pegawai, seperti yang diungkapkan oleh Moekijat (2003 : 131) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja pegawai yaitu sebagai berikut:

1. Memberikan kompensasi secara wajar dan adil kepada pegawai
2. Menciptakan kondisi fisik pekerjaan yang menggairahkan bagi semua pihak
3. Adanya motivasi dari pimpinan supaya pegawainya mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaannya
4. Pimpinan menempatkan kepentingannya dalam kepentingan organisasi secara keseluruhan
5. Memberikan perhatian berupa penghargaan kepada pegawai yang berprestasi.
6. Kesempatan bagi pegawai untuk memberikan saran-saran atau aspirasinya pada organisasi
7. Hubungan yang harmonis antara pegawai dengan pegawai manapun dengan masyarakat

Pendapat lain mengatakan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap semangat adalah jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan, penempatan yang tepat, latihan, rasa aman dimasa depan, mutasi, promosi, lingkungan kerja, dan sebagainya (Nitisemito, 2002 : 183). Ada beberapa cara untuk meningkatkan semangat kerja adalah:

1. Gaji yang cukup.
2. Memperhatikan kebutuhan rohani
3. Sesekali perlu menciptakan suasana santai
4. Harga diri perlu mendapat perhatian
5. Tempatkan karyawan pada posisi yang tepat
6. Berikan kesempatan mereka untuk maju

7. Perasaan aman untuk menghadapi masa depan
8. Usahakan pada karyawan untuk mempunyai loyalitas
9. Sesekali para karyawan diajak untuk berunding
10. Pemberian intensif yang terarah
11. Fasilitas yang menyenangkan.

2.1.5 Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan tergantung dari kemampuan dan keandalan sumber daya manusia yang mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat di dalam organisasi bersangkutan. Untuk itu diperlukan kinerja yang tinggi dari pelaku-pelaku kegiatan tersebut. Menurut Henry Simamora (1997), Kinerja karyawan adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Sedangkan Tika (2006) mengungkapkan bahwa kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau keinginan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Menurut Mangkunegara (2009: 67), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang telah dilakukan di dalam organisasi tersebut.

Menurut As'ad (1998: 150), indikator kinerja adalah:

1. Ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas
Merupakan kesesuaian waktu yang dihasilkan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan yang direncanakan
2. Kelengkapan dan ketelitian dalam melaksanakan tugas
Kelengkapan adalah kelengkapan ketelitian dalam melaksanakan tugasnya, dimana seseorang karyawan harus meneliti ulang tugas yang diberikan kepadanya.

3. Kerapian dalam melaksanakan tugas
Segala bentuk pekerjaan harus dikerjakan secara rapi.
4. Penggunaan waktu dalam melaksanakan tugas
Penggunaan waktu adalah banyaknya kuantitas kerja dapat dilihat dari penggunaan waktunya. Waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.
5. Banyaknya tugas yang dapat diselesaikan
Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaan yang dapat dikerjakan. Kuantitas kerja dapat dilihat daribanyaknya tugas yang dapat diselesaikan.
Menurut Mangkunegara (2009: 10), penilaian prestasi kinerja adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Handoko (2001: 135), ada enam metode penilaian kinerja yaitu:

1. *Rating Scale*, evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja
2. *Checklist*, yang dimaksudkan dengan metode ini adalah mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat – kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja karyawan. Penilai biasanya atasan langsung
3. Metode peristiwa kritis, penilaian yang didasarkan catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau jelek dalamkaitannya dengan pelaksanaan kerja
4. Metode peninjaun lapangan, dalam hal ini wakil ahli departemen personalia turun ke lapangan dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka.
5. Tes dan observasi prestasi kerja, metode ini digunakan apabila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja bisa di dasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan

6. *Method Ranking*, penilaian membandingkan satu dengan karyawan lain, siapa yang paling baik dan menempatkan setiap karyawan dalam urutan terbaik sampai terjelek.

Mangkunegara (2009: 10), mengemukakan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia. Berikut tujuan penilaian kinerja:

1. Meningkatnya saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya

2.1.6 Pengaruh Kompensasi Terhadap Semangat Kerja

Tinggi rendahnya produktivitas kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh semangat dan gairah kerja dari karyawan itu sendiri. Sedangkan semangat dan gairah kerja dapat diciptakan melalui berbagai cara seperti pemberian kompensasi yang cukup, fasilitas yang menyenangkan dan pemberian kesempatan untuk maju. Jaminan kerja yang baik sangat penting untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan demi kelangsungan perusahaan. Produktivitas yang tinggi memungkinkan pengusaha untuk mengembangkan usahanya dan memberikan kompensasi yang tinggi bagi karyawan.

Kompensasi merupakan salah satu faktor dalam meningkatkan semangat kerja para karyawan. Semakin besar perhatian perusahaan dalam bentuk kompensasi maka semakin meningkat semangat kerja para karyawannya. Apabila program pemberian kompensasi dijalankan dengan baik maka dapat mendorong semangat kerja karyawan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya dalam perusahaan.

Para karyawan akan puas bila hasil kerja mereka dihargai dengan imbalan yang setimpal, sesuai dengan kerja mereka. Mereka berusaha untuk meningkatkan semangat kerja dalam rangka meningkatkan hasil kerja untuk melampaui standar yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, jelas sekali adanya hubungan yang saling bergantung antara kompensasi dengan semangat kerja karyawan, dimana pemberian kompensasi yang sesuai akan dapat mengakibatkan meningkatnya semangat kerja dan gairah kerja karyawan.

2.1.7 Pengaruh Motivasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan

Setiap perusahaan pasti mengharapkan karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi, karena dengan adanya motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerjanya. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan bekerja sesuai dengan standar yang berlaku dan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, memerlukan sedikit pengawasan, dan menciptakan suasana kerja yang kondusif. Motivasi sendiri merupakan dorongan, upaya dan keinginan yang di dalam diri individu yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilakunya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab di pekerjaannya. Karyawan bekerja karena didorong untuk memenuhi kebutuhan untuk berprestasi.

Motivasi kerja yang tinggi pada karyawan ditandai dengan adanya semangat kerja yang tinggi terhadap pekerjaannya dengan rasa senang. Apabila pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik, dan kebutuhan karyawan terpenuhi maka akan menumbuhkan semangat kerja. Hubungan baik semua karyawan akan menciptakan suasana nyaman, akrab, dan saling mendukung, sehingga karyawan akan merasa senang dalam menjalankan tugasnya. Karyawan akan merasa bahwa perusahaan memberi kesempatan untuk maju dan akan merasa puas dengan target yang terpenuhi. Dengan kata lain apabila karyawan merasa bahwa pekerjaannya memberikan semangat berarti karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan berhasil memenuhi kebutuhannya, dan hal ini akan mendorong karyawan untuk berperilaku sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Jadi ada hubungan positif antara semangat kerja dengan motivasi kerja karyawan. Adanya

semangat yang tinggi yang dirasakan oleh karyawan akan mendorong karyawan untuk lebih termotivasi kerja.

2.1.8 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja

Salah satu faktor yang paling penting dalam peningkatan semangat kerja adalah lingkungan yang ada dalam perusahaan atau organisasi, karena lingkungan kerja dalam perusahaan ini akan mempunyai hubungan langsung dengan para karyawan yang melaksanakan pekerjaan. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan termasuk salah satu hal yang perlu untuk diperhatikan. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang nyaman akan mampu meningkatkan semangat karyawan, sebaliknya lingkungan kerja yang kurang nyaman akan mengakibatkan menurunnya semangat karyawan. Suatu perusahaan harus dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik, dengan demikian karyawan akan melaksanakan kegiatan secara optimal. Tidak hanya itu lingkungan kerja pun harus nyaman agar karyawan merasa betah disaat bekerja.

Nitisemito (2002: 183), mengemukakan lingkungan kerja yang memuaskan bagi karyawan perusahaan atau organisasi yang bersangkutan akan dapat meningkatkan gairah dan semangat kerja, demikian pula sebaliknya lingkungan kerja yang sangat tidak memuaskan akan dapat mengurangi gairah dan semangat kerja serta menurunkan tingkat produktivitas kerja karyawan yang bekerja dalam perusahaan.

2.1.9 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Program pemberian kompensasi sangat penting bagi perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusianya. Bila pemberian kompensasi tidak di administrasikan secara tepat, perusahaan bisa kehilangan para karyawannya yang baik dan harus mengembangkan para penggantinya, bahkan bila karyawan tidak keluar, mereka mungkin tidak puas terhadap perusahaan dan menurunkan produktivitasnya.

Kompensasi sangat penting bagi karyawan itu sendiri sebagai individu. Dengan kompensasi yang memadai merupakan suatu penghargaan perusahaan terhadap prestasi kerja karyawan, selanjutnya akan mendorong perilaku sesuai yang diinginkannya. Kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh kompensasi baik finansial maupun non finansial. Kinerja karyawan akan meningkat ketika ia merasa diperlakukan secara adil baik antar pekerja maupun dalam pemberian kompensasi atau penghargaan. Tetapi, kinerja akan menurun bila kontribusi pekerja tidak dihargai dengan pemberian kompensasi yang tidak seimbang apalagi tidak memenuhi kehidupan yang layak bagi pekerjanya.

Menurut Siagian (2011:253-254), sistem imbalan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara dan mempekerjakan sejumlah orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi. Imbalan berkaitan dengan kinerjanya dan disesuaikan dengan kebutuhan individu. Bila hal ini tidak terpenuhi maka kondisi ini akan mengakibatkan rasa tidak puas diantara karyawan, banyak yang tidak masuk kerja, keluar dari pekerjaan dan berkurangnya komitmen terhadap organisasi maupun perusahaan.

Apabila suatu organisasi tidak mampu mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan yang memuaskan, organisasi bukan hanya akan kehilangan tenaga – tenaga terampil dan berkemampuan tinggi, akan tetapi akan kalah bersaing dipasaran tenaga kerja. Oleh karena itu perusahaan harus bisa memberikan kompensasi yang adil dan layak agar hal yang berdampak negatif tidak terjadi. Jadi kompensasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso.

2.1.10 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Kuswandi (2004:27), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, salah satunya adalah motivasi kerja. Keberhasilan pengelolaan perusahaan sangat ditentukan oleh efektivitas kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia.

Karena itu manajer harus memiliki teknik-teknik untuk dapat memelihara dan mempertahankan kinerja karyawan, salah satunya dengan memberikan motivasi kepada karyawan agar dapat bekerja secara optimal.

Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan atau pekerja untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang besar dari para karyawan maka hal tersebut merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Motivasi sangat berhubungan erat dengan kinerja karyawan. apabila motivasi tersebut timbul dari dalam diri karyawan otomatis pekerjaan yang ia lakukan akan cepat terselesaikan dengan tepat waktu dan optimal. Ketepatan waktu sangat menentukan hasil kinerja seorang karyawan. Dikatakan memiliki kinerja yang bagus karena ia menyelesaikan pekerjaannya salah satunya sesuai dengan ketepatan waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan tersebut.

Tidak hanya motivasi dari dalam yang berhubungan erat dengan kinerja karyawan, tetapi ada pula motivasi dari luar misalnya kompensasi. Jika motivasi seorang pekerja tersebut adalah kompensasi maka secara langsung akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Jadi motivasi kerja sangat mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

2.1.11 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Ahyari (1999:122), menyatakan bahwa lingkungan kerja yang memuaskan adalah lingkungan yang dapat meningkatkan gairah kerja dan semangat kerja di dalam perusahaan tersebut. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memuaskan dapat mengurangi gairah kerja dan semangat kerja dan menurunkan produktivitas kerja karyawan pada perusahaan tersebut.

Lingkungan kerja ini merupakan salah satu faktor yang cukup penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena lingkungan kerja ini akan berhubungan langsung dengan para karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang nyaman akan membuat karyawan tersebut lebih giat lagi

untuk melakukan pekerjaannya dengan serius. Hasil yang dicapaipun akan memuaskan. Hal tersebut menandakan bahwa lingkungan kerja akan mengakibatkan meningkatnya kinerja seorang karyawan. Jadi, jelas bahwa terdapat hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, yang pastinya antara lingkungan kerja ini pun akan berpengaruh.

2.1.12 Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Semua karyawan yang mendapatkan semangat kerja, akan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Bila penghargaan tersebut dirasakan adil dan memadai, maka semangat kerja karyawan akan meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai dengan prestasi kerja mereka. Karyawan yang tidak memperoleh semangat kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Semangat kerja itu penting bagi semua karyawan, karena dengan semangat karyawan maka mereka mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Semangat kerja yang tinggi dikarenakan berbagai faktor yang mempengaruhinya misalnya motivasi, kompensasi dan lingkungan kerja yang nyaman. Tanpa didukung oleh beberapa faktor tersebut maka semangat kerja tidak akan tercapai. Sedangkan jika semangat kerja yang dihasilkan sangat tinggi maka akan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan tersebut. Jika semua faktor tersebut terpenuhi dengan baik maka semangat kerja akan tinggi sehingga mengakibatkan dampak yang baik bagi perusahaan tersebut dan hal itu menandakan bahwa karyawan tersebut berkompeten serta memiliki kinerja yang baik. Jadi semangat kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semangat kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama untuk menciptakan keadaan positif di lingkungan kerja perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian dalam konteks pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan motivasi terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan telah banyak dilakukan dan dapat dijadikan sebagai landasan empiris dalam mengembangkan penelitian. Beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian antara lain:

IGD. Agus Ary Dharma Putra. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel kepemimpinan dan kompensasi terhadap semangat kerja karyawan dan kinerja karyawan pada PT. United Indobali Denpasar. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 235 orang, dengan jumlah sampel sebanyak 148 orang yang didapat dengan menggunakan rumus Slovin. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan dan kompensasi memiliki hubungan yang positif terhadap semangat kerja karyawan dan kinerja karyawan.

Doni Bachtiar (2012). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Aqua Tirta Investama di Klaten. Variabel penelitian ini terdiri dari variabel bebas yaitu motivasi (X1) dan lingkungan kerja (X2) serta variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y). Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode kuesioner (angket) dan dokumentasi. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskripsi persentase dan regresi linier berganda. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh persamaan regresi linier berganda $\hat{Y} = 23,857 + 0,180 X1 + 0,94 X2$. Dengan menggunakan SPSS 16 Hasil Hipotesis uji F menunjukkan F hitung = 16.646 dengan nilai signifikansi = $0,000 < 0,05$ yang berarti H3 yang berbunyi “Ada pengaruh signifikan motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Aqua Tirta Investama di Klaten” diterima. Sedang dari uji Hipotesis secara parsial (uji t) diperoleh t hitung dari variabel motivasi sebesar 2.169, t hitung variabel lingkungan kerja sebanyak 2.207 dimana probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis diterima. Koefisien determinasi (Adjusted R2) sebesar 0,376, hal ini berarti 37,6% kinerja karyawan PT. Aqua Tirta Investama dipengaruhi oleh motivasi dan lingkungan kerja, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang berada di luar variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

Yahyo. Penelitian mengenai pengaruh motivasi, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja melalui semangat kerja karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi CV. Putra Jaya Sahitaguna, Semarang). Hasil penelitian menunjukkan motivasi berpengaruh terhadap semangat kerja sebesar

5,7 persen. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap semangat kerja sebesar 18,5 persen. Kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja sebesar 10,4 persen. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 5,0 persen. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 12,7 persen. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 12,2 persen. Semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 10,9 persen. Motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap semangat kerja sebesar 21,2. Motivasi, lingkungan kerja, kompensasi dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 20,3 persen. Penelitian ini menyimpulkan bahwa variabel motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Siti Kushendar (2007). Dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Stres Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Krayawan Pada PT.CV Aneka Ilmu Semarang” Kesimpulan yang dapat diambil adalah H_0 ditolak yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel stres kerja (X1), semangat kerja (X2) terhadap kinerja (Y). Secara parsial, dari 2 (dua) variabel yang dikemukakan dalam penelitian ini, terdapat 1 (satu) variabel yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja, yakni variabel semangat kerja (X2), serta 1 (satu) variabel yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y), yakni variabel stres kerja (X1).

Penelitian sekarang (2015). Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kompensasi, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja melalui semangat kerja sebagai variabel intervening (studi kasus pada karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso). Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode kuesioner (angket). Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis jalur atau *path analysis*. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 280 orang, dengan jumlah sampel sebanyak 165 orang yang didapat dengan menggunakan rumus Slovin.

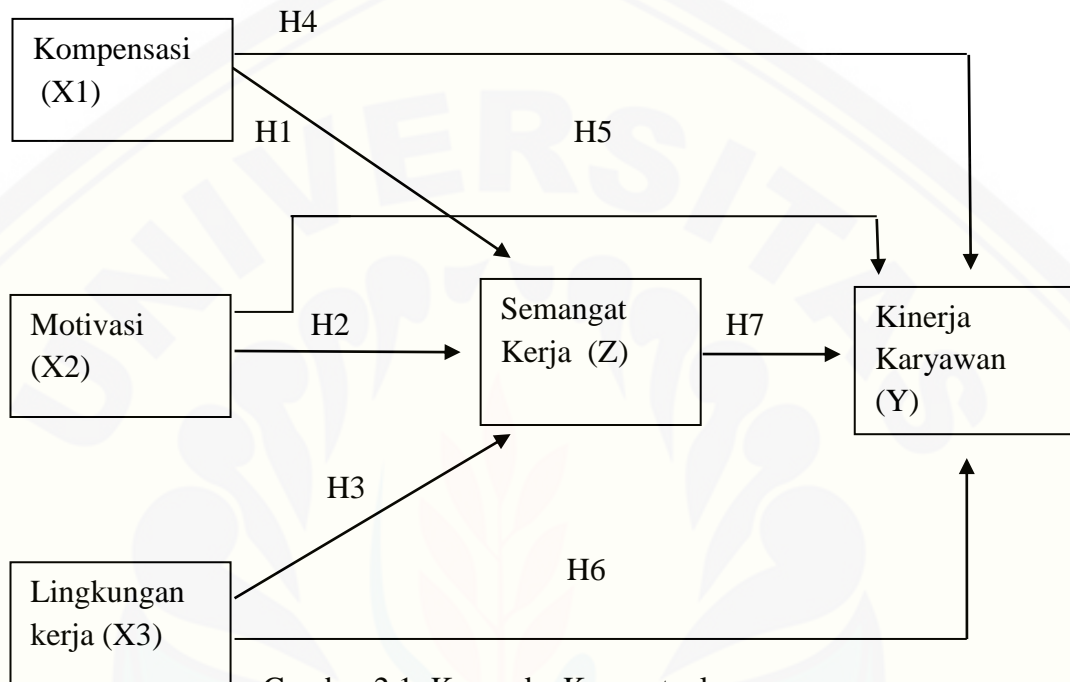
Tabel 2.1 penelitian terdahulu

Peneliti (tahun)	Variabel	Objek Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Analisis
Doni Bachtiar (2012)	motivasi (X1) dan lingkungan kerja (X2) serta variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y)	PT. Aqua Tirta Investama di Klaten	Regresi Linear Berganda	Ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi. Hal ini memberikan gambaran bahwa dengan motivasi yang baik, di dukung dengan lingkungan kerja yang baik maka akan tercipta kinerja karyawan yang baik pula.
IGD. Agus Ary Dharma Putra	kepemimpinan (X ₁), kompensasi (X ₂), Semangat kerja (Y ₁), kinerja pegawai (Y ₂).	PT. United Indobali Denpasar	Analisis Jalur	Variabel X ₁ berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja dan kinerja sedangkan X ₂ berpengaruh langsung terhadap semangat dan didapat pengaruh secara tidak langsung dimana kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan
Yahyo	Motivasi (X ₁), lingkungan kerja (X ₂) dan kompensasi (X ₃) terhadap kinerja (Y) melalui semangat kerja (Z)	CV. Putra Jaya Sahitaguna, Semarang	Analisis Jalur	Motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan.
Siti Nurhendar (2007)	stres kerja (X ₁), semangat kerja (X ₂) terhadap kinerja (Y).	PT.CV Aneka Ilmu Semarang	Regresi Linear Berganda	Dalam penelitian ini, terdapat pengaruh yang signifikan antara stres kerja, semangat kerja terhadap kinerja

Sumber: Data diolah (2015)

2.3 Kerangka Konseptual

Berdasarkan pada hasil temuan dari penelitian terdahulu, yang menunjukkan adanya hubungan antara kompensasi, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja melalui semangat kerja karyawan. Maka dapat disusun kerangka pemikiran yang dijadikan sebagai acuan dalam melakukan penelitian ini.



Gambar 2.1: Kerangka Konseptual

Sumber: Data diolah

2.4 Hipotesis

Berdasarkan pada penelitian terdahulu, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan pada temuan Agus Ary dan Yahyo yang menyatakan bahwa “kompensasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan”, maka hipotesis yang dapat diambil oleh peneliti adalah H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap semangat kerja pada karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso.
2. Berdasarkan pada temuan Yahyo yang menyatakan bahwa “motivasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan”, maka hipotesis

yang dapat diambil oleh peneliti adalah H2 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap semangat kerja pada karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso.

3. Berdasarkan pada temuan Yahyo yang menyatakan bahwa “lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan”, maka hipotesis yang dapat diambil oleh peneliti adalah H3 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap semangat kerja pada karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso
4. Berdasarkan pada temuan Agus Ary dan Yahyo yang menyatakan bahwa “kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan”, maka hipotesis yang dapat diambil oleh peneliti adalah H4 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap kinerja pada karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso.
5. Berdasarkan pada temuan Doni Bachtiar dan Yahyo yang menyatakan bahwa “motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan”, maka hipotesis yang dapat diambil oleh peneliti adalah H5 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja pada karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso.
6. Berdasarkan pada temuan Doni Bachtiar dan Yahyo yang menyatakan bahwa “lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan”, maka hipotesis yang dapat diambil oleh peneliti adalah H6 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja pada karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso.
7. Berdasarkan pada temuan Yahyo dan Siti Nurhendar yang menyatakan bahwa “semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan”, maka hipotesis yang dapat diambil oleh peneliti adalah H7 : Terdapat

pengaruh yang signifikan antara semangat kerja terhadap kinerja pada karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso.



BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian *explanatory research* yaitu penelitian yang menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta berpengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen, sehingga secara langsung atau tidak langsung hipotesis penelitian senantiasa dipertanyakan. Penelitian *explanatory* bertujuan untuk menjelaskan apa yang terjadi bila variabel-variabel tertentu dikontrol secara tertentu. Penelitian ini dapat disebut juga sebagai pengujian hipotesis, yang menguji pengaruh diantara variabel yang diteliti (Sugiyono,2012:11). Penelitian ini menggunakan alat analisis jalur sehingga dapat diketahui besarnya pengaruh kompensasi, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja melalui semangat kerja pada karyawan produksi non manajerial Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

3.2.1 Populasi

Menurut Arikunto (2006:134),yang dimaksud dengan populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 280 karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan. Peneliti mengambil populasi pada karyawan produksi non manajerial karena kinerja perusahaan dari Sigaret Kretek Tangan lebih banyak. Pada bagian linting kretek seluruh proses pembuatan produknya dilakukan oleh tangan manusia, sedangkan pada bagian yang lain seperti packing dan filter menggunakan mesin , jadi peneliti hanya memfokuskan untuk meneliti pada bagian linting kretek saja. Karyawan yang berada di bagian produksi juga memiliki peranan yang paling besar dalam mengembangkan perusahaan yang mempunyai fungsi vital yang tidak dapat tergantikan oleh mesin yang paling canggih sekalipun, karena sebenarnya manusialah yang menjadi pengendali dari mesin-mesin tersebut.

3.2.2. Sampel

Metode yang digunakan untuk pengambilan sampel adalah *Simple Random Sampling*. Dikatakan *simple* (sederhana) karena pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut (Sugiyono, 2012:64). Menurut Arikunto (2006:131), yang dimaksud sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti. Rumus perhitungan slovin dapat dilihat sebagai berikut (Umar, 2003:120):

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

Keterangan:

- n : ukuran sampel
N : ukuran populasi
e² : batas toleransi kesalahan

Diketahui:

N = 280 orang

e² = 5%

$$n = \frac{280}{1 + 280 (0,05)^2} = 164,7 \text{ dibulatkan menjadi } 165$$

Jadi, jumlah sampel pada Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso sebanyak 165 karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

1. Data primer adalah data yang diperoleh melalui wawancara dan kuisisioner.
2. Data sekunder adalah data yang pengumpulannya dilakukan oleh pihak lain berupa data olahan yang memperkuat data primer. Sumber data sekunder adalah sumber-sumber seperti artikel, internet, jurnal, dan lain-lain.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Kuisisioner

Yaitu sejumlah pertanyaan tertulis yang dilakukan untuk memperoleh informasi dari responden, selanjutnya responden diminta untuk mengisi daftar pertanyaan tersebut. Pada penelitian ini kuisisioner diberikan secara langsung kepada karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan dan selanjutnya memberikan pengarahan kepada responden dalam mengisi daftar pertanyaan.

2. Wawancara

Yaitu suatu cara pengumpulan data yang diajukan kepada informan dengan jalan bertanya langsung pada informan dengan cara mengajukan beberapa pertanyaan secara lisan.

3. Studi pustaka

Yaitu metode pengumpulan data dengan menggunakan buku dan mempelajari literatur yang berhubungan dengan penelitian tersebut.

3.5 Identifikasi variabel

Variabel penelitian adalah objek penelitian, atau apayang menjadi perhatian suatu penelitian, Arikunto (2006:118). Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas (X), variabel intervening (Z), dan variabel terikat (Y).

1. Variabel *Independent* atau variabel bebas (X)

Variabel *Independent* (X) yaitu variabel bebas atau variabel yang tidak tergantung pada variabel lain. Yang termasuk variabel *Independent* dalam penelitian ini adalah:

- a. Variabel X1 : Kompensasi
- b. Variabel X2 : Motivasi Kerja
- c. Variabel X3 : Lingkungan Kerja

2. Variabel *Intervening* (Z)

Variabel *Intervening* (Z) yaitu variabel perantara yang secara konkret pengaruhnya tidak tampak tetapi secara teoritis dapat mempengaruhi hubungan antara variabel bebas dan tergantung yang sedang diteliti. Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah semangat kerja pada karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso

3. Variabel *Dependent* (Y)

Variabel *Dependent* (Y) yaitu variabel yang terikat atau tergantung pada variabel yang lain. Variabel *dependent* dalam penelitian ini adalah Kinerja pada karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso

3.6 Definisi Operasional Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel *Independent* atau variable bebas (X)

a. Kompensasi (X1)

Kompensasi merupakan ganjaran yang diberikan untuk para karyawan karena kontribusinya yang diberikan untuk perusahaan selama bekerja. Indikator yang disajikan dalam menilai kompensasi adalah:

- 1) Upah yang diberikan sesuai dengan harapan
- 2) Uang makan, uang transportasi, cuti, tunjangan hari raya (THR), dan tunjangan kesehatan
- 3) Pembayaran kompensasi tepat waktu
- 4) Pemberian bonus

b. Motivasi Kerja (X2)

Motivasi merupakan dorongan dan rangsangan yang diberikan untuk karyawan agar lebih bergairah dan semangat lagi dalam bekerja. Indikator motivasi sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan fisik berupa motivasi bekerja untuk bertahan hidup dan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari
- 2) Kebutuhan sosial berupa interaksi dengan orang lain dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai
- 3) Kebutuhan akan penghargaan berdasarkan kemampuannya yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain pimpinan atas prestasi kerja
- 4) Kebutuhan perwujudan diri, ditunjukkan dengan mengerahkan keterampilan, kemampuan, kreatifitas dan potensi yang dimiliki.

c. Lingkungan Kerja (X3), merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para karyawan, dimana karyawan dapat berinteraksi dan dapat menjalankan pekerjaannya sehari-hari. Indikatornya adalah :

- 1) Penerangan
- 2) Suhu udara
- 3) Kebisingan
- 4) Keamanan kerja

2. Variabel *Intervening* atau variabel perantara (Z) yaitu Semangat Kerja pada karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso. Semangat kerja merupakan gambaran perasaan yang berhubungan dengan jiwa seseorang karena karyawan bekerja dengan gembira, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan tepat waktu. Indikator semangat kerja sebagai berikut:

- a. Konsentrasi kerja karyawan
- b. Karyawan masuk kerja dan pulang dengan tepat waktu
- c. Tingkat absensi karyawan

- d. Perasaan senang dan bangga terhadap pekerjaan yang dilakukan
 - e. Kepuasan karyawan
 - f. Hasrat untuk maju
3. Variabel *Dependent* atau variabel terikat (Y) yaitu Kinerja pada karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso. Kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai selama bekerja. Indikator kinerja sebagai berikut:
- a. Ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas
Merupakan kesesuaian waktu yang dihasilkan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan yang direncanakan
 - b. Kelengkapan dan ketelitian dalam melaksanakan tugas
Kelengkapan adalah kelengkapan ketelitian dalam melaksanakan tugasnya, dimana seseorang karyawan harus meneliti ulang tugas yang diberikan kepadanya.
 - c. Penggunaan waktu dalam melaksanakan tugas
Penggunaan waktu adalah banyaknya kuantitas kerja dapat dilihat dari penggunaan waktunya. Waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.
 - d. Banyaknya tugas yang dapat diselesaikan
Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaan yang dapat dikerjakan. Kuantitas kerja dapat dilihat daribanyaknya tugas yang dapat diselesaikan.

3.7 Skala Pengukuran

Teknik pengukuran yang dilakukan untuk penelitian ini adalah menggunakan skala likert. Skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang tentang fenomenal sosial (Sugiyono, 2012:88). Hasil dari skala likert ini mempunyai gradasi dari yang sangat positif sampai dengan sangat negatif. Apabila item positif, maka angka

terbesar diletakkan pada yang sangat setuju. Sedangkan item negatif, maka angka terbesar diletakkan pada item sangat tidak setuju. Pengukuran variabel Kompensasi (X1), Motivasi kerja (X2), Lingkungan kerja (X3), Semangat Kerja (Z) dan Kinerja (Y) dilakukan dengan menggunakan skala likert yang terdiri dari 5 kategori jawaban. Hasil dari jawaban akan diberi skor sebagai berikut :

- | | |
|------------------------------|----------|
| a. Sangat Setuju (SS) | : Skor 5 |
| b. Setuju (S) | : Skor 4 |
| c. Netral (N) | : Skor 3 |
| d. Tidak Setuju (TS) | : Skor 2 |
| e. Sangat Tidak Setuju (STS) | : Skor 1 |

3.8 Uji Instrumen Data

3.8.1 Uji validitas

Sebuah instrument di katakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Oleh sebab itu, uji validitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui sejumlah mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuisisioner. Uji validitas dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antara masing-masing pertanyaan atau pernyataan dengan skor total pengamatan (Arikunto, 2006:255)

$$r = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n(\sum X^2 - (\sum X)^2)(n\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan;

- r = koefisien korelasi
 X = variabel bebas
 Y = variabel terikat
 n = jumlah variabel

Menentukan besarnya nilai r tabel dengan ketentuan $df = \text{jumlah kasus} - 2$, yaitu $df = 165 - 2 = 163$ dan tingkat signifikansi 5% angkanya 0,153

Dasar pengambilan keputusan dari uji validitas adalah

1. Jika r hasil positif dan $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka variabel tersebut valid
2. Jika r hasil positif dan $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka variabel tersebut tidak valid

3.8.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk adanya konsistensi dan stabilitas nilai hasil skala pengukuran tertentu (Sarwono, 2006:219). Uji reliabilitas dilakukan setelah uji validitas dan dilakukan pada pernyataan yang sudah memiliki validitas. Sebuah instrument harus reliabel, dalam arti bahwa instrument tersebut cukup baik sehingga mampu mengungkap data yang bias dipercaya (Arikunto, 2006:169). Penelitian ini menggunakan uji reliabilitas dengan koefisien *Cronbach Alpha*(α).

Menurut Santoso (2002:200), jika jumlah pertanyaan pada masing-masing variabel kurang dari 10 item, maka nilai kriteria untuk mengukur reliabilitas instrumen adalah 0,60 jadi,:

1. Jika $\alpha > 0,60$, semua pertanyaan reliabel. Artinya, instrumen tersebut dapat digunakan
2. Jika $\alpha < 0,60$, semua pertanyaan tidak reliabel. Artinya, instrumen tersebut tidak dapat digunakan

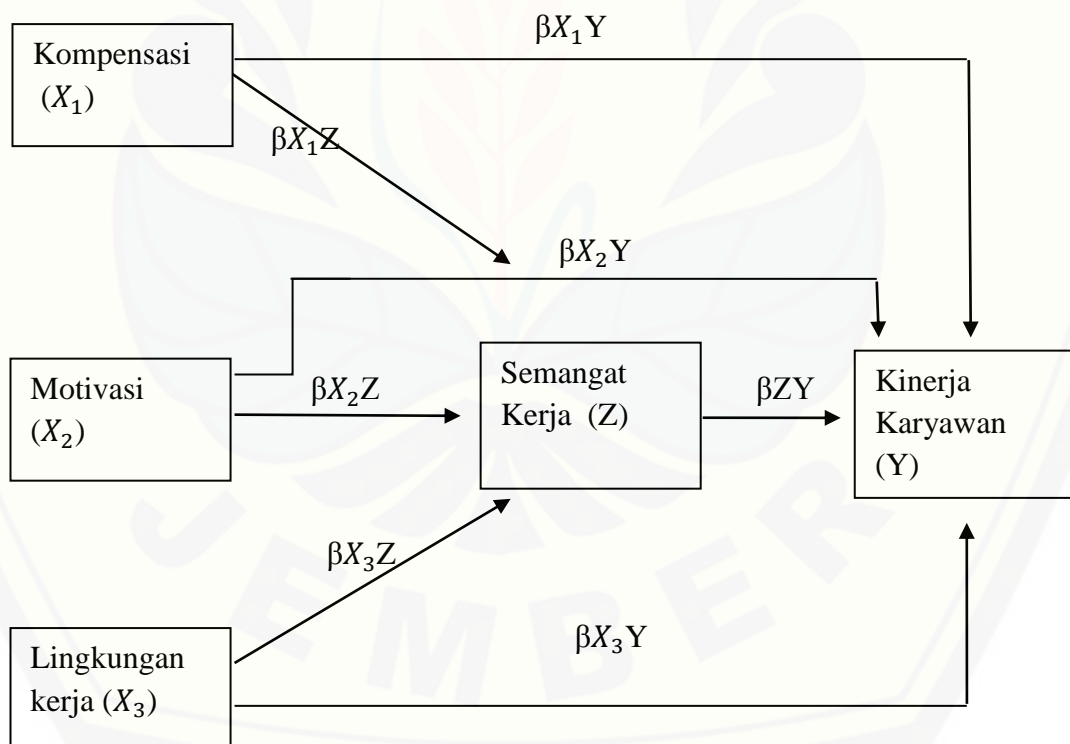
3.9 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel, dimana variable-variabel bebas mempengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara (Sarwono, 2006:147). Diagram Jalur memberikan secara eksplisit hubungan kausal antar variabel model bergerak dari kiri ke kanan dengan implikasi prioritas hubungan kausal variabel yang dekat ke

sebelah kiri. Hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel lainnya tanpa ada variabel ketiga yang memediasi (*intervening*) hubungan kedua variabel. Hubungan tidak langsung adalah jika ada variabel ketiga yang memediasi hubungan kedua variabel, kemudian pada setiap variabel dependent akan ada anak panah yang menuju variabel ini dan berfungsi untuk menjelaskan jumlah variabel yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel itu.

Untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian secara matematis maka alat yang digunakan yaitu analisa jalur (*Path Analysis*) dengan menggunakan software SPSS 20. *Path analysis* akan dilakukan estimasi pengaruh ausal antar variable dan kedudukan masing-masing variable dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung.

Model analisis jalur disajikan pada gambar 3.1 berikut ini :



Gambar 3.1: Model analisis jalur (*Path Analysis*)

Sumber: Data diolah

Keterangan :

β_{X_1Y} = koefisien jalur pengaruh langsung X_1 terhadap Y

β_{X_2Y} = koefisien jalur pengaruh langsung X_2 terhadap Y

β_{X_3Y} = koefisien jalur pengaruh langsung X_3 terhadap Y

β_{ZY} = koefisien jalur pengaruh langsung Z terhadap Y

β_{X_1Z} = koefisien jalur pengaruh langsung X_1 terhadap Z

β_{X_2Z} = koefisien jalur pengaruh langsung X_2 terhadap Z

β_{X_3Z} = koefisien jalur pengaruh langsung X_3 terhadap Z

Koefisien jalur dihitung dengan membuat data persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan. Dalam hal ini persamaannya adalah sebagai berikut :

$$Z = \beta_{X_1Z} + \beta_{X_2Z} + \beta_{X_3Z} + e_1 \dots \dots \dots (\text{persamaan 1})$$

$$Y = \beta_{X_1Y} + \beta_{X_2Y} + \beta_{X_3Y} + \beta_{ZY} + e_2 \dots \dots \dots (\text{persamaan 2})$$

Dimana :

Y = Kinerja karyawan

Z = Semangat kerja

X_1 = Kompensasi

X_2 = Motivasi

X_3 = Lingkungan Kerja

β = koefisien variabel bebas

e_1, e_2 = variabel pengganggu

3.10 Uji Asumsi Klasik

3.10.1 Uji Normalitas

Menurut Nugroho (2005:18), uji normalitas data sebaiknya dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian. Uji normalitas ini bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang baik dan layak yang digunakan dalam penelitian adalah data yang berdistribusi normal. Dalam penelitian ini normalitas data dilihat dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujianya dengan $\alpha = 5\%$ sebagai berikut:

1. Jika nilai signifikan $> 0,05$ maka data tersebut berdistribusi normal
2. Jika nilai signifikan $> 0,05$ maka data tersebut tidak berdistribusi normal

3.10.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah pengujian dari asumsi untuk membuktikan bahwa variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan lainnya. Adanya multikolinearitas dapat menyebabkan model regresi yang diperoleh tidak valid untuk menaksir variabel independen. Menurut Ghazali (2009:63), gejala multikolinearitas juga dapat dideteksi dengan melihat besarnya VIF (*Variance Inflation Factor*). Ketentuannya adalah apabila nilai VIF < 5 , maka tidak terjadi multikolinearitas. Begitu juga sebaliknya jika nilai VIF > 5 , maka terjadi multikolinearitas. Maka ada beberapa cara untuk mengatasinya, yaitu :

1. Menghilangkan sebuah atau beberapa variable X
2. Pemakaian informasi sebelumnya
3. menambah ukuran sample atau data baru.

3.10.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji tersebut, dimaksudkan untuk menguji apakah variabel kesalahan pengganggu tidak konstan untuk semua nilai variabel independen. Salah satu metode yang digunakan untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah *Glejser Test*, yaitu metode pengujian dengan cara meregresikan nilai absolut residual terhadap seluruh variabel bebas (Gujarati, 2010:503).

Jika nilai signifikansi lebih kecil pada tingkat alfa tertentu, maka terdeteksi adanya homokedastisitas sehingga perlu dilakukan perbaikan atau koreksi dengan menggunakan *weighted least square* (Gujarati, 2010:159).

3.11 Uji Hipotesis (Uji t)

Uji t digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel bebas secara parsial (X) terhadap variabel terkait (Y) Sugiyono (2001). Adapun tahap dalam pengujian signifikansi adalah sebagai berikut :

1. Merumuskan Hipotesis

Ho : $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_n = 0$ (berarti variabel-variabel bebas secara parsial tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel independen).

Ha : $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_n \neq 0$ (berarti variabel-variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel independen).

2. Menentukan tingkat signifikansi. Tingkat signifikansi yang diharapkan adalah pada $\alpha = 5\%$

3. Membandingkan tingkat signifikansi dengan $\alpha = 5\%$

Untuk menentukan apakah hipotesis nol diterima atau ditolak dibuat dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Apabila signifikansi $< 0,05$ berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, jadi variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.
2. Apabila signifikansi $> 0,05$ berarti H_0 diterima dan H_a ditolak, jadi semua variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.

3.12 Menghitung Jalur

Bagian ini menjelaskan tentang perhitungan perbandingan pengaruh langsung dan tidak langsung motivasi (X_1), lingkungan kerja (X_2) terhadap kepuasan kerja (Z) dan kinerja karyawan (Y). Apabila terdapat jalur tidak signifikan maka perlu dilakukan *Trimming Theory* yaitu digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan dari model variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Jadi model *Trimming Theory* terjadi ketika koefisien jalur diuji secara keseluruhan ternyata ada variabel yang tidak signifikan, maka peneliti perlu memperbaiki model struktur analisis jalur yang telah di hipotesiskan (Riduwan, 2007:127). Cara menggunakan model *Trimming* yaitu dengan menghitung ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Apabila semua jalur sudah signifikan, maka dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung.

Proses perhitungannya sebagai berikut :

1. Menghitung pengaruh langsung (*Dirrect Effect* atau DE)
 - a. Pengaruh variabel kompensasi terhadap semangat kerja
 $DEX_1Z = X_1$ terhadap Z
 - b. Pengaruh variabel motivasi kerja terhadap semangat kerja
 $DEX_2Z = X_2$ terhadap Z

- c. Pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap semangat karyawan

$$DEX_3Y = X_3 \text{ terhadap } Z$$

- d. Pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja kerja

$$DEX_1Z = X_1 \text{ terhadap } Z$$

- e. Pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja kerja

$$DEX_2Z = X_2 \text{ terhadap } Z$$

- f. Pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

$$DEX_3Y = X_2 \text{ terhadap } Y$$

- g. Pengaruh variabel semangat kerja terhadap kinerja karyawan

$$DEZY = Z \text{ terhadap } Y$$

2. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE)

- a. Pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja

$$IEX_1ZY = X_1 \text{ terhadap } Y \text{ melalui } Z$$

- b. Pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja

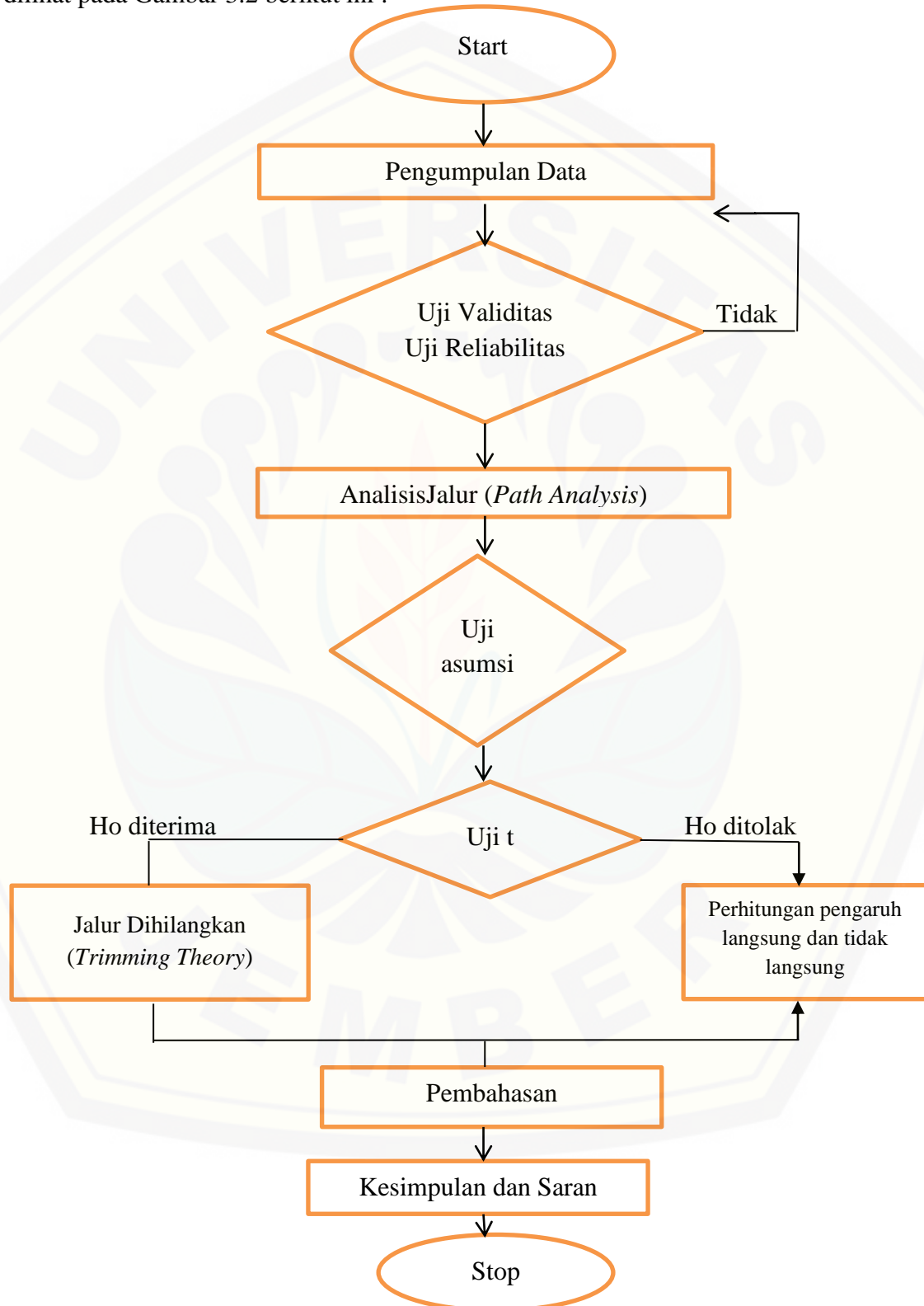
$$IEX_2ZY = X_2 \text{ terhadap } Y \text{ melalui } Z$$

- c. Pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja

$$IEX_3ZY = X_3 \text{ terhadap } Y \text{ melalui } Z$$

3.13 Kerangka Pemecahan Masalah

Untuk mempermudah dan memperjelas dalam pemecahan masalah dapat dilihat pada Gambar 3.2 berikut ini :



Keterangan:

- a. Start, yaitu tahap awal atau persiapan sebelum melakukan penelitian masalah yang dihadapi
- b. Pengumpulan data, yaitu tahap dimana peneliti melakukan pengumpulan data yang diperlukan untuk mendukung kelengkapan sebuah penelitian
- c. Uji validitas, untuk mengetahui layak tidaknya suatu instrumen untuk digunakan. Uji reliabilitas, untuk mengetahui konsistensi dan stabilitas nilai hasil pengukuran tertentu
- d. Uji normalitas data, yaitu tahap dimana untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak
- e. Analisis jalur, untuk mengetahui hubungan yang terjadi antara variabel bebas terhadap variabel terikat baik secara langsung ataupun secara tidak langsung
- f. Uji asumsi klasik, yaitu tahap dimana dilakukannya pendugaan parameter yang sesuai dengan model yang telah dikembangkan untuk mengetahui adanya multikolinieritas dan heteroskedasitas. Hal-hal tersebut merupakan suatu pelanggaran yang terjadi pada sebuah penelitian. Apabila terjadi pelanggaran tersebut maka harus ada perbaikan dan kembali lagi pada tahap analisis jalur
- g. Melakukan uji hipotesis (uji t) untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Pada tahap ini dibagi menjadi dua yaitu:
 - 1) Berdasarkan perhitungan uji t, jalur yang tidak signifikan perlu dihilangkan sesuai dengan Trimming Theory
 - 2) Berdasarkan perhitungan uji t, jalur yang sudah terbukti signifikan maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung
- h. Pembahasan terhadap hasil penelitian yang telah diolah
- i. Mengambil kesimpulan dari hasil penelitian berdasarkan analisis yang dilakukan
- j. Stop, yaitu berakhirnya penelitian.

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan Rokok Gagak Hitam

4.1.1 Sejarah Berdirinya Perusahaan

Berawal dari melimpahnya hasil produksi tembakau di Kota Bondowoso, khususnya di daerah Kecamatan Maesan, Bapak Nawar H. Wasil salah satu petani tembakau yang sukses memiliki ide yang cemerlang dengan mulai mencoba membuat rokok dan mengajak beberapa pemuda yang biasa bermain bola di lingkungannya. Ternyata usaha yang awalnya hanya coba – coba banyak diminati oleh masyarakat sekitar. Produksi rokok pun mulai ditingkatkan, yang awalnya hanya bertempat diteras rumah dan garasi rumah Bapak Nawar.

Dalam proses marketingnya, Bapak Nawar selalu membawa serta hasil produksinya untuk lebih mengenalkan kepada masyarakat dalam setiap event pertandingan antar desa dilingkungannya. Untuk meningkatkan penjualan dan pengakuan dari masyarakat, maka bapak Nawar mulai memikirkan beberapa hal yang harus dilakukan untuk menunjang peningkatan dan pengembangan usahanya. Salah satunya dengan mendaftarkan rokoknya di pemerintah daerah.

Perusahaan Gagak Hitam didirikan pada tahun 2004 oleh Bapak Nawar berdasarkan Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP) Kecil Nomor 510/261/430.56/2004 yang dikeluarkan oleh Kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso pada tanggal 04 Agustus 2004. Perusahaan yang bergerak di bidang industri ini memiliki NPWP dengan nomor 07.902.955.9656.000 yang dikeluarkan oleh Kantor Direktorat Jenderal Pajak pada tanggal 20 Agustus 2004.

Perusahaan ini telah memiliki Surat Tanda Pendaftaran Industri Kecil Rokok buatan tangan sendiri dengan Nomor 130555204019 pada tanggal 05 Agustus 2004 dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso dan Nomor Pokok Pengusaha Barang Kena Cukai (NPPBKC) 0711.1.3.3040 yang dikeluarkan oleh Departemen Keuangan RI Direktorat Jenderal Kepabean dan Cukai pada tanggal 10 Desember 2004, serta Surat Pengukuhan Pengusaha Kena Pajak Nomor Pem-220/WPJ.12/KP.1003.2005.

Dahulu Perusahaan Gagak Hitam dalam memproduksi rokok dikerjakan oleh 10 orang saja, namun kini perusahaan telah memiliki 1.106 karyawan, 3 gudang produksi dan 6 tempat penyimpanan bahan baku. Usaha memasarkan produknya mulai mengalami peningkatan, yang awalnya hanya dipasarkan dilingkungan tempat kediaman Bapak Nawar, kini mulai merambah ke beberapa Kabupaten di luar Jawa. Sekarang sudah ada 4 cabang pusat pemasaran produk, selain di Kota Bondowoso yaitu Kota Jember, Situbondo, Banyuwangi, dan Lumajang.

Perusahaan Gagak Hitam memiliki beberapa variasi produk yaitu: Gagak Kuning Lama, Gagak Kuning Baru, Gagak Baru dan Gagak Mild. Sehari perusahaan ini mampu memproduksi 350 bal rokok. Bahan baku kini didatangkan dari Garut sampai dengan tembakau daerah Lombok. Sedangkan cengkehnya dari Manado dan caosnya dari Perancis dan Bogor yang memiliki rasa yang khas.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan Gagak Hitam

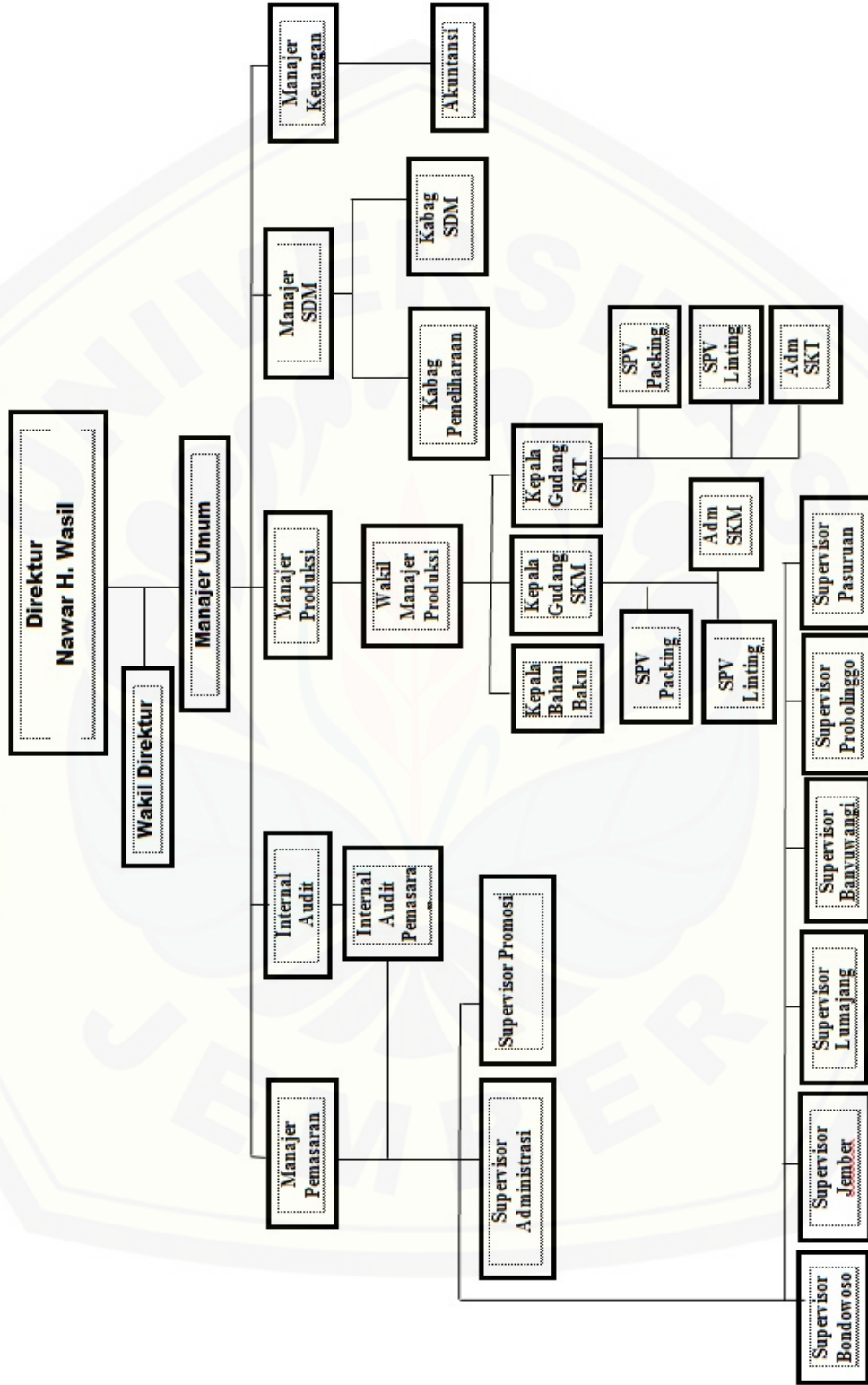
a. Visi Perusahaan

1. Menjadi perusahaan yang kuat dan berkualitas
2. Mendukung pengembangan dan kesejahteraan perusahaan

b. Misi Perusahaan

1. Menghasilkan rokok berkualitas dengan rasa yang khas
2. Mengembangkan kesejahteraan petani tembakau
3. Menghasilkan pendapatan bagi pemegang saham
4. Memberikan kesejahteraan yang baik bagi masyarakat sekitar
5. Menjadi perusahaan yang memiliki keunggulan, kuat dan mampu berkembang
6. Mampu menghadapi persaingan di daerah dan nasional

Struktur Organisasi Perusahaan Rokok Gagak Hitam



Gambar 4.1

Sumber: PR Gagak Hitam, April 2015.

Berdasarkan struktur di atas, setiap posisi yang dimiliki perusahaan Gagak Hitam memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda, seperti:

1. Direktur

Direktur merupakan posisi yang paling penting di perusahaan yang mengawasi seluruh posisi, tugas, dan tanggung jawab

Tugas direktur sebagai berikut:

- a. Membangun garis kebijakan perusahaan dan menetapkan tujuan perusahaan
- b. Menetapkan target penjualan per tahun
- c. Memiliki kewenangan untuk menangani masalah keuangan, menemukan dan mengatur penggunaan dana untuk kelancaran perusahaan
- d. Mengevaluasi dan mengawasi operasi bisnis perusahaan
- e. Berhak untuk meminta penjelasan tentang apa yang dilakukan diluar kebijakan

Tanggung jawab direktur sebagai berikut:

- a. Direktur harus menggunakan kekuasaan mereka dengan etika baik dan untuk kepentingan perusahaan secara keseluruhan
- b. Direktur tidak diperbolehkan untuk membuat keuntungan yang tidak diungkapkan dari posisi mereka sebagai direktur dan harus memperhitungkan setiap keuntungan yang dihasilkan
- c. Direktur wajib melaksanakan fungsi mereka dengan hati – hati, keterampilan, dan ketekunan

2. Manajer Umum

Tugas dan tanggung jawab manajer umum sebagai berikut:

- a. Merencanakan pengembangan strategi implementasi kebijakan secara keseluruhan dalam rangka untuk menjalankan secara optimal
- b. Memantau pelaksanaan kebijakan dan strategi perusahaan serta memastikan kelancaran pelaksanaan dalam rangka untuk menjalankan secara optimal dan tepat

- c. Mengontrol dan mengevaluasi implementasi strategi untuk mendapatkan masukan strategis untuk usulan kebijakan tahun depan
- d. Mengevaluasi dan menganalisis hasil dari pelaksanaan strategi perusahaan dan memecahkan masalah yang timbul
- e. Mengarahkan fungsi masing – masing departemen dalam menjalankan strategi perusahaan

3. Manajer Pemasaran

Tugas dan tanggung jawab manajer pemasaran sebagai berikut:

- a. Menciptakan pasar yang tepat segmentasi pengembangan perusahaan dan mampu meningkatkan penjualan
- b. Merencanakan program pemasaran, baik jangka menengah dan taktis serta penggunaan media promosi
- c. Bantuan manajer dengan memberikan masukan pada harga jual yang tepat barang dagangan untuk ikut melihat harga saing dipasaran
- d. Mengkoordinasikan pencarian dan menganalisis informasi pasar dengan departemen dan jangka penjualannya
- e. Membantu memberikan masukan pada perencanaan pengadaan barang ke bagian pembelian

4. Audit Internal

Tugas audit internal sebagai berikut:

- a. Mengeksekusi berbagai audit dan review dalam organisasi yang beragam dan sangat komputerisasi
- b. Memberikan independen, objektif jaminan dan layanan konsultasi kepada manajemen, dengan tujuan utama mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko, pengendalian dan tata kelola proses
- c. Membuat rekomendasi pada peningkatan efisiensi operasional, dengan memperhatikan nilai uang audit setuju rencana audit tahunan dengan ketua sebelum disetujui oleh komite audit
- d. Laporan triwulan dan seperti yang diminta kepada komite audit dan ketua atau orang dengan posisi yang sama

- e. Pada hari ke hari secara fungsional, auditor internal melapor kepada ketua atau orang dengan posisi sama
- f. Setiap tugas lain yang sesuai sebagaimana ditentukan dari waktu ke waktu oleh ketua

Tanggung jawab audit internal sebagai berikut:

- a. Mengelola fungsi internal
- b. Mengembangkan dan mempertahankan sebuah piagam untuk fungsi audit internal yang mencerminkan tanggung jawab kantor, otoritas, dan pelaporan hubungan
- c. Mengembangkan dan memperoleh persetujuan yang tepat untuk tujuan, jadwal kerja audit, rencana kepegawaian, dan anggaran keuangan untuk departemen.
- d. Mempertahankan kemampuan pribadi dan bahwa auditor staf dengan mendapatkan jumlah yang cukup dari pendidikan berkelanjutan
- e. Mengawasi auditor staf dengan menetapkan mereka untuk pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan mereka, meninjau pekerjaan mereka dan menilai kinerja mereka
- f. Berpartisipasi dan melakukan evaluasi yang diarahkan oleh petugas organisasi

5. Manajer Produksi

Tugas dan tanggung jawab manajer produksi sebagai berikut

- a. Mengatur waktu kerja agar sesuai dengan waktu pengiriman
- b. Menyesuaikan posisi inspektur kualitas pada setiap titik pekerjaan
- c. Memberikan tingkat produksi untuk tujuan pemasaran dalam membuat harga jual

6. Manajer Sumber Daya Manusia

Tugas dan tanggung jawab manajer SDM sebagai berikut:

- a. Menganalisis dan mengembangkan sistem remunerasi di perubahan sebagai rekomendasi untuk meningkatkan motivasi karyawan dan mendukung pencapaian target kinerja perusahaan

- b. Menjaga dan memverifikasi data, absensi karyawan, kerja lembur, cuti, pelatihan, dan pelayanan medis yang bermanfaat bagi karyawan
- c. Melakukan proses penggajian berdasarkan data yang tepat sehingga gaji yang bisa dilakukan dengan jumlah yang benar dan tepat waktu
- d. Mengelola pensiunan dan asuransinya, pajak pekerja sesuai dengan ketentuan, sehingga setiap proses pembayaran dilaksanakan dengan benar dan tepat waktu

7. Manajer Keuangan

Tugas dan tanggung jawab manajer keuangan sebagai berikut:

- a. Membuat faktur
- b. Membuat bukti pembayaran
- c. Mengelola dana yang dibutuhkan untuk segala kegiatan

8. Internal Audit Pemasaran

Tugas dan tanggung jawab internal audit pemasaran sebagai berikut:

- a. Melakukan pemeriksaan pada unit bisnis secara komprehensif, sistematis, dengan memberikan pendekatan yang terstruktur terhadap pengumpulan dan analisis data atau informasi dan melakukan langkah-langkah korektif sehingga aktivitas program-program pemasaran dapat tercapai.

9. Wakil Manajer Produksi

Tugas dan tanggung jawab wakil manajer produksi sebagai berikut:

- a. Menjadi komunikator antara bawahan dan atasan
- b. Memantau pelaksanaan tujuan dan sasaran pada bagian produksi
- c. Mengevaluasi hasil kerja karyawan produksi
- d. Melaporkan perkembangan bagian produksi kepada manajemen puncak
- e. Memimpin jalannya kegiatan manajemen jika manajer produksi berhalangan hadir.

10. Kepala Bagian Pemeliharaan

Tugas dan tanggung jawab kepala bagian pemeliharaan sebagai berikut:

- a. Mempertahankan stamina SDM dalam melakukan pekerjaannya

- b. Melakukan komunikasi secara efektif kepada karyawan
- c. Memberikan motivasi dan dukungan kepada karyawan
- d. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- e. Memperhatikan dan bertanggung jawab atas kesehatan dan keselamatan kerja karyawan

11. Kepala Bagian SDM

Tugas kepala bagian SDM sebagai berikut:

- a. mengadakan pengangkatan dan pemberhentian karyawan
- b. menyelesaikan konflik antar karyawan
- c. membantu pimpinan dalam promosi dan mutasi karyawan

Tanggung jawab kepala bagian SDM sebagai berikut:

- a. mengelola kegiatan bagian personalia dan umum
- b. mengatur kelancaran kegiatan ketenagakerjaan
- c. menyelesaikan masalah yang timbul di lingkungan perusahaan
- d. bertanggungjawab atas kinerja karyawan perusahaan

12. Akuntansi

Tugas dan tanggung jawab akuntansi yaitu memproses data keuangan, memproses pengolahan dan penganalisisan data yang relevan untuk diubah menjadi informasi yang dapat digunakan untuk pembuatan keputusan.

13. Supervisor Administrasi

Tugas dan tanggung jawab supervisor administrasi sebagai berikut:

- a. menjamin keakuratan, kebenaran dan ketepatan laporan penjualan
- b. menjamin dan menjaga kelengkapan berkas penjualan, pembelian, dan pemasaran
- c. memberikan pelayanan administrasi kepada konsumen
- d. menatausahakan register yang berkaitan dengan proses pelayanan

14. Supervisor Promosi

Tugas dan tanggung jawab supervisor promosi sebagai berikut:

- a. Menyiapkan bahan atau materi promosi sesuai kebutuhan promosi suatu produk secara menyeluruh

- b. Mengarahkan dan mengkoordinasikan kegiatan yang diikuti sebagai sarana promosi perusahaan
 - c. Menyusun usulan strategi penjualan secara nasional melalui hasil analisa pasar dan kesiapan promosi
15. Kepala Bahan Baku
- Tugas kepala bahan baku yaitu menyediakan bahan baku yang diminta oleh bagian perencanaan sesuai dengan kebutuhan order
- Tanggung jawab kepala bahan baku yaitu bertanggungjawab atas persediaan bahan baku yang ada di gudang
16. Kepala Gudang SKM
- Tugas dan tanggung jawab kepala gudang SKM sebagai berikut:
- a. Melakukan penerimaan barang dan meneliti apakah barang yang sesuai dengan faktur pembelian dan surat pesanan
 - b. Mengecek kesesuaian antara surat pesanan pembelian dengan fakturnya
 - c. Membuat bukti barang masuk
 - d. Menyiapkan barang sesuai dengan surat pesanan dari relasi untuk dikirim
17. Kepala Gudang SKT
- Tugas dan tanggung jawab kepala gudang SKT sebagai berikut:
- a. Melakukan penerimaan barang dan meneliti apakah barang yang sesuai dengan faktur pembelian dan surat pesanan
 - b. Mengecek kesesuaian antara surat pesanan pembelian dengan fakturnya
 - c. Membuat bukti barang masuk
 - d. Menyiapkan barang sesuai dengan surat pesanan dari relasi untuk dikirim
18. Supervisor Bondowoso
- Tugas dan tanggung jawab supervisor Bondowoso sebagai berikut:
- a. Mempertahankan dan meningkatkan hasil penjualan di Kota Bondowoso

- b. Mengendalikan biaya operasional pemasaran di Kota Bondowoso
- c. Mempertahankan dan memperluas pangsa pasar di Kota Bondowoso
- d. Membuka strategi-strategi penjualan di Kota Bondowoso
- e. Memonitoring aktivitas penjualan di Kota Bondowoso

19. Supervisor Jember

Tugas dan tanggung jawab supervisor Bondowoso sebagai berikut:

- a. Mempertahankan dan meningkatkan hasil penjualan di Kota Jember
- b. Mengendalikan biaya operasional pemasaran di Kota Jember
- c. Mempertahankan dan memperluas pangsa pasar di Kota Jember
- d. Membuka strategi-strategi penjualan di Kota Jember
- e. Memonitoring aktivitas penjualan di Kota Jember

20. Supervisor Lumajang

Tugas dan tanggung jawab supervisor Bondowoso sebagai berikut:

- a. Mempertahankan dan meningkatkan hasil penjualan di Kota Lumajang
- b. Mengendalikan biaya operasional pemasaran di Kota Lumajang
- c. Mempertahankan dan memperluas pangsa pasar di Kota Lumajang
- d. Membuka strategi-strategi penjualan di Kota Lumajang
- e. Memonitoring aktivitas penjualan di Kota Lumajang

21. Supervisor Banyuwangi

Tugas dan tanggung jawab supervisor Bondowoso sebagai berikut:

- a. Mempertahankan dan meningkatkan hasil penjualan di Kota Banyuwangi
- b. Mengendalikan biaya operasional pemasaran di Kota Banyuwangi
- c. Mempertahankan dan memperluas pangsa pasar di Kota Banyuwangi
- d. Membuka strategi-strategi penjualan di Kota Banyuwangi
- e. Memonitoring aktivitas penjualan di Kota Banyuwangi

22. Supervisor Probolinggo

Tugas dan tanggung jawab supervisor Bondowoso sebagai berikut:

- a. Mempertahankan dan meningkatkan hasil penjualan di Kota Probolinggo
- b. Mengendalikan biaya operasional pemasaran di Kota Probolinggo

- c. Mempertahankan dan memperluas pangsa pasar di Kota Probolinggo
- d. Membuka strategi-strategi penjualan di Kota Probolinggo
- e. Memonitoring aktivitas penjualan di Kota Probolinggo

23. Supervisor Pasuruan

Tugas dan tanggung jawab supervisor Bondowoso sebagai berikut:

- a. Mempertahankan dan meningkatkan hasil penjualan di Kota Pasuruan
- b. Mengendalikan biaya operasional pemasaran di Kota Pasuruan
- c. Mempertahankan dan memperluas pangsa pasar di Kota Pasuruan
- d. Membuka strategi-strategi penjualan di Kota Pasuruan
- e. Memonitoring aktivitas penjualan di Kota Pasuruan

24. Supervisor *Packing* SKM

Tugas dan tanggung jawab supervisor packing sebagai berikut:

- a. Menerima barang jadi dari bagian *finishing* SKM
- b. Membuat laporan terima barang SKM
- c. Memberi pengarahan kepada bawahan tentang tata kerja *packing* SKM yang efektif dan efisien
- d. Mengawasi proses *packing* SKM
- e. Memeriksa cap atau *print* pada *polybag* SKM
- f. Membuat laporan harian dan bulanan hasil kerja *packing* SKM

25. Supervisor *Packing* SKT

Tugas dan tanggung jawab supervisor packing sebagai berikut:

- a. Menerima barang jadi dari bagian *finishing* SKT
- b. Membuat laporan terima barang SKT
- c. Memberi pengarahan kepada bawahan tentang tata kerja *packing* SKT yang efektif dan efisien
- d. Mengawasi proses *packing* SKT
- e. Memeriksa cap atau *print* pada *polybag* SKT
- f. Membuat laporan harian dan bulanan hasil kerja *packing* SKT

26. Supervisor Linting SKM

Tugas dan tanggung jawab supervisor linting SKM sebagai berikut:

- a. Mengawasi proses linting SKM

- b. Memeriksa produk SKM
 - c. Membuat laporan harian dan bulanan hasil kerja linting SKM
27. Supervisor Linting SKT
- Tugas dan tanggung jawab supervisor linting SKM sebagai berikut:
- a. Mengawasi proses linting SKT
 - b. Memberi pengarahan kepada bawahan tentang tata kerja melinting SKT yang efektif dan efisien
 - c. Memeriksa produk SKT
 - d. Membuat laporan harian dan bulanan hasil kerja linting SKT
28. Administrasi SKM
- Tugas dan tanggung jawab administrasi SKM sebagai berikut:
- a. Mencatat barang yang masuk ke bagian SKM
 - b. Mencatat barang yang keluar dari bagian SKM
 - c. Mendata semua kebutuhan produksi SKM (bahan baku, peralatan)
 - d. Merekab keseluruhan hasil produksi SKM
29. Administrasi SKT
- Tugas dan tanggung jawab administrasi SKM sebagai berikut:
- a. Mencatat barang yang masuk ke bagian SKT
 - b. Mencatat barang yang keluar dari bagian SKT
 - c. Mendata semua kebutuhan produksi SKT (bahan baku, peralatan)
 - d. Merekab keseluruhan hasil produksi SKT

4.1.4 Karakter Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso yang berjumlah 165 orang. Karakteristik responden dalam penelitian ini, yaitu karakteristik responden berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan dan masa kerja.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Kelompok Usia

Usia responden terbagi dalam 3 kelompok dari 165 responden, yaitu 17 – 27, 28 – 37, dan diatas 37. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapati karakteristik responden berdasarkan kelompok usia dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.2. Berikut data responden berdasarkan kelompok usia.

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan kelompok Usia

Kelompok Usia	Jumlah	
	Orang	Persentase
17 – 27 Tahun	53	32, 2%
28 – 37 Tahun	66	40 %
>37 Tahun	46	27,8 %
Jumlah	165	100%

Sumber : Data primer diolah, April 2015

Berdasarkan Tabel 4.2, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas yang menjadi karyawan produksi non manajerial Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso adalah responden yang berusia antara 28 – 37 tahun sejumlah 66 orang. sedangkan minoritas responden yang menjadi karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso adalah responden yang berusia di atas 37 tahun sejumlah 46 orang.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin responden terbagi dalam 2 kelompok dari 165 responden, yaitu laki-laki dan perempuan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapati karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.3. Berikut data responden berdasarkan jenis kelamin :

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	
	Orang	Persentase
Laki – laki	17	10,3 %
Perempuan	148	89,7 %
Jumlah	165	100%

Sumber : Data primer diolah, April 2015

Berdasarkan Tabel 4.3, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas responden yang menjadi karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso adalah responden yang berjenis kelamin perempuan sejumlah 148 orang, dan minoritas responden yang menjadi karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso adalah responden yang berjenis kelamin laki – laki sejumlah 17 orang.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan responden terbagi dalam 4 kelompok dari 165 responden, yaitu dibawah SMA, SMA, Diploma 3, dan S1. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapati karakteristik responden berdasarkan pendidikan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.4. Berikut data responden berdasarkan pendidikan ;

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	
	Orang	Persentase
< SMA	124	75,2 %
SMA	39	23,6 %
D3	2	1,2 %
S1	-	-
Jumlah	165	100%

Sumber : Data primer diolah, April 2015

Berdasarkan Tabel 4.4, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas responden yang menjadi karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso adalah responden yang berpendidikan di bawah SMA sejumlah 124 orang, sedangkan minoritas responden yang menjadi karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso adalah responden yang berpendidikan D3 sejumlah 2 orang . Pada bagian produksi ini, karyawan non manajerial tidak terdapat yang berpendidikan S1.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja responden terbagi dalam 4 kelompok dar 165 responden, yaitu < 1 tahun, 1 – 3 tahun, 4 – 6 tahun, dan > 6 tahun. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapati karakteristik responden berdasarkan masa kerja dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.5. Berikut data responden berdasarkan masa kerja:

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	
	Orang	Persentase
< 1 tahun	6	3,6 %
1 – 3 tahun	24	14,6 %
4 – 6 tahun	48	29,1 %
> 6 tahun	87	52,7 %
Jumlah	165	100%

Sumber : Data primer diolah, April 2015

Berdasarkan Tabel 4.5, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas responden yang menjadi karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso adalah responden yang telah lama bekerja selama lebih dari 6 tahun sejumlah 87 orang, sedangkan minoritas responden yang menjadi karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso adalah responden yang bekerja selama kurang dari 1 tahun sejumlah 6 orang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso memiliki karyawan yang mempunyai pengalaman dan pengetahuan yang lebih didalam bekerja terutama dibidang industri pembuatan rokok.

4.1.5 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

Karakteristik didalam variabel penelitian dapat diketahui berdasarkan distribusi jawaban responden penelitian yang berguna untuk mendukung hasil analisis data. Adapun distribusi jawaban responden pada variabel kompensasi, motivasi, lingkungan kerja, semangat kerja dan kinerja karyawan produksi non manajerial diuraikan sebagai berikut:

a. Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi (X_1)Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Kompensasi (X_1)

Item	Nilai Jawaban Responden										Total
	1		2		3		4		5		
	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
$X_{1.1}$	-	-	10,9	18	32,1	53	34,5	57	22,4	37	165
$X_{1.2}$	-	-	4,8	8	37,6	62	38,8	64	18,8	31	165
$X_{1.3}$	-	-	7,3	12	37,0	61	29,7	49	26,1	43	165
$X_{1.4}$	-	-	6,7	11	26,1	43	43,6	72	23,6	39	165
Rata-rata	-	-	7,4	12,25	33,2	54,75	36,6	60,5	22,7	37,5	

Sumber : Lampiran 3

Rata-rata frekuensi hasil jawaban reponden menunjukkan bahwa 36,6% atau 60,5 (61) responden menjawab setuju, namun masih terdapat responden yang menjawab tidak setuju sebesar 7,4% atau 12,5 (13) responden. 18 responden yang menjawab tidak setuju pada indikator pemberian upah dari perusahaan. Karyawan merasa masih belum puas terhadap pemberian upah yang dilakukan oleh perusahaan dikarenakan karyawan masih belum bisa mencukupi kebutuhan hidup keluarganya sehari-hari yang diakibatkan oleh naiknya harga kebutuhan pokok dan mahal nya biaya pendidikan untuk anak-anak mereka, sehingga karyawan masih merasa belum cukup atas upah yang diberikan oleh perusahaan. Sedangkan 72 responden menjawab setuju dikarenakan perusahaan selalu memberikan bonus jika para karyawan produksi non manajerial ini berprestasi dipekerjaannya seperti hadir tepat waktu, hasil yang dicapai sesuai dan melebihi target perusahaan. Jadi, perusahaan pasti akan memberikan bonus kepada para karyawan non manajerial Sigaret Kretek Tangan tersebut.

Berdasarkan Tabel 4.6, berkaitan dengan tabulasi frekuensi dengan 4 indikator dalam variabel penelitian, dapat diketahui bahwa:

1. Pada pernyataan indikator $X_{1.1}$, upah, 165 responden diketahui bahwa 18 orang atau 10,9% menjawab tidak setuju, 53 orang atau 32,1% menjawab

netral, 57 orang atau 34,5% menjawab setuju, dan 37 orang atau 22,4% sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab cukup setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator upah. Sebagian besar responden menjawab setuju karena upah yang diberikan perusahaan kepada karyawan Produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan telah sesuai dengan harapan dan kontribusi yang diberikan untuk perusahaan. Sedangkan yang menjawab tidak setuju dan netral karena karyawan menganggap bahwa upah yang diberikan belum bisa mencukupi kebutuhan sehari-hari karyawan beserta keluarganya.

2. Pada pernyataan indikator $X_{1,2}$, uang makan, uang transportasi, dan cuti, 165 responden diketahui bahwa, 8 orang atau 4,8% menjawab tidak setuju, 62 orang atau 37,6% menjawab netral, 64 orang atau 38,8% menjawab setuju, dan 31 orang atau 18,8% sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator uang makan, uang transportasi, dan cuti. Sebagian besar responden menjawab setuju karena uang makan, uang transportasi, dan cuti yang diberikan perusahaan dapat membuat karyawan merasa terjamin bekerja didalam perusahaan dan dapat mengurangi biaya tambahan untuk makan dan tidak perlu membayar uang transportasi lagi. Sedangkan yang menjawab tidak setuju dan netral dikarenakan karyawan merasa belum cukup puas atas pemberian uang makan, uang transportasi dan cuti tersebut. Karyawan menginginkan pemberian uang tersebut lebih banyak lagi.
3. Pada pernyataan indikator $X_{1,3}$, tunjangan hari raya dan tunjangan kesehatan, 165 responden diketahui bahwa, 12 orang atau 7,3% menjawab tidak setuju, 61 orang atau 37,0% menjawab netral, 49 orang atau 29,7% menjawab setuju, dan 43 orang atau 26,1% sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab cukup setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator tunjangan hari raya dan tunjangan kesehatan yang diberikan oleh perusahaan. Sebagian besar karyawan yang menjawab setuju karena karyawan merasa puas atas

tunjangan yang diberikan oleh perusahaan dan tunjangan tersebut dapat mengurangi beban untuk membeli keperluan hari raya dan apabila ada keluarga yang sakit tidak perlu membeli dengan uang yang lain, cukup dengan tunjangan kesehatan tersebut. Sedangkan responden yang menjawab tidak setuju dan netral dikarenakan keperluan karyawan yang cukup banyak sehingga belum cukup jika hanya menggunakan tunjangan yang diberikan perusahaan.

4. Pada pernyataan indikator $X_{1,4}$, bonus, 165 responden diketahui bahwa, 11 orang atau 6,7% menjawab tidak setuju, 43 orang atau 26,1% menjawab netral, 72 orang atau 43,6% menjawab setuju, dan 39 orang atau 23,6% sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab cukup setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator bonus. Sebagian besar responden menjawab setuju karena bonus yang diberikan oleh perusahaan dapat mencukupi kebutuhan – kebutuhan yang lainnya seperti untuk membeli pakaian dan mainan anak-anak. Sedangkan responden yang menjawab tidak setuju dan netral karena bonus tersebut belum cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari karena anggota keluarga yang dimiliki banyak, sehingga membutuhkan biaya yang cukup banyak.
- b. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi (X_2)

Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Motivasi (X_2)

Item	Nilai Jawaban Responden										Total
	1		2		3		4		5		
	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
$X_{2,1}$	-	-	10,3	17	32,7	54	35,8	59	21,2	35	165
$X_{2,2}$	-	-	2,4	4	36,4	60	40,6	67	20,6	34	165
$X_{2,3}$	-	-	6,7	11	31,5	52	38,2	63	23,6	39	165
$X_{2,4}$	-	-	1,8	3	25,5	42	39,4	65	33,3	55	165
Rata-rata	-	-	5,3	8,75	31,5	52	38,5	63,5	24,6	40,75	

Sumber : Lampiran 3

Rata-rata frekuensi hasil jawaban responden menunjukkan bahwa 38,5% atau 63,5 (64) responden menjawab setuju, namun masih terdapat responden yang menjawab tidak setuju sebesar 5,3% atau 8,75 (9) responden. Rata-rata responden yang menjawab tidak setuju pada indikator kebutuhan fisik seperti pemenuhan kebutuhan. Total 165 responden 17 diantaranya menyatakan tidak setuju karena mereka yang termasuk kelompok umur antara 17-27 tahun yang masih belum menikah, sehingga mereka bekerja lebih mengutamakan kebutuhan sekunder daripada kebutuhan primer seperti untuk makan sehari-hari, karena mereka menganggap bahwa untuk makan dan minum masih tanggungan orang tua mereka. Sedangkan yang menjawab setuju pada indikator kebutuhan sosial (interaksi dengan karyawan yang lainnya). 67 karyawan produksi menyatakan setuju karena mereka memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja yang lainnya dikarenakan setiap hari para karyawan bertemu ditempat yang sama sehingga komunikasi yang terjalin sangat erat.

Berdasarkan Tabel 4.7, berkaitan dengan tabulasi frekuensi dengan 4 indikator dalam variabel penelitian, dapat diketahui bahwa:

1. Pada pernyataan indikator $X_{2,1}$, Kebutuhan fisik, 165 responden diketahui bahwa, 17 orang atau 10,3% menjawab tidak setuju, 54 orang atau 32,7% menjawab netral, 59 orang atau 35,8% menjawab setuju, dan 35 orang atau 21,2% sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator kebutuhan fisik. Sebagian besar responden menjawab setuju karena pada dasarnya karyawan yang bekerja diperusahaan Gagak Hitam untuk memenuhi kebutuhan keluarganya sehari – hari. Sedangkan responden yang menjawab tidak setuju dan netral dikarenakan karyawan tersebut yang berumur masih 17-27 tahun dan belum menikah, sehingga karyawan tersebut bekerja untuk memenuhi kebutuhan pribadinya seperti membeli kosmetik dan pakaian.
2. Pada pernyataan indikator $X_{2,2}$, kebutuhan sosial, 165 responden diketahui bahwa 4 orang atau 2,4% menjawab tidak setuju, 60 orang atau 36,4% menjawab netral, 67 orang atau 40,6% menjawab setuju, dan 34 orang atau

20,6% sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator kebutuhan sosial. Sebagian besar responden menjawab setuju karena setiap hari mereka saling bertemu sehingga membuat hubungan antar karyawan lain terjalin baik dan harmonis. Sedangkan responden yang menjawab tidak setuju dan netral dikarenakan karyawan tersebut masih belum lama bekerja sehingga hubungan dengan karyawan yang lainnya masih belum terjalin erat.

3. Pada pernyataan indikator $X_{2,3}$, kebutuhan akan penghargaan, 165 responden diketahui bahwa 11 orang atau 6,7% menjawab tidak setuju, 52 orang atau 31,5% menjawab netral, 63 orang atau 38,2% menjawab setuju, dan 39 orang 23,6% sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator kebutuhan akan penghargaan. Sebagian besar karyawan menjawab setuju karena hasil kerja karyawan tersebut diakui oleh perusahaan bahwa jika pekerjaan yang dihasilkan bagus dan memuaskan perusahaan maka pihak perusahaan akan memberikan bonus dan pujian. Sedangkan responden yang menjawab tidak setuju dan netral karena karyawan tersebut belum memberikan hasil (output) yang memuaskan bagi perusahaan sehingga hasil kerjanya belum dinyatakan bagus.
4. Pada pernyataan indikator $X_{2,4}$, kebutuhan perwujudan diri, 165 responden diketahui bahwa 3 orang atau 1,8% menjawab tidak setuju, 42 orang atau 25,5% menjawab netral, 65 orang atau 39,4% menjawab setuju, dan 55 orang atau 33,3% sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator kebutuhan perwujudan diri. Sebagian besar responden menjawab setuju karena karyawan tersebut memiliki keterampilan dibagian linting rokok sebelum bekerja di perusahaan rokok Gagak Hitam, namun kini karyawan tersebut bisa menggunakan keterampilan tersebut untuk bekerja di perusahaan rokok Gagak Hitam. Sedangkan karyawan yang menjawab tidak setuju dan netral karena karyawan tersebut menganggap

bahwa keterampilan yang dimiliki tidak bisa berkembang jika hanya dibagikan linting saja, dan menginginkan jabatan yang lebih tinggi untuk mengembangkan keterampilan yang dimilikinya selain melinting rokok.

c. Distribusi Frekuensi Variabel Lingkungan Kerja (X_3)

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Lingkungan Kerja (X_3)

Item	Nilai Jawaban Responden										Total
	1		2		3		4		5		
	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
$X_{3,1}$	-	-	11,5	19	35,8	59	34,5	57	18,2	30	165
$X_{3,2}$	-	-	6,7	11	38,2	63	38,8	64	16,4	27	165
$X_{3,3}$	-	-	8,5	14	32,7	54	37,6	62	21,2	35	165
$X_{3,4}$	-	-	3,0	5	29,1	48	46,7	77	21,2	35	165
Rata-rata	-	-	7,4	12,25	33,9	56	39,4	65	19	31,75	

Sumber : Lampiran 3

Rata-rata frekuensi hasil jawaban responden menunjukkan bahwa 39,4% atau 65 responden menjawab setuju, namun masih terdapat responden yang menjawab tidak setuju sebesar 7,4% atau 12,25 (12) responden. Rata-rata responden yang menjawab tidak setuju pada indikator penerangan cahaya yang ada diruangan bagian linting produksi. Karyawan merasa masih belum cukup terhadap penerangan cahaya ditempat mereka sehingga mengakibatkan ruangan menjadi agak gelap dan kurang cahaya. Akibatnya masih ada beberapa karyawan produksi non manajerial yang kurang konsentrasi pada saat bekerja, dan ada karyawan yang penglihatannya kurang jelas sehingga mengakibatkan hasil pekerjaannya kurang bagus dan kurang maksimal. Sedangkan 77 responden yang menjawab setuju pada indikator keamanan kerja, alat-alat yang diberikan oleh perusahaan sudah baik sehingga mereka jarang sekali mengalami kecelakaan disaat bekerja dan berdampak pula terhadap hasil pekerjaan mereka sehingga bisa selesai dengan tepat waktu.

Berdasarkan Tabel 4.8, berkaitan dengan tabulasi frekuensi dengan 4 indikator dalam variabel penelitian, dapat diketahui bahwa;

1. Pada pernyataan indikator $X_{3.1}$, penerangan, 165 responden diketahui bahwa 19 orang atau 11,5% menjawab tidak setuju, 59 orang atau 35,8% menjawab netral, 57 orang atau 34,5% menjawab setuju, dan 30 orang atau 18,2% sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator penerangan. Sebagian besar responden menjawab setuju karena penerangan yang ada didalam ruangan linting sudah cukup sehingga karyawan dapat menyelesaikan tugasnya dengan hasil yang bagus. Sedangkan responden yang menjawab tidak setuju dan netral karena karyawan tersebut memiliki keterbatasan fisik seperti penglihatan yang kurang jelas sehingga karyawan tersebut menginginkan cahaya yang lebih untuk menyelesaikan tugas dengan hasil yang maksimal.
2. Pada pernyataan indikator $X_{3.2}$, suhu udara, 165 responden diketahui bahwa 11 orang atau 6,7% menjawab tidak setuju, 63 orang atau 38,2% menjawab netral, 64 orang atau 38,8% menjawab setuju, dan 27 orang atau 16,4% sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator suhu udara. Sebagian besar responden menjawab setuju karena suhu didalam ruangan sudah cukup baik, memiliki hawa yang sejuk sehingga tidak mengganggu konsentrasi pada saat bekerja. Sedangkan responden yang menjawab tidak setuju dan netral karena karyawan tersebut memiliki tubuh yang besar sehingga mudah berkeringat dan menganggap bahwa suhu diruangan linting cukup panas.
3. Pada pernyataan indikator $X_{3.3}$, kebisingan, 165 responden diketahui bahwa 14 orang atau 8,5% menjawab tidak setuju, 54 orang atau 32,7 % menjawab netral, 62 orang atau 37,6% menjawab setuju, dan 35 orang atau 21,2% sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator kebisingan. Sebagian besar responden menjawab setuju karena suara bising

kendaraan dan suara mesin yang ditimbulkan kecil sehingga tidak mengganggu aktivitas bekerja. Sedangkan responden yang menjawab tidak setuju dan netral karena karyawan tersebut menganggap bahwa kebisingan yang ditimbulkan masih cukup besar apalagi dengan adanya suara dari rekan kerja yang lainnya pada saat mengobrol.

4. Pada pernyataan indikator $X_{3,4}$, keamanan kerja, 165 responden diketahui bahwa 5 orang atau 3,0% menjawab tidak setuju, 48 orang atau 29,1% menjawab netral, 72 orang atau 46,7% menjawab setuju, dan 35 orang atau 21,2% sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator keamanan kerja. Sebagian besar responden menjawab setuju karena karyawan tersebut jarang mengalami kecelakaan pada saat bekerja sehingga menganggap bahwa keamanan yang ada diperusahaan sudah cukup baik. Alat-alat yang diberikan perusahaan sudah tergolong aman bagi karyawan. Sedangkan responden yang menjawab tidak setuju dan netral karena karyawan tersebut sering mengalami kecelakaan pada saat bekerja sehingga menganggap bahwa alat-alat yang ada kurang aman.

d. Distribusi Frekuensi Variabel Semangat Kerja (Z)

Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Semangat Kerja (Z)

Item	Nilai Jawaban Responden										Total
	1		2		3		4		5		
	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
$Z_{1.1}$	-	-	9,7	16	31,5	52	41,2	68	17,6	29	165
$Z_{1.2}$	-	-	4,8	8	30,3	50	37,0	61	27,9	46	165
$Z_{1.3}$	-	-	2,4	4	30,9	51	45,5	75	21,2	35	165
$Z_{1.4}$	-	-	11,5	19	29,1	48	42,4	70	17,0	28	165
$Z_{1.5}$	-	-	7,3	12	32,1	53	37,0	61	23,6	39	165
$Z_{1.6}$	-	-	3,6	6	27,3	45	46,7	77	22,4	37	165
Rata-rata	-	-	6,5	10,8	30,2	49,8	41,6	68,7	21,6	35,7	

Sumber : Lampiran 3

Rata-rata frekuensi hasil jawaban responden menunjukkan bahwa 41,6% atau 68,7 (69) responden menjawab setuju, namun masih terdapat responden yang menjawab tidak setuju sebesar 6,5% atau 10,8 (11) responden. Rata-rata responden yang menjawab tidak setuju pada indikator perasaan senang dan bangga. 19 karyawan produksi non manajerial merasa masih belum cukup senang dan bangga menjadi karyawan diperusahaan Gagak Hitam dikarenakan beberapa factor diantaranya mereka menginginkan jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya yaitu hanya sebagai buruh, upah yang diberikan belum mencukupi kebutuhan sehari-hari, dan lingkungan kerja yang masih kurang baik . Sedangkan 77 karyawan produksi non manajerial menjawab setuju pada indikator hasrat ingin maju dikarenakan para karyawan ingin lebih berhasil dan sukses dari pekerja yang lain dan menghasilkan uang yang lebih banyak untuk memenuhi kebutuhan dirinya beserta keluarganya.

Berdasarkan Tabel 4.9, berkaitan dengan tabulasi frekuensi dengan 6 indikator dalam variabel penelitian, dapat diketahui bahwa;

1. Pada pernyataan indikator $Z_{1,1}$, konsentrasi kerja, 165 responden diketahui bahwa, 16 orang atau 9,7% menjawab tidak setuju, 52 orang atau 31,5% menjawab netral, 68 orang atau 41,2% menjawab setuju, dan 29 orang atau 17,6% sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator konsentrasi kerja. Sebagian besar responden menjawab setuju karena karyawan memiliki tingkat konsentrasi yang tinggi sehingga dapat menyelesaikan tugas dengan hasil yang memuaskan. Sedangkan responden yang menjawab tidak setuju dan netral karena konsentrasi karyawan tersebut terganggu yang disebabkan oleh beberapa faktor seperti rekan kerja yang mengobrol pada saat bekerja, penerangan yang kurang dan suhu yang dianggap masih panas.
2. Pada pernyataan indikator $Z_{1,2}$, Karyawan masuk kerja dan pulang dengan tepat waktu, 165 responden diketahui bahwa 8 orang atau 4,8% menjawab tidak setuju, 50 orang atau 30,3% menjawab netral, 61 orang atau 37,0% menjawab setuju, dan 46 orang atau 27,9% sangat setuju. Hal ini

menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator jam masuk dan pulang kerja. Sebagian besar responden menjawab setuju karena karyawan tidak pernah telat masuk kerja dan selalu menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu sehingga output yang dihasilkan bagus. Sedangkan responden yang menjawab tidak setuju dan netral karena karyawan tersebut sering datang terlambat sehingga pekerjaan yang dihasilkan belum sesuai dengan target perusahaan.

3. Pada pernyataan indikator $Z_{1.3}$, tingkat absensi, 165 responden diketahui bahwa 4 orang atau 2,4% menjawab tidak setuju, 51 orang atau 30,9% menjawab netral, 75 orang atau 45,5% menjawab setuju, dan 35 orang atau 21,2% sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator tingkat absensi. Sebagian besar responden menjawab setuju karena karyawan tersebut selalu masuk kerja dan tidak pernah bolos kecuali sakit. Sedangkan responden yang menjawab tidak setuju dan netral karena karyawan tersebut pernah membolos dan tidak membuat surat ijin jika tidak masuk kerja sehingga perusahaan memberikan absen alfa atau bolos. Karyawan yang membolos dikarenakan ada anggota keluarga yang sakit mendadak sehingga karyawan tersebut terpaksa untuk tidak masuk kerja, dan juga ada kepentingan keluarga seperti acara nikahan, ada juga anggota keluarga yang meninggal serta pergi keluar kota.
4. Pada pernyataan indikator $Z_{1.4}$, perasaan senang dan bangga menjadi karyawan, 165 responden diketahui bahwa, 19 orang atau 11,5% menjawab tidak setuju, 48 orang atau 29,1% menjawab netral, 70 orang atau 42,4% menjawab setuju, dan 28 orang atau 17,0% sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator perasaan senang dan bangga menjadi karyawan. Sebagian besar responden menjawab setuju karena karyawan tersebut senang dan bersyukur menjadi pekerja linting rokok di Gagak Hitam. Hal tersebut dikarenakan susahinya mencari pekerjaan di

jaman sekarang. Sedangkan bagi responden yang menjawab tidak setuju dan netral dikarenakan karyawan tersebut menginginkan jabatan yang lebih tinggi. Jika hanya sebagai buruh linding saja, maka tidak akan bisa mencukupi kebutuhan sehari-hari bagi karyawan tersebut.

5. Pada pernyataan indikator $Z_{1.5}$, kepuasan karyawan, 165 responden diketahui bahwa 12 orang atau 7,3% menjawab tidak setuju, 53 orang atau 32,1% menjawab netral, 61 orang atau 37,0% menjawab setuju, dan 39 orang atau 23,6% sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator kepuasan karyawan. Sebagian besar responden menjawab setuju karena karyawan tersebut telah menyelesaikan tugasnya sesuai dengan target. Kepuasan karyawan didapat dari hasil yang dicapai apabila telah sesuai dengan target. Sedangkan responden yang menjawab tidak setuju dan netral karena belum menyelesaikan tugasnya sesuai dengan target sehingga karyawan tersebut belum puas atas hasil yang dicapainya.
6. Pada pernyataan indikator $Z_{1.6}$, hasrat untuk maju, 165 responden diketahui bahwa 6 orang atau 3,6% menjawab tidak setuju, 45 orang atau 27,3% menjawab netral, 77 orang atau 46,7% menjawab setuju, dan 37 orang atau 22,4% sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator hasrat untuk maju. Sebagian besar responden menjawab setuju karena karyawan tersebut bekerja untuk membahagiakan keluarga dan ingin lebih sukses dari karyawan yang lain dan dari tetangga disebelah rumah. Sedangkan responden yang menjawab tidak setuju dan netral karena pada dasarnya karyawan tersebut bekerja atas dasar ikut-ikutan dan adanya paksaan dari keluarga sehingga karyawan tersebut bekerja tidak ada hasrat untuk ingin lebih sukses dari rekan kerja yang lain.

e. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja (Y)Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Kinerja (Y)

Item	Nilai Jawaban Responden										Total
	1		2		3		4		5		
	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
$Y_{1.1}$	-	-	1,8	3	34,5	57	41,2	68	22,4	37	165
$Y_{1.2}$	-	-	5,5	9	28,5	47	39,4	65	26,7	44	165
$Y_{1.3}$	-	-	6,1	10	29,7	49	38,2	63	26,1	43	165
$Y_{1.4}$	-	-	7,9	13	29,1	48	37,0	61	26,1	43	165
Rata-rata	-	-	5,3	8,75	30,4	50,25	38,9	64,25	25,3	41,75	

Sumber : Lampiran 3

Rata-rata frekuensi hasil jawaban reponden menunjukkan bahwa 38,9% atau 64,25 (64) responden menjawab setuju, namun masih terdapat responden yang menjawab tidak setuju sebesar 5,3% atau 8,75 (9) responden. Rata-rata responden yang menjawab tidak setuju pada indikator mengerjakan tugas lebih dari yang ditargetkan perusahaan.13 responden belum bisa mengerjakan tugas lebih dari target karena berbagai faktor diantaranya faktor usia dan datang terlambat. Kemudian 68 responden menjawab setuju pada indikator menyelesaikan tugas tepat waktu. Responden dapat menyelesaikan tugas tepat pada waktunya dikarenakan datang tepat waktu, usia yang masih produktif sehingga tenaganya masih kuat untuk mengerjakan tugas lebih cepat dari pada usia yang non produktif.

Berdasarkan Tabel 4.10, berkaitan dengan tabulasi frekuensi dengan 4 indikator dalam variabel penelitian, dapat diketahui bahwa;

1. Pada pernyataan indikator $Y_{1.1}$, ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas, 165 responden diketahui bahwa 3 orang atau 1,8% menjawab tidak setuju, 57 orang atau 34,5% menjawab netral, 68 orang atau 41,2% menjawab setuju, dan 37 orang atau 22,4% sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi

yang baik terhadap indikator ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas. Sebagian besar karyawan menjawab setuju karena karyawan tersebut memiliki kedisiplinan yang tinggi, datang tepat waktu dan selalu menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu dan tidak pernah menundanya sehingga hasil yang dicapai sesuai target dan maksimal. Sedangkan responden yang menjawab tidak setuju dan netral karena karyawan tersebut sering datang terlambat sehingga waktunya menjadi berkurang untuk melinting rokok, dan mengakibatkan tugasnya tidak dapat diselesaikan dengan tepat waktu.

2. Pada pernyataan indikator $Y_{1.2}$, kelengkapan dan ketelitian dalam melaksanakan tugas, 165 responden diketahui bahwa 9 orang atau 5,5% menjawab tidak setuju, 47 orang atau 28,5% menjawab netral, 65 orang atau 39,4% menjawab setuju, dan 44 orang atau 26,7% sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator kelengkapan dan ketelitian dalam melaksanakan tugas. Sebagian besar responden menjawab setuju karena karyawan tersebut selalu mengoreksi kembali hasil yang dikerjakan dan selalu teliti apakah produk yang dibuatnya tidak cacat. Sedangkan responden yang menjawab tidak setuju dan netral karena karyawan tersebut kurang tanggap dan teliti jika ada produk yang cacat. Beberapa faktor yang membuat karyawan tersebut kurang teliti berupa penglihatan yang kurang baik.
3. Pada pernyataan indikator $Y_{1.3}$, penggunaan waktu dalam melaksanakan tugas, 165 responden diketahui bahwa 10 orang atau 6,1% menjawab tidak setuju, 49 orang atau 29,7% menjawab netral, 63 orang atau 38,2% menjawab setuju, dan 43 orang atau 26,1% sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator penggunaan waktu dalam melaksanakan tugas. Sebagian besar responden menjawab setuju karena karyawan tersebut menggunakan waktunya sebaik mungkin agar target yang dicapai maksimal dan tugasnya selesai dengan tepat waktu serta tidak

pernah menggunakan waktu yang telah diberikan untuk hal-hal yang merugikan dirinya dan perusahaan misalnya mengobrol pada saat bekerja. Sedangkan responden yang menjawab tidak setuju dan netral karena menganggap bahwa karyawan tersebut pernah menggunakan waktu tersebut dengan tidak maksimal sehingga tugas yang diberikan belum selesai dengan yang ditargetkan.

4. Pada pernyataan indikator $Y_{1,4}$, banyaknya tugas yang dapat diselesaikan, 165 responden diketahui bahwa 13 orang atau 7,9% menjawab tidak setuju, 48 orang atau 29,1% menjawab netral, 61 orang atau 37,0% menjawab setuju, dan 43 orang atau 26,1% sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas responden menjawab setuju dan responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator banyaknya tugas yang dapat diselesaikan. Sebagian besar responden menjawab setuju karena selalu menyelesaikan tugasnya sesuai target dan bahkan melebihi target. Hal tersebut dikarenakan hadir tepat waktu dan tidak pernah menunda pekerjaan yang telah diembannya. Sedangkan responden yang menjawab tidak setuju dan netral karena jarang menyelesaikan tugas melebihi target karena datang terlambat, faktor fisik, dan lingkungan kerja yang dianggap masih kurang baik.

4.2 Hasil Analisis Data

4.2.1 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson's*, yaitu dengan mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikansi 5 %. Berikut pada tabel 4.11, hasil pengujian validitas:

Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas

Variabel	Product's Moment Pearson's	Sig	α	Keterangan
$X_{1.1}$,	0,777	0,000	< 0,05	Valid
$X_{1.2}$,	0,736	0,000	< 0,05	Valid
$X_{1.3}$,	0,743	0,000	< 0,05	Valid
$X_{1.4}$,	0,470	0,000	< 0,05	Valid
$X_{2.1}$,	0,846	0,000	< 0,05	Valid
$X_{2.2}$,	0,670	0,000	< 0,05	Valid
$X_{2.3}$,	0,815	0,000	< 0,05	Valid
$X_{2.4}$,	0,428	0,000	< 0,05	Valid
$X_{3.1}$,	0,778	0,000	< 0,05	Valid
$X_{3.2}$,	0,609	0,000	< 0,05	Valid
$X_{3.3}$,	0,746	0,000	< 0,05	Valid
$X_{3.4}$,	0,441	0,000	< 0,05	Valid
$Z_{1.1}$,	0,727	0,000	< 0,05	Valid
$Z_{1.2}$	0,412	0,000	< 0,05	Valid
$Z_{1.3}$	0,731	0,000	< 0,05	Valid
$Z_{1.4}$	0,738	0,000	< 0,05	Valid
$Z_{1.5}$	0,567	0,000	< 0,05	Valid
$Z_{1.6}$	0,729	0,000	< 0,05	Valid
$Y_{1.1}$	0,679	0,000	< 0,05	Valid
$Y_{1.2}$	0,516	0,000	< 0,05	Valid
$Y_{1.3}$	0,813	0,000	< 0,05	Valid
$Y_{1.4}$	0,836	0,000	< 0,05	Valid

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan tabel 4.11, diketahui bahwa masing-masing indikator (item) dalam variabel yang digunakan mempunyai hasil nilai *product moment pearson's*, dengan signifikan $0,000 < 0,05$, sehingga indikator (item) yang digunakan

dalam variabel penelitian ini dapat dinyatakan relevan dan dapat digunakan sebagai alat dalam pengumpulan data.

b. Uji Reliabilitas

Pengujian ini dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten. Suatu pertanyaan atau pernyataan yang baik adalah yang jelas mudah dipahami dan memiliki interpretasi yang sama meskipun disampaikan kepada responden yang berbeda dan waktu yang berlainan. Uji reliabilitas menggunakan *cronbach's alpha*. Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila *cronbach's alpha* lebih besar dari 0.60 (Prayitno, 2010:97). Berikut pada tabel 4.12 disajikan hasil pengujian reliabilitas :

Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>cronbach's alpha</i>	<i>Cut off</i>	<i>N of Item</i>	keterangan
X_1 ,	0,823	>0,6	2	Reliabel
X_2 ,	0,688	>0,6	4	Reliabel
X_3 ,	0,779	>0,6	4	Reliabel
Z	0,703	>0,6	6	Reliabel
Y	0,680	>0,6	4	Reliabel

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan pada Tabel 4.12, hasil uji reliabilitas diatas menunjukkan bahwa data yang diperoleh bersifat reliable karena nilai *cronbach's alpha* yakni 0,823, 0,688, 0,779, 0,703, dan 0,680 > 0,6, sehingga data yang diperoleh dapat dinyatakan reliable atau layak sebagai alat pengumpulan data.

4.2.2 Uji Asumsi Klasik

Setelah memperoleh model, maka langkah selanjutnya yang dilakukan adalah menguji apakah model yang dikembangkan bersifat BLUE (Best Linear Unbised Estimator). Uji Asumsi BLUE yang harus dipenuhi adalah data berdistribusi normal, tidak adanya multikolinearitas dan tidak adanya heteroskedasititas.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dengan menggunakan *kolmogorov – smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Adapun hasil pengujian dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas

<i>Test of Normality</i>	<i>Kolmogorov – smirnov test</i>			
	<i>Sig.</i>		<i>Cut off</i>	<i>Keterangan</i>
X_1 ,	0,065	>	0,05	Normal
X_2 ,	0,073	>	0,05	Normal
X_3 ,	0,062	>	0,05	Normal
Z	0,109	>	0,05	Normal
Y	0,053	>	0,05	Normal

Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan tabel 4.13, dapat diketahui bahwa nilai probabilitas atau signifikansi untuk masing-masing variabel lebih besar dari 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Asumsi Multikolinearitas adalah keadaan dimana terjadi hubungan linear yang sempurna atau mendekati sempurna antar variabel independen dalam model. Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan linear dalam variabel independen dalam model. Ada atau tidaknya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai Variance Inflation Factor (VIF). Santoso (dalam Prayitno, 2010:65), menyatakan bahwa indikasi multikolinearitas pada umumnya jika VIF lebih dari 5, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinearitas dengan variabel bebas lainnya. Berikut ini disajikan hasil uji multikolinearitas:

Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinearitas

<i>Test of Multikolinearity</i>	VIF		<i>Cut off</i>	Keterangan
X_1	1,184	<	5	Tidak terjadi multikolinearitas
X_2	1,472	<	5	Tidak terjadi multikolinearitas
X_3	1,266	<	5	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Lampiran 7

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen karena menunjukkan nilai VIF kurang dari 5.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya kesamaan varian dari residual pada model regresi. Prasyarat yang harus dipenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya masalah heteroskedastisitas. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan Uji *Spearman's rho*. Prayitno (2010:69), menyatakan bahwa adanya heteroskedastisitas terjadi jika signifikansi < 0,05.

Tabel 4.15 Hasil Uji Heteroskedastisitas

<i>Test of Homogeneity</i>	<i>Spearman's rho</i>				
	Sig.		<i>Cut off</i>	Keterangan	
Z	X_1	0,237	>	0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas
	X_2	0,148	>	0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas
	X_3	0,873	>	0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Y	X_1	0,463	>	0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas
	X_2	0,236	>	0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas
	X_3	0,118	>	0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Lampiran 8

Tabel 4.15, menunjukkan tidak adanya heteroskedastisitas atau terjadinya homogenitas, korelasi antara variabel X_1 , X_2 , dan X_3 dengan *Unstandarlized*

Residual menghasilkan nilai signifikansi yaitu 0,237, 0,148, 0,873, 0,463, 0,236, dan 0,118 > 0,05

4.2.3 Analisis Jalur

Setelah melalui tahap uji instrumen dan asumsi kelayakan model regresi, maka selanjutnya dilakukan analisis jalur. Analisis jalur berkaitan dengan studi ketergantungan suatu variabel *dependen* pada satu atau lebih variabel *independen* atau *intervening* dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel *independen* atau *intervening* terhadap variabel *dependen*. Hasil analisis jalur antara variabel *independen* yaitu kompensasi, motivasi, dan lingkungan kerja kemudian variabel *intervening* yaitu semangat kerja, serta variabel *dependen* yaitu kinerja karyawan. Berikut tabel 4.16 disajikan hasil analisis jalur:

Tabel 4.16 Hasil Analisis Jalur

<i>Unstandardized</i>		t_{hitung}		t_{tabel}	Sig.		A	Keterangan
Jalur	Beta (β)							
$X_1 \rightarrow Z$	0,223	2,924	>	1,974	0,004	<	0,05	Signifikan
$X_2 \rightarrow Z$	0,604	9,675	>	1,974	0,000	<	0,05	Signifikan
$X_3 \rightarrow Z$	0,355	4,841	>	1,974	0,000	<	0,05	Signifikan
$X_1 \rightarrow Y$	0,205	2,671	>	1,974	0,008	<	0,05	Signifikan
$X_2 \rightarrow Y$	0,651	10,937	>	1,974	0,000	<	0,05	Signifikan
$X_3 \rightarrow Y$	0,446	6,370	>	1,974	0,000	<	0,05	Signifikan
$Z \rightarrow Y$	0,768	15,334	>	1,974	0,000	<	0,05	Signifikan
e1	0,791							
e2	0,738							

Sumber: Lampiran 9

Berdasarkan koefisien jalur pada Tabel 4.11, maka persamaan yang dapat dibentuk adalah:

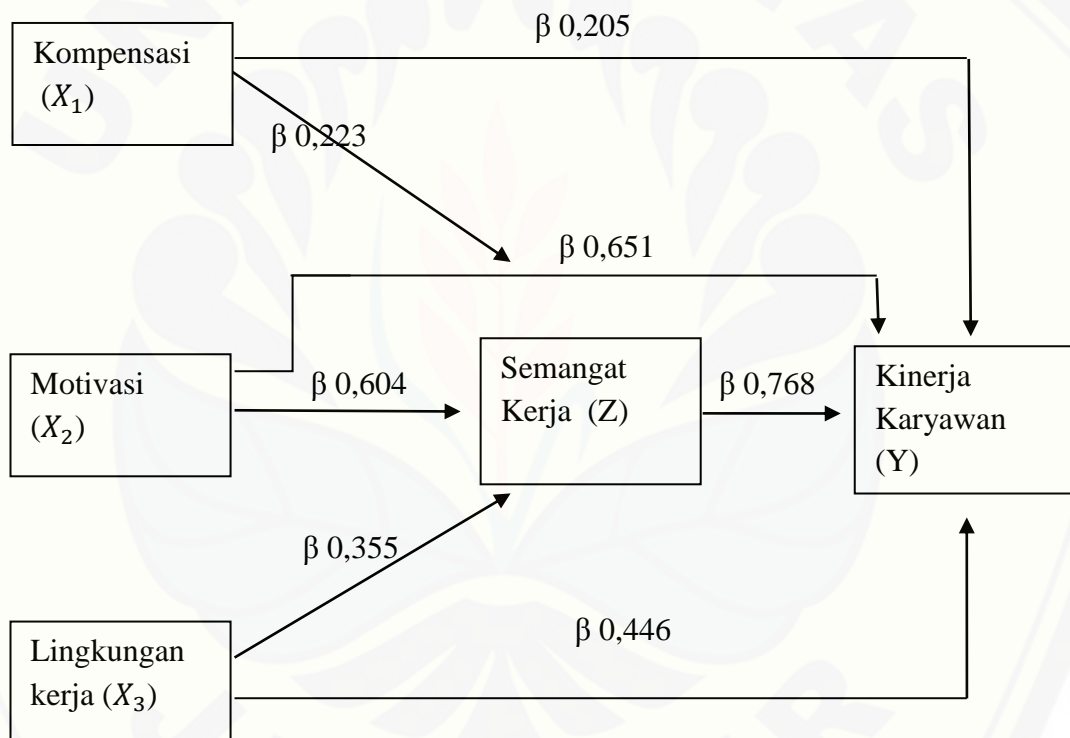
$$Z = 0,223X_1 + 0,604X_2 + 0,355X_3 + e1$$

$$Y = 0,205X_1 + 0,651X_2 + 0,446X_3 + 0,768Z + e2$$

4.2.4 Uji Hipotesis dan Perhitungan Koefisien Jalur

Setelah dilakukan analisis jalur, maka langkah selanjutnya adalah melakukan uji hipotesis dan perhitungan koefisien jalur. Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui “apakah variabel *independen* berpengaruh signifikan terhadap variabel *dependen* secara parsial”. Tabel distribusi t dicari pada $\alpha = 5\%$ dengan derajat kebebasan (df) $n - k - 1$ atau $165 - 2 - 1 = 162$. Pengujian koefisien jalur dilakukan secara langsung untuk mengetahui seberapa besar pengaruh langsung variabel *independen* terhadap variabel *dependen*.

Berdasarkan Tabel 4.16, berikut hasil uji hipotesis dan perhitungan koefisien jalurnya:



Gambar 4.2 : Hasil Analisis Jalur

Sumber: Tabel 4.16 dan Lampiran 9

- a. Pengaruh kompensasi terhadap semangat kerja

Variabel kompensasi terhadap semangat kerja diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,924 > 1,974$) dan signifikansi $0,004 < 0,05$ Maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti ada pengaruh kompensasi terhadap semangat kerja.

t_{hitung} positif, maka jika ada peningkatan pada variabel kompensasi akan meningkatkan semangat kerja. Hubungan kompensasi terhadap semangat kerja memiliki pengaruh sebesar 0,223.

b. Pengaruh motivasi terhadap semangat kerja

Variabel motivasi terhadap semangat kerja diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($9,675 > 1,974$) dan signifikansi $0,000 < 0,05$ Maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti ada pengaruh motivasi terhadap semangat kerja. t_{hitung} positif, maka jika ada peningkatan pada variabel motivasi akan meningkatkan semangat kerja. Hubungan motivasi terhadap semangat kerja memiliki pengaruh sebesar 0,604.

c. Pengaruh lingkungan kerja terhadap semangat kerja

Variabel lingkungan kerja terhadap semangat kerja diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,841 > 1,974$) dan signifikansi $0,000 < 0,05$ Maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti ada pengaruh lingkungan kerja terhadap semangat kerja. t_{hitung} positif, maka jika ada peningkatan pada variabel lingkungan kerja akan meningkatkan semangat kerja. Hubungan lingkungan kerja terhadap semangat kerja memiliki pengaruh sebesar 0,355.

d. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja

Variabel kompensasi terhadap kinerja diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,671 > 1,974$) dan signifikansi $0,008 < 0,05$ Maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja. t_{hitung} positif, maka jika ada peningkatan pada variabel kompensasi akan meningkatkan kinerja. Hubungan kompensasi terhadap kinerja memiliki pengaruh sebesar 0,205.

e. Pengaruh motivasi terhadap kinerja

Variabel motivasi terhadap kinerja diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($10,937 > 1,974$) dan signifikansi $0,000 < 0,05$. Maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti ada pengaruh motivasi terhadap kinerja. t_{hitung} positif, maka jika ada peningkatan pada variabel motivasi akan

meningkatkan kinerja. Hubungan motivasi terhadap kinerja memiliki pengaruh sebesar 0,651.

f. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja

Variabel lingkungan kerja terhadap kinerja diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($6,370 > 1,974$) dan signifikansi $0,000 < 0,05$ Maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja t_{hitung} positif, maka jika ada peningkatan pada variabel lingkungan kerja akan meningkatkan kinerja. Hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja memiliki pengaruh sebesar 0,446.

g. Pengaruh semangat kerja terhadap kinerja

Variabel semangat kerja terhadap kinerja diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($15,334 > 1,974$) dan signifikansi $0,000 < 0,05$ Maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti ada pengaruh semangat kerja terhadap kinerja. t_{hitung} positif, maka jika ada peningkatan pada variabel semangat kerja akan meningkatkan kinerja. Hubungan semangat kerja terhadap kinerja memiliki pengaruh sebesar 0,768.

h. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja melalui semangat kerja

Variabel kompensasi terhadap kinerja melalui semangat kerja diperoleh nilai pengaruh secara tidak langsung (*indirect*) sebesar 0,171. 0,171 didapat dari rumus:

$$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (X_1 \rightarrow Z)(Z \rightarrow Y) = (0,223)(0,768) = 0,171$$

i. Pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui semangat kerja

Variabel motivasi terhadap kinerja melalui semangat kerja diperoleh nilai pengaruh secara tidak langsung (*indirect*) sebesar 0,464. 0,464 didapat dari rumus:

$$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (X_2 \rightarrow Z)(Z \rightarrow Y) = (0,604)(0,768) = 0,464$$

- j. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja melalui semangat kerja
Variabel lingkungan kerja terhadap kinerja melalui semangat kerja diperoleh nilai pengaruh secara tidak langsung (*indirect*) sebesar 0,273. 0,273 didapat dari rumus:

$$X_3 \rightarrow Z \rightarrow Y = (X_3 \rightarrow Z)(Z \rightarrow Y) = (0,355)(0,768) = 0,273$$

- k. Total Effect

$$\text{Total Effect: } Y \leftarrow X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = Y, 0,205 + 0,171 = 0,376$$

$$\text{Total Effect: } Y \leftarrow X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = Y, 0,651 + 0,464 = 1,115$$

$$\text{Total Effect: } Y \leftarrow X_3 \rightarrow Z \rightarrow Y = Y, 0,446 + 0,273 = 0,719$$

- l. Pengaruh e1 variabel lain selain X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Z

$$= \sqrt{1 - R}$$

$$= \sqrt{1 - 0,373}$$

$$= \sqrt{0,627}$$

$$= 0,791$$

- m. Pengaruh e1 variabel lain selain X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y

$$= \sqrt{1 - R}$$

$$= \sqrt{1 - 0,454}$$

$$= \sqrt{0,546}$$

$$= 0,738$$

4.3 Pembahasan

Hasil pengujian koefisien dari analisis jalur, menunjukkan bahwa kompensasi, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara parsial dengan arah positif terhadap semangat kerja dan kinerja dan juga menunjukkan bahwa semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan “ada pengaruh kompensasi, motivasi dan

lingkungan kerja terhadap semangat kerja dan kinerja da ada pengaruh semangat kerja dan kinerja karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso” adalah diterima.

4.3.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Semangat Kerja

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi yang dapat memenuhi harapan karyawan produksi non manajerial maka akan meningkatkan semangat kerja karyawan tersebut. Berdasarkan nilai koefisien variabel kompensasi terhadap semangat kerja diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,223. $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,924 > 1,974$) dan siginifikasi $0,004 < 0,05$ dengan arah yang positif. Hal tersebut menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima.

Dari hasil kuisisioner yang diberikan kepada karyawan Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso untuk pemberian kompensasi, frekuensi jawaban karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso sebagian besar menyatakan setuju, hal ini berarti kompensasi yang diberikan perusahaan untuk karyawan Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso telah tepat dan sesuai dengan harapan karyawan. Rata-rata frekuensi hasil jawaban reponden menunjukkan bahwa 36,6% atau 60,5 (61) responden menjawab setuju, namun masih terdapat responden yang menjawab tidak setuju sebesar 7,4% atau 12,5 (13) responden. Responden menjawab setuju dikarenakan perusahaan selalu memberikan bonus jika para karyawan produksi non manajerial ini berprestasi dipekerjaannya seperti hadir tepat waktu, hasil yang dicapai sesuai dan melebihi target perusahaan.

Responden yang menjawab tidak setuju karena karyawan merasa masih belum puas terhadap pemberian upah yang dilakukan oleh perusahaan. Karyawan masih belum bisa mencukupi kebutuhan hidup keluarganya sehari-hari yang diakibatkan oleh naiknya harga kebutuhan pokok dan mahalnya biaya pendidikan

untuk anak-anak mereka, sehingga karyawan masih merasa belum cukup atas upah yang diberikan oleh perusahaan.

Kompensasi merupakan salah satu faktor yang penting dalam meningkatkan semangat kerja para karyawan. Semakin besar perhatian perusahaan dalam bentuk kompensasi maka semakin meningkat semangat kerja para karyawannya. Apabila program pemberian kompensasi yang diberikan sesuai dengan harapan karyawan maka dapat mendorong semangat kerja karyawan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya dalam perusahaan. Para karyawan akan puas bila hasil kerja mereka dihargai dengan imbalan yang setimpal, sesuai dengan kerja mereka. Mereka berusaha untuk meningkatkan semangat kerja dalam rangka meningkatkan hasil kerja untuk melampaui standar yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Upah merupakan imbalan yang diberikan untuk karyawan berdasarkan tugas yang dilakukan. Pemberian upah yang dilakukan oleh Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso merupakan salah satu cara untuk mempertahankan karyawan yang dimilikinya, sehingga perusahaan sampai sekarang masih tetap melakukan produksinya karena karyawan tersebut bertahan untuk melakukan pekerjaannya berdasarkan pemberian upah yang diberikan oleh perusahaan.

Tunjangan-tunjangan dan pemberian bonus merupakan penghasilan tambahan yang diberikan untuk karyawan atas balas jasanya saat bekerja untuk perusahaan. Pemberian tunjangan dan bonus merupakan suatu bentuk kepedulian perusahaan kepada karyawannya. Karyawan akan merasa senang dan betah jika perusahaan memperhatikan karyawan tersebut. Dengan adanya pemberian upah, tunjangan – tunjangan , bonus yang sesuai dengan pengorbanan yang dilakukan oleh karyawan tersebut terhadap perusahaan, maka akan meningkatkan gairah kerja dan semangat kerja yang tinggi di dalam melakukan pekerjaannya. Oleh karena itu pemberian upah sangat penting untuk diperhatikan, agar karyawan tidak pindah ke perusahaan lain dan perusahaan tidak kehilangan karyawan yang memiliki prestasi.

Hasil penelitian ini didukung temuan yang dilakukan oleh Agus Ary dan Yahyo (tanpa tahun), yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Menurut Moekijat (2003:131), pemberian kompensasi yang cukup akan mempengaruhi semangat kerja. Apabila sesuai dengan harapan karyawan, maka akan memberikan pengaruh yang positif sehingga karyawan akan merasa nyaman pada saat bekerja.

4.3.2 Pengaruh Motivasi terhadap Semangat Kerja

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso. Berdasarkan nilai koefisien variabel motivasi terhadap semangat kerja diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,604. $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($9,675 > 1,974$) dan signifikansi $0,000 < 0,05$ dengan arah yang positif. Hal tersebut menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima.

Dari hasil kuisioner yang diberikan kepada karyawan Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso untuk pemberian motivasi frekuensi jawaban responden berpendapat baik dengan rata-rata sebesar 38,5% atau 64 responden menjawab setuju dan variabel motivasi memiliki pengaruh sebesar 0,604. Hal ini menunjukkan bahwa dengan motivasi karyawan yang tinggi dan didukung dengan pemberian motivasi dari perusahaan maka akan meningkatkan semangat kerja karyawan.

Motivasi merupakan rangsangan dan dorongan agar karyawan lebih bergairah lagi dalam bekerja agar hasil yang dicapai lebih maksimal. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan bekerja sesuai dengan standar yang berlaku dan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, memerlukan sedikit pengawasan, dan menciptakan suasana kerja yang kondusif. Karyawan bekerja karena didorong untuk memenuhi kebutuhan untuk berprestasi.

Motivasi kerja yang tinggi pada karyawan ditandai dengan adanya semangat kerja yang tinggi terhadap pekerjaannya dengan rasa senang. Apabila pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik, dan kebutuhan karyawan terpenuhi maka akan

menumbuhkan semangat kerja. Hubungan baik semua karyawan akan menciptakan suasana nyaman, akrab, dan saling mendukung, sehingga karyawan akan merasa senang dalam menjalankan tugasnya. Karyawan akan merasa bahwa perusahaan memberi kesempatan untuk maju dan akan merasa puas dengan target yang terpenuhi. Dengan kata lain apabila karyawan merasa bahwa pekerjaannya memberikan semangat berarti karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan berhasil memenuhi kebutuhannya, dan hal ini akan mendorong karyawan untuk berperilaku sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan.

Dengan adanya keinginan karyawan dalam mengembangkan keterampilan yang dimilikinya dan juga adanya hubungan yang baik antar sesama rekan kerja, merupakan motivasi yang paling tinggi dalam tujuannya untuk bekerja di Perusahaan Rokok Gagak Hitam. Oleh karena itu dapat dilihat bahwa karyawan produksi yang ada di perusahaan sudah memiliki motivasi yang tinggi. Karyawan yang bekerja dengan motivasi yang tinggi akan memberikan hasil kerja yang maksimal. Adanya semangat yang tinggi yang dirasakan oleh karyawan akan mendorong karyawan untuk lebih termotivasi lagi didalam bekerja.

Hasil penelitian ini didukung temuan yang dilakukan oleh Yahyo (tanpa tahun), yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Menurut Hasibuan (2005:146), salah satu tujuan motivasi kerja untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Jika karyawan memiliki kepuasan yang tinggi terhadap motivasi, maka akan tercipta semangat kerja yang tinggi pula.

4.3.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman akan meningkatkan semangat kerja karyawan. Berdasarkan nilai koefisien variabel lingkungan kerja terhadap semangat kerja diperoleh nilai beta (β) sebesar

0,355. $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,841 > 1,974$) dan signifikansi $0,000 < 0,05$ dengan arah yang positif. Hal tersebut menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima.

Dari hasil kuisioner yang diberikan kepada karyawan Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso untuk pemberian motivasi frekuensi jawaban responden berpendapat baik dengan rata-rata sebesar 39,4% atau 65 responden menjawab setuju dan variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh sebesar 0,604. Hal ini berarti lingkungan kerja itu sendiri cukup baik.

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya di dalam bekerja. Salah satu faktor yang paling penting dalam peningkatan semangat kerja adalah lingkungan yang ada dalam perusahaan atau organisasi, karena lingkungan kerja dalam perusahaan ini akan mempunyai hubungan langsung dengan para karyawan yang melaksanakan pekerjaan. Suatu perusahaan harus dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik, dengan demikian karyawan akan melaksanakan kegiatan secara optimal.

Berdasarkan rata-rata dari jawaban responden menunjukkan rendahnya tingkat kecelakaan kerja yang dialami oleh karyawan, berarti bahwa tingkat keamanan yang ada di perusahaan sudah baik. Begitu pula dengan pengendalian suara bising juga sudah baik dikarenakan peletakan mesin-mesin yang besar dipisah dari para karyawan yang melakukan pekerjaan produksi. Suhu udara dan penerangan di perusahaan masih perlu adanya perbaikan, sirkulasi udara yang kurang mengakibatkan karyawan merasa masih merasakan udara yang pengap, karena banyaknya karyawan yang bekerja dalam satu tempat dan kurangnya pencahayaan mengakibatkan ruangan masih agak gelap. Oleh karena itu perusahaan perlu memperhatikan lagi suhu udara dan pencahayaan yang ada ditempat karyawan bekerja agar merasa lebih nyaman lagi disaat melakukan pekerjaannya dan karyawan merasa betah disaat bekerja. Lingkungan kerja yang nyaman akan mampu meningkatkan semangat karyawan, sebaliknya lingkungan kerja yang kurang nyaman akan mengakibatkan menurunnya semangat karyawan. Dengan adanya lingkungan kerja yang mendukung maka akan meningkatkan semangat kerja karyawan.

Hasil penelitian ini didukung temuan yang dilakukan oleh Yahyo (tanpa tahun), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Lingkungan kerja yang kondusif akan meningkatkan semangat kerja. Semakin baik lingkungan kerjanya, maka karyawan akan semakin nyaman dalam bekerja.

4.3.4 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang tepat dan sesuai dengan harapan karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan nilai koefisien variabel kompensasi terhadap kinerja diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,205. $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,671 > 1,974$) dan signifikansi $0,008 < 0,05$ dengan arah yang positif. Hal tersebut menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima.

Dari hasil kuisioner yang diberikan kepada karyawan Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso untuk pemberian kompensasi frekuensi jawaban responden berpendapat baik dengan rata-rata sebesar 36,6% atau 61 responden sebagian besar menyatakan setuju, dan variabel kompensasi memiliki pengaruh sebesar 0,205. Hal ini berarti kompensasi yang diberikan perusahaan untuk karyawan Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso telah tepat dan sesuai dengan harapan karyawan. Dengan adanya pemberian kompensasi yang baik berupa upah, tunjangan – tunjangan dan bonus kepada karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Hal ini dapat memberikan dorongan kepada karyawan untuk memberikan kinerja yang tinggi, sehingga karyawan dapat mencapai hasil kerja yang telah ditentukan.

Hasil penelitian ini didukung temuan yang dilakukan oleh Agus Ary dan Yahyo (tanpa tahun), yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Hasibuan (2010:146), tujuan pemberian kompensasi salah satunya yaitu memperoleh kepuasan kerja. Jika

karyawan puas terhadap kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, maka akan tercipta kinerja yang tinggi. Kinerja karyawan akan meningkat ketika ia merasa diperlakukan secara adil baik antar pekerja maupun dalam pemberian kompensasi atau penghargaan. Tetapi, kinerja akan menurun bila kontribusi pekerja tidak dihargai dengan pemberian kompensasi yang tidak seimbang apalagi tidak memenuhi kehidupan yang layak bagi pekerjanya. Apabila suatu organisasi tidak mampu mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan yang memuaskan, organisasi bukan hanya akan kehilangan tenaga – tenaga terampil dan berkemampuan tinggi, akan tetapi akan kalah bersaing dipasaran tenaga kerja.uu

Pemberian kompensasi yang diberikan oleh Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso untuk karyawannya disesuaikan dengan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diembannya, sehingga karyawan akan merasa puas dan sesuai dengan kontribusi yang diberikan untuk perusahaan. Kesesuaian tersebut yang akan menciptakan kemampuan kinerja yang tinggi. Pemberian kompensasi merupakan komponen terpenting karena besarnya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan untuk karyawan sangat menentukan tinggi rendahnya hasil kerja yang akan dicapai oleh karyawan itu sendiri.

4.3.5 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso. Berdasarkan nilai koefisien variabel motivasi terhadap kinerja diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,651. $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($10,937 > 1,974$) dan signifikansi $0,000 < 0,05$ dengan arah yang positif. Hal tersebut menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima.

Dari hasil kuisisioner yang diberikan kepada karyawan Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso untuk pemberian motivasi frekuensi jawaban responden berpendapat baik dengan rata-rata sebesar 38,5% atau 64 responden sebagian besar menyatakan setuju, dan variabel motivasi memiliki pengaruh sebesar 0,651. Hal ini menunjukkan bahwa dengan motivasi karyawan yang tinggi dan didukung

dengan pemberian motivasi dari perusahaan maka akan meningkatkan hasil kerja karyawan.

Motivasi merupakan variabel penting dalam menciptakan kinerja yang tinggi. Tanpa adanya motivasi dari dirinya sendiri maupun dari luar, tidak akan mampu menciptakan hasil kerja yang maksimal. Perusahaan tidak akan berkembang secara pesat. Apabila motivasi tersebut timbul dari dalam diri karyawan otomatis pekerjaan yang ia lakukan akan cepat terselesaikan dengan tepat waktu dan optimal. Ketepatan waktu sangat menentukan hasil kinerja seorang karyawan. Dikatakan memiliki kinerja yang bagus karena ia menyelesaikan pekerjaannya salah satunya sesuai dengan ketepatan waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan tersebut.

Selain itu motivasi karyawan produksi dapat ditunjukkan dengan mengecek ulang produk yang telah dibuat, kemudian sebagian karyawan juga membuat produk melebihi target yang diberikan oleh perusahaan. Hal tersebut menandakan bahwa karyawan produksi non manajerial mempunyai motivasi yang tinggi sehingga menghasilkan output kinerja yang tinggi pula. Sehingga dengan adanya motivasi yang tinggi akan berdampak pada keberhasilan perusahaan karena kinerja yang dicapai karyawan sangat tinggi.

Hasil penelitian ini didukung temuan yang dilakukan oleh Doni Bachtiar (2012), yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini memberikan gambaran bahwa dengan adanya motivasi yang baik, maka akan tercipta kinerja karyawan yang tinggi. Menurut teori Frerick Herzberg yang menyatakan bahwa kepuasan karyawan akan menggerakkan motivasi yang kuat, sehingga akan menghasilkan pekerjaan yang baik.

4.3.6 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik, nyaman dan tenang akan meningkatkan kinerja karyawan dan akan membuat

karyawan merasa senang dan nyaman pada saat bekerja. Berdasarkan nilai koefisien variabel lingkungan kerja terhadap kinerja diperoleh nilai beta (β) sebesar $0,446.t_{hitung} > t_{tabel}$ ($6,370 > 1,974$) dan signifikansi $0,000 < 0,05$ dengan arah yang positif. Hal tersebut menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima.

Dari hasil kuisioner yang diberikan kepada karyawan Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso untuk lingkungan kerja frekuensi jawaban responden berpendapat baik dengan rata-rata sebesar 39,4% atau 65 responden sebagian besar menyatakan setuju, dan variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh sebesar 0,446. Hal ini berarti lingkungan kerja itu sendiri cukup baik. Lingkungan kerja di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso seperti penerangan, suhu udara, pengendalian kebisingan, dan keamanan karyawan sudah baik, namun ada beberapa karyawan masih merasa bahwa lingkungan kerjanya belum sesuai dengan harapan mereka. Ada beberapa hal yang menyebabkan sebagian kecil karyawan produksi non manajerial belum puas terhadap lingkungan kerjanya seperti penerangan cahaya ditempat mereka sehingga mengakibatkan ruangan menjadi agak gelap dan kurang cahaya. Akibatnya masih ada beberapa karyawan produksi non manajerial yang kurang konsentrasi pada saat bekerja, dan ada pula dari faktor fisik karyawan yang penglihatannya kurang jelas sehingga mengakibatkan hasil pekerjaannya kurang bagus dan kurang maksimal.

Lingkungan kerja yang baik adalah lingkungan kerja yang bisa membuat karyawan merasa betah untuk terus bekerja didalam perusahaan, mampu membuat pikiran lebih tenang dan damai. Adanya lingkungan kerja yang mendukung, akan menyebabkan pada kenaikan kinerja karyawan. Namun sebaliknya tanpa lingkungan kerja yang baik, maka kinerja pun akan menurun dan akan berdampak buruk bagi perkembangan perusahaan. Lingkungan kerja yang nyaman akan membuat karyawan tersebut lebih giat lagi untuk melakukan pekerjaannya dengan serius. Pekerjaan yang diselesaikan akan lebih cepat sehingga hasil yang dicapainya akan memuaskan.

Hasil penelitian ini didukung temuan yang dilakukan oleh Doni Bachtiar (2012), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini memberikan gambaran bahwa dengan adanya lingkungan kerja yang baik atau kondisi lingkungan kerja yang nyaman, maka akan tercipta kinerja yang tinggi.

4.3.7 Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja

Pada hipotesis ketujuh menjelaskan bahwa semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam. Hal ini menunjukkan bahwa dengan semangat kerja yang tinggi maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan nilai koefisien variabel semangat terhadap kinerja diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,768. $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($15.334 > 1,974$) dan signifikansi $0,000 < 0,05$ dengan arah yang positif. Hal tersebut menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima.

Dari hasil kuisioner yang diberikan kepada karyawan Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso untuk rata-rata frekuensi jawaban responden tentang semangat kerja dan kinerja sebesar 41,6% atau 69 responden dan 38,9% atau 64 responden yang menjawab setuju dan memiliki pengaruh variabel semangat kerja terhadap kinerja sebesar 0,768 hal ini berarti semangat kerja karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso sudah baik. Semangat kerja sangat berperan langsung dalam menciptakan kinerja.

Sebagian besar karyawan memiliki tingkat absensi yang rendah, hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan produksi non manajerial memiliki semangat yang tinggi untuk bekerja, sehingga mereka dapat menyelesaikan pekerjaan mereka dengan tepat waktu dan hasil yang maksimal. Begitupula dengan adanya rasa ingin lebih berhasil dan sukses dari karyawan yang lain dapat memicu semangat kerja yang tinggi sehingga intensitas untuk mengerjakan produk tersebut lebih baik lagi dan akan berdampak pada kinerja. Karyawan yang memiliki semangat kerja yang rendah harus lebih diperhatikan oleh perusahaan,

jika tidak diperhatikan maka akan berdampak buruk pada keberlangsungan perusahaan.

Hasil penelitian ini didukung temuan yang dilakukan oleh Siti Nurhendar (2007), yang menyatakan bahwa semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menggambarkan bahwa dengan semangat kerja yang tinggi, maka kinerja karyawan akan meningkat karena para karyawan akan bekerja sama dengan rekan kerja yang lainnya secara maksimal.

4.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih mempunyai keterbatasan serta kekurangan. Keterbatasan tersebut yaitu penelitian hanya dilakukan pada karyawan produksi non manajerial bagian Sigaret Kretek Tangan dikarenakan ketidakterediaan data akibat adanya informasi manajemen dengan waktu yang terbatas untuk memberikan data.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil analisis data dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso. Hal ini membuktikan bahwa pemberian kompensasi yang tepat dan sesuai dengan harapan karyawan produksi maka akan meningkatkan semangat kerja karyawan tersebut.
- b. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso. Hal ini membuktikan bahwa dengan motivasi karyawan yang tinggi dan didukung dengan pemberian motivasi dari perusahaan maka akan meningkatkan semangat kerja karyawan produksi non manajerial.
- c. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso. Hal ini membuktikan bahwa dengan adanya lingkungan yang nyaman maka akan meningkatkan semangat kerja karyawan produksi non manajerial.
- d. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso. Hal ini membuktikan bahwa dengan pemberian kompensasi yang dapat memenuhi kebutuhan karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan produksi non manajerial.
- e. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso. Hal ini membuktikan bahwa dengan motivasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan.

- f. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso. Hal ini membuktikan bahwa dengan lingkungan yang baik dan mendukung proses kerja karyawan maka akan meningkatkan hasil kerja karyawan tersebut.
- g. Semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso. Hal ini membuktikan bahwa dengan semangat yang tinggi maka akan meningkatkan kinerja karyawan.
- h. Kompensasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui semangat kerja karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso. Hal ini membuktikan bahwa dengan pemberian kompensasi yang tepat, motivasi yang tinggi, lingkungan yang nyaman maka akan meningkatkan semangat kerja dan kinerja karyawan produksi non manajerial Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan , saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

- a. Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sudah cukup baik dan harus tetap dipertahankan agar karyawan terus semangat lagi dalam bekerja dan kinerjanya melebihi target.
- b. Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso diharapkan lebih mengembangkan motivasi yang ada pada diri karyawan tersebut. Bahwa motivasi karyawan dalam bekerja tidak hanya untuk dirinya sendiri namun juga untuk keluarga, kebutuhan keluarga harus diperhatikan agar karyawan tersebut terus didukung dan mendapatkan motivasi yang lebih dari keluarga karyawan tersebut.
- c. Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso diharapkan lebih memperhatikan lingkungan kerja yang ada didalam perusahaan, seperti pada

penerangan cahaya yang masih belum baik sehingga cahaya yang masuk sedikit dan mengakibatkan karyawan produksi belum maksimal menjalankan pekerjaannya, oleh sebab itu perusahaan harus lebih memperhatikan penerangan cahaya agar karyawan lebih betah lagi didalam bekerja sehingga kinerja yang dihasilkan lebih optimal lagi

- d. Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso diharapkan lebih memperhatikan perasaan karyawan apakah karyawan tersebut senang atau tidak pada saat bekerja didalam perusahaan. Jika ada beberapa karyawan yang tidak senang, perusahaan harus lebih peka untuk mencari tahu penyebab karyawan tersebut tidak senang seperti tingkat upah yang diberikan, motivasi, dan lingkungan kerjanya. Perusahaan bisa mengajak karyawan satu bulan sekali untuk rekreasi bersama diluar jam kerja guna menyegarkan kembali pikiran karyawan sehingga menumbuhkan rasa senang dan gembira.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmadwati, Winda. 2012. *“Pengaruh Sistem Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat”*. Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Ahyari, Agus. 1999. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalian Indonesia.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- As’ad, Moch. 1998. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Azwar, Saifuddin. 2002. *Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Belajar
- Bachtiar, Doni. 2012 Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Aqua Tirta Investama di Klaten. <http://digilib.unpas.ac.id/download.php?id=2011>(22 Februari 2015)
- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS Cetakan keempat*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarati, Damodar. 2010. *Dasar-dasar ekonometrika*. Jakarta: Salemba Empat.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Melayu. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- IGD. Agus Ary Dharma Putra dan Made Surya Putra. (Tanpa Tahun). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Semangat Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan pada PT. United Indobali Denpasar. <http://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/viewFile/2568/3312>(22 Februari 2015)
- Kushendar, Siti. 2007. Pengaruh Stres Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. CV Aneka Ilmu Semarang. http://eprints.undip.ac.id/13931/1/D2D00239_SITI_NURHENDARI.pdf (22 Februari 2015)
- Kuswandi. 2004. *Cara Mengukur Kepuasan Kerja*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moekijat. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja*. Bandung: Penerbit CV Pionir Jaya.
- Nawawi, Hadari. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

- Nitisemito, Alex. 2002. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Nugroho, Bhuono Agung. 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Prayitno, Duwi. 2010. *Paham Analisa Data Statistik Dengan SPSS*. Yogyakarta:MediaKom.
- Riduwan. 2007. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Cetakan Keempat. Alfabeta. Bandung
- Robbins, Stephen. P. 2006. *Perilaku Organisasi Edisi Lengkap*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Santoso, Singgih. 2002. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo Gramedia.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS* . Yogyakarta: Andi
- Sedarmayati. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, Sondang P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE.
- Sugiyono. 2012. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Tika, P. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Umar, Husein. 2003. *Metode Riset Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Yahyo, Handoyo Djoko dan Reni Shinta Dewi. (Tanpa Tahun). Pengaruh motivasi, Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja melalui Semangat Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi CV. Putra Jaya Sahitaguna,Semarang).
- <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=74819&val=4721>
(22 Februari 2015)

LAMPIRAN 1-9



Lampiran 1**KUISIONER PENELITIAN**

Kepada

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i

Karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok

Gagak Hitam Bondowoso

Ditempat

Dengan hormat,

Kuisisioner ini ditujukan untuk tugas akhir (skripsi) sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana. Adapun judul skripsi yang saya buat adalah “ Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada karyawan produksi non manajerial Sigaret Kretek Tangan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso”)

Dengan segenap kerendahan hati, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi kuisisioner ini dengan jujur dan apa adanya.

Informasi yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini saja. Peneliti menjamin rahasia pribadi juga jawaban Bapak/Ibu/Saudara/i dalam memberikan kebenaran data pada peneliti

Atas bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu/Saudara/i, saya mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Hayu Faradillah Budiman

110810201025

1) IDENTITAS PENELITI

Nama : Hayu Faradillah Budiman

NIM : 110810201025

Status : Mahasiswa Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen, Universitas
Jember

2) IDENTITAS RESPONDEN

Mohon diisi dan berilah tanda (X) pada jawaban yang sesuai.

1. No Responden:.....(diisi Peneliti)
2. Nama :
3. Umur :
4. Jenis kelamin :
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
5. Pendidikan terakhir
 - a. < SMA
 - b. SMA
 - C. D3
 - d. S1
6. Masa kerja
 - a. < 1 th
 - b. 1-3 th
 - C. 4-6 th
 - d. > 6 th

KUISIONER

1. Daftar pertanyaan hanya semata-mata untuk data penelitian dalam rangka menyelesaikan studi S-1 program Manajemen Universitas Jember.
2. Ada 5 alternatif yang dipilih, dan pilih salah satu jawaban yang sesuai dengan memberi tanda checklist (\checkmark) pada kolom yang tersedia.
 SS : Sangat Setuju
 S : Setuju
 N : Netral
 TS : Tidak Setuju
 STS : Sangat Tidak Setuju
3. Jawablah pernyataan/pertanyaan di bawah ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/ Saudara/ i dan sesuai dengan keadaan yang dialami.
4. Peneliti ucapkan terima kasih kepada Bapak/Ibu/Saudara/i atas partisipasinya guna mensukseskan penelitian ini.

A. Kompensasi (X_1)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya merasa cukup dengan upah yang diberikan perusahaan					
2	Uang makan, uang transportasi, cuti, tunjangan hari raya, dan tunjangan kesehatan yang diberikan perusahaan cukup memuaskan saya					
3	Pembayaran kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan selalu tepat waktu					
4	Perusahaan akan memberikan bonus jika saya berprestasi					

B. Motivasi (X_2)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Motivasi saya bekerja disini untuk bertahan hidup dan memenuhi kebutuhan sehari-hari					
2	Hubungan saya dengan rekan kerja terjalin baik					
3	Saya memperoleh pengakuan jika hasil kerja saya baik					
4	Saya memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kreatifitas saya di perusahaan ini					

C. Lingkungan Kerja (X_3)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Penerangan cahaya ditempat saya bekerja sudah cukup dan tidak menyilaukan					
2	Suhu udara di tempat saya bekerja sudah pas dan tidak menimbulkan rasa pengap					
3	Pengaturan dan pengendalian suara bising ditempat saya bekerja sudah baik					
4	Saya tidak pernah mengalami kecelakaan kerja					

D. Semangat kerja (Z)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya selalu berkonsentrasi terhadap pekerjaan saya					
2	Saya selalu masuk kerja dan pulang dengan tepat waktu					
3	Tingkat absensi saya rendah					
4	Saya senang terhadap pekerjaan yang saya lakukan dan juga bangga menjadi karyawan disini					
5	Saya tidak akan merasa puas apabila saya belum dapat mencapai apa yang saya targetkan					
6	Saya harus lebih berhasil dan sukses dari pekerja yang lain					

E. Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya menyelesaikan tugas tepat waktu					
2	Saya selalu meneliti ulang apakah produk yang saya kerjakan sudah sesuai dengan standar (rapi dan lengkap)					
3	Saya tidak pernah menunda pekerjaan yang diberikan perusahaan					
4	Saya mengerjakan tugas lebih dari yang ditargetkan perusahaan					

NO	X11	X12	X13	X14	X21	X22	X23	X24	X31	X32	X33	X34	Z11	Z12	Z13	Z14	Z15	Z16	Y11	Y12	Y13	Y14	TOTAL
1	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	5	3	4	4	81
2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	87
3	2	2	3	4	2	2	3	4	3	3	4	5	3	4	4	3	4	4	5	5	4	4	77
4	2	2	3	4	2	2	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	3	5	4	3	75
5	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	87
6	2	3	4	5	2	3	4	5	5	4	3	5	3	4	3	2	3	3	4	5	3	3	78
7	2	3	2	4	2	3	2	4	4	4	5	5	2	5	4	2	3	3	4	5	3	2	73
8	5	4	2	3	5	4	2	3	3	3	2	5	3	5	3	3	3	3	3	5	3	3	75
9	3	3	5	3	3	3	5	3	4	4	4	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	2	75
10	5	5	3	4	5	5	3	4	5	5	4	4	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	86
11	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	93
12	4	3	5	5	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	85
13	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	2	77
14	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	2	72
15	4	5	3	3	4	5	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	82
16	4	3	5	3	4	3	5	3	2	4	4	4	2	2	4	2	2	4	3	4	2	2	71
17	3	2	3	5	3	2	3	5	2	4	2	2	3	2	4	3	2	4	3	4	3	2	66
18	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	2	4	2	5	4	5	5	4	4	5	5	79
19	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	72
20	4	3	4	4	4	3	4	4	2	3	2	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	89
21	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	90
22	3	3	4	5	3	5	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	83
23	3	3	4	5	3	4	5	5	2	2	3	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	82
24	4	4	3	5	5	5	5	5	2	2	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	82

125	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	3	5	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	86
126	2	3	4	5	2	3	3	2	5	2	5	2	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	2	5	5	73
127	2	3	2	4	2	3	2	3	2	5	2	5	2	3	3	4	3	4	3	5	2	4	3	4	3	5	2	5	74	
128	5	4	2	3	3	4	3	4	5	3	5	3	5	3	3	4	4	4	4	5	3	4	3	4	5	3	3	3	81	
129	3	3	5	3	2	4	2	4	2	3	2	3	2	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	2	73	
130	5	5	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	76	
131	5	5	5	4	4	5	4	3	3	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	89	
132	4	3	5	5	3	5	3	4	3	4	3	4	5	4	3	5	4	3	5	4	3	3	3	5	4	3	3	3	83	
133	5	4	4	4	2	5	2	3	2	3	2	3	2	5	3	3	2	3	3	2	5	3	2	5	3	2	2	2	69	
134	3	3	4	4	2	4	2	3	2	3	2	3	2	4	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	2	2	65	
135	4	5	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	78	
136	4	3	5	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	4	2	2	4	3	2	4	3	2	2	2	2	61	
137	3	2	3	5	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	4	3	3	2	4	3	2	4	3	2	2	2	63	
138	3	3	3	4	5	4	5	4	5	2	5	2	4	4	2	4	5	2	4	2	5	5	5	4	2	5	5	5	86	
139	4	4	4	4	3	3	3	3	5	3	2	3	2	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	72	
140	4	3	4	4	5	4	5	4	5	3	5	3	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	95	
141	4	4	3	3	5	5	5	4	2	4	2	4	5	3	4	5	3	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	93	
142	3	5	4	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	5	2	3	4	2	3	4	2	5	4	5	3	4	4	4	84	
143	3	4	5	5	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84	
144	5	5	5	5	3	3	3	4	3	4	3	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	82	
145	4	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	97	
146	4	4	4	4	3	4	3	5	3	5	3	5	3	4	2	5	3	2	3	4	2	3	3	4	5	4	4	4	81	
147	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	78	
148	3	3	3	4	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	72	
149	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5	3	4	4	5	4	4	5	5	4	5	3	3	4	4	83	

Lampiran 3 (Data Statistik Responden)

Kompensasi

Statistics

X1.1

N	Valid	165
	Missing	0
Mean		3.68
Median		4.00
Mode		4
Minimum		2
Maximum		5

X1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
tidak setuju	18	10.9	10.9	10.9
cukup setuju	53	32.1	32.1	43.0
Valid setuju	57	34.5	34.5	77.6
sangat setuju	37	22.4	22.4	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Kompensasi

Statistics

X1.2

N	Valid	165
	Missing	0
Mean		3.72
Median		4.00
Mode		4
Minimum		2
Maximum		5

X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	8	4.8	4.8	4.8
3	62	37.6	37.6	42.4
Valid 4	64	38.8	38.8	81.2
5	31	18.8	18.8	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Kompensasi

Statistics

X1.3

N	Valid	165
	Missing	0
Mean		3.75
Median		4.00
Mode		3
Minimum		2
Maximum		5

X1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
tidaksetuju	12	7.3	7.3	7.3
cukup setuju	61	37.0	37.0	44.2
Valid setuju	49	29.7	29.7	73.9
sangat setuju	43	26.1	26.1	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Kompensasi

Statistics

X1.4

N	Valid	165
	Missing	0
Mean		3.84
Median		4.00
Mode		4
Minimum		2
Maximum		5

X1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
tidaksetuju	11	6.7	6.7	6.7
cukup setuju	43	26.1	26.1	32.7
Valid setuju	72	43.6	43.6	76.4
sangat setuju	39	23.6	23.6	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Motivasi

Statistics

X2.1

N	Valid	166
	Missing	0
Mean		7.31
Median		4.00
Mode		4
Minimum		2
Maximum		607

X2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidaksetuju	17	10.2	10.2	10.2
cukup setuju	54	32.5	32.5	42.8
setuju	59	35.5	35.5	78.3
sangat setuju	35	21.1	21.1	99.4
607	1	.6	.6	100.0
Total	166	100.0	100.0	

Motivasi

Statistics

X2.1

N	Valid	165
	Missing	0
Mean		3.68
Median		4.00
Mode		4
Minimum		2
Maximum		5

X2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	17	10.3	10.3	10.3
cukup setuju	54	32.7	32.7	43.0
setuju	59	35.8	35.8	78.8
sangat setuju	35	21.2	21.2	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Motivasi

Statistics

X2.2

N	Valid	165
	Missing	0
Mean		3.79
Median		4.00
Mode		4
Minimum		2
Maximum		5

X2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
tidak setuju	4	2.4	2.4	2.4
cukup setuju	60	36.4	36.4	38.8
Valid setuju	67	40.6	40.6	79.4
sangat setuju	34	20.6	20.6	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Motivasi

Statistics

X2.3

N	Valid	165
	Missing	0
Mean		3.79
Median		4.00
Mode		4
Minimum		2
Maximum		5

X2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
tidak setuju	11	6.7	6.7	6.7
cukup setuju	52	31.5	31.5	38.2
Valid setuju	63	38.2	38.2	76.4
sangat setuju	39	23.6	23.6	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Motivasi

Statistics

X2.4

N	Valid	165
	Missing	0
Mean		4.04
Median		4.00
Mode		4
Minimum		2
Maximum		5

X2.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
tidak setuju	3	1.8	1.8	1.8
cukup setuju	42	25.5	25.5	27.3
Valid setuju	65	39.4	39.4	66.7
sangat setuju	55	33.3	33.3	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Lingkungan kerja

Statistics

X3.1

N	Valid	165
	Missing	0
Mean		3.59
Median		4.00
Mode		3
Minimum		2
Maximum		5

X3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
tidak setuju	19	11.5	11.5	11.5
cukup setuju	59	35.8	35.8	47.3
Valid setuju	57	34.5	34.5	81.8
sangat setuju	30	18.2	18.2	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Lingkungan kerja

Statistics

X3.2

N	Valid	165
	Missing	0
Mean		3.65
Median		4.00
Mode		4
Minimum		2
Maximum		5

X3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
tidak setuju	11	6.7	6.7	6.7
cukup setuju	63	38.2	38.2	44.8
Valid setuju	64	38.8	38.8	83.6
sangat setuju	27	16.4	16.4	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Lingkungan kerja

Statistics**X3.3**

N	Valid	165
	Missing	0
Mean		3.72
Median		4.00
Mode		4
Minimum		2
Maximum		5

X3.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
tidak setuju	14	8.5	8.5	8.5
cukup setuju	54	32.7	32.7	41.2
Valid Setuju	62	37.6	37.6	78.8
sangat setuju	35	21.2	21.2	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Lingkungan kerja

Statistics

X3.4

N	Valid	165
	Missing	0
Mean		3.86
Median		4.00
Mode		4
Minimum		2
Maximum		5

X3.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
tidak setuju	5	3.0	3.0	3.0
cukup setuju	48	29.1	29.1	32.1
Valid Setuju	77	46.7	46.7	78.8
sangat setuju	35	21.2	21.2	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Semangat kerja

Statistics

Z1.1

N	Valid	165
	Missing	0
Mean		3.67
Median		4.00
Mode		4
Minimum		2
Maximum		5

Z1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
tidak setuju	16	9.7	9.7	9.7
cukup setuju	52	31.5	31.5	41.2
Valid setuju	68	41.2	41.2	82.4
sangat setuju	29	17.6	17.6	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Semangat kerja

Statistics**Z1.2**

N	Valid	165
	Missing	0
Mean		3.88
Median		4.00
Mode		4
Minimum		2
Maximum		5

Z1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
tidak setuju	8	4.8	4.8	4.8
cukup setuju	50	30.3	30.3	35.2
Valid setuju	61	37.0	37.0	72.1
sangat setuju	46	27.9	27.9	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Semangat kerja

Statistics

Z1.3

N	Valid	165
	Missing	0
Mean		3.85
Median		4.00
Mode		4
Minimum		2
Maximum		5

Z1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
tidak setuju	4	2.4	2.4	2.4
cukup setuju	51	30.9	30.9	33.3
Valid Setuju	75	45.5	45.5	78.8
sangat setuju	35	21.2	21.2	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Semangat kerja

Statistics

Z1.4

N	Valid	165
	Missing	0
Mean		3.65
Median		4.00
Mode		4
Minimum		2
Maximum		5

Z1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
tidak setuju	19	11.5	11.5	11.5
cukup setuju	48	29.1	29.1	40.6
Valid Setuju	70	42.4	42.4	83.0
sangat setuju	28	17.0	17.0	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Semangat kerja

Statistics**Z1.5**

N	Valid	165
	Missing	0
Mean		3.77
Median		4.00
Mode		4
Minimum		2
Maximum		5

Z1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
tidak setuju	12	7.3	7.3	7.3
cukup setuju	53	32.1	32.1	39.4
Valid setuju	61	37.0	37.0	76.4
sangat setuju	39	23.6	23.6	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Semangat kerja

Statistics

Z1.6

N	Valid	165
	Missing	0
Mean		3.88
Median		4.00
Mode		4
Minimum		2
Maximum		5

Z1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
tidak setuju	6	3.6	3.6	3.6
cukup setuju	45	27.3	27.3	30.9
Valid Setuju	77	46.7	46.7	77.6
sangat setuju	37	22.4	22.4	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Kinerja

Statistics

Y1.1

N	Valid	165
	Missing	0
Mean		3.84
Median		4.00
Mode		4
Minimum		2
Maximum		5

Y1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
tidak setuju	3	1.8	1.8	1.8
cukup setuju	57	34.5	34.5	36.4
Valid Setuju	68	41.2	41.2	77.6
sangat setuju	37	22.4	22.4	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Kinerja

Statistics

Y1.2

N	Valid	165
	Missing	0
Mean		3.87
Median		4.00
Mode		4
Minimum		2
Maximum		5

Y1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
tidak setuju	9	5.5	5.5	5.5
cukup setuju	47	28.5	28.5	33.9
Valid setuju	65	39.4	39.4	73.3
sangat setuju	44	26.7	26.7	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Kinerja

Statistics

Y1.3

N	Valid	165
	Missing	0
Mean		3.84
Median		4.00
Mode		4
Minimum		2
Maximum		5

Y1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
tidak setuju	10	6.1	6.1	6.1
cukup setuju	49	29.7	29.7	35.8
Valid setuju	63	38.2	38.2	73.9
sangat setuju	43	26.1	26.1	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Kinerja

Statistics

Y1.4

N	Valid	165
	Missing	0
Mean		3.81
Median		4.00
Mode		4
Minimum		2
Maximum		5

Y1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
tidak setuju	13	7.9	7.9	7.9
cukup setuju	48	29.1	29.1	37.0
Valid setuju	61	37.0	37.0	73.9
sangat setuju	43	26.1	26.1	100.0
Total	165	100.0	100.0	



Lampiran 4 (Validitas)

Kompensasi

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	TOTAL
X1.1	Pearson Correlation	1	.598**	.431**	.066	.777**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.399	.000
	N	165	165	165	165	165
X1.2	Pearson Correlation	.598**	1	.382**	.057	.736**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.471	.000
	N	165	165	165	165	165
X1.3	Pearson Correlation	.431**	.382**	1	.186*	.743**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.017	.000
	N	165	165	165	165	165
X1.4	Pearson Correlation	.066	.057	.186*	1	.470**
	Sig. (2-tailed)	.399	.471	.017		.000
	N	165	165	165	165	165
TOTAL	Pearson Correlation	.777**	.736**	.743**	.470**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	165	165	165	165	165

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Motivasi**Correlations**

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	TOTAL
X2.1	Pearson Correlation	1	.509**	.687**	.099	.846**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.204	.000
	N	165	165	165	165	165
X2.2	Pearson Correlation	.509**	1	.391**	-.015	.670**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.851	.000
	N	165	165	165	165	165
X2.3	Pearson Correlation	.687**	.391**	1	.140	.815**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.073	.000
	N	165	165	165	165	165
X2.4	Pearson Correlation	.099	-.015	.140	1	.428**
	Sig. (2-tailed)	.204	.851	.073		.000
	N	165	165	165	165	165
TOTAL	Pearson Correlation	.846**	.670**	.815**	.428**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	165	165	165	165	165

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lingkungan Kerja

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	TOTAL
X3.1	Pearson Correlation	1	.323**	.489**	.142	.778**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.069	.000
	N	165	165	165	165	165
X3.2	Pearson Correlation	.323**	1	.282**	-.029	.609**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.712	.000
	N	165	165	165	165	165
X3.3	Pearson Correlation	.489**	.282**	1	.109	.746**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.165	.000
	N	165	165	165	165	165
X3.4	Pearson Correlation	.142	-.029	.109	1	.441**
	Sig. (2-tailed)	.069	.712	.165		.000
	N	165	165	165	165	165
TOTAL	Pearson Correlation	.778**	.609**	.746**	.441**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	165	165	165	165	165

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Semangat Kerja

Correlations

	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	TOTAL
Pearson Correlation	1	.137	.233**	.973**	.165*	.265**	.727**
Z1.1 Sig. (2-tailed)		.078	.003	.000	.034	.001	.000
N	165	165	165	165	165	165	165
Pearson Correlation	.137	1	.136	.155*	.034	.119	.412**
Z1.2 Sig. (2-tailed)	.078		.082	.046	.663	.128	.000
N	165	165	165	165	165	165	165
Pearson Correlation	.233**	.136	1	.242**	.453**	.882**	.731**
Z1.3 Sig. (2-tailed)	.003	.082		.002	.000	.000	.000
N	165	165	165	165	165	165	165
Pearson Correlation	.973**	.155*	.242**	1	.165*	.282**	.738**
Z1.4 Sig. (2-tailed)	.000	.046	.002		.035	.000	.000
N	165	165	165	165	165	165	165
Pearson Correlation	.165*	.034	.453**	.165*	1	.389**	.567**
Z1.5 Sig. (2-tailed)	.034	.663	.000	.035		.000	.000
N	165	165	165	165	165	165	165
Pearson Correlation	.265**	.119	.882**	.282**	.389**	1	.729**
Z1.6 Sig. (2-tailed)	.001	.128	.000	.000	.000		.000
N	165	165	165	165	165	165	165
TOTAL Pearson Correlation	.727**	.412**	.731**	.738**	.567**	.729**	1
TOTAL Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
TOTAL N	165	165	165	165	165	165	165

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Kinerja**Correlations**

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	TOTAL
Y1.1	Pearson Correlation	1	.086	.463**	.441**	.679**
	Sig. (2-tailed)		.272	.000	.000	.000
	N	165	165	165	165	165
Y1.2	Pearson Correlation	.086	1	.148	.222**	.516**
	Sig. (2-tailed)	.272		.057	.004	.000
	N	165	165	165	165	165
Y1.3	Pearson Correlation	.463**	.148	1	.688**	.813**
	Sig. (2-tailed)	.000	.057		.000	.000
	N	165	165	165	165	165
Y1.4	Pearson Correlation	.441**	.222**	.688**	1	.836**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000		.000
	N	165	165	165	165	165
TOTAL	Pearson Correlation	.679**	.516**	.813**	.836**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	165	165	165	165	165

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 5 (Reliabilitas)**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	165	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	165	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.782	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	68.19	72.385	.279	.823
X2	67.87	57.795	.730	.688
X3	68.36	68.914	.431	.779
Z	60.48	47.946	.674	.703
Y	67.81	56.194	.746	.680

Lampiran 6 (Normalitas)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1	X2	X3	Z	Y
N		165	165	165	165	165
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	14.99	15.30	14.82	22.70	15.37
	Std. Deviation	2.434	2.380	2.231	3.314	2.467
Most Extreme Differences	Absolute	.102	.100	.103	.094	.105
	Positive	.084	.100	.098	.094	.105
	Negative	-.102	-.082	-.103	-.071	-.089
Kolmogorov-Smirnov Z		1.310	1.285	1.318	1.206	1.349
Asymp. Sig. (2-tailed)		.065	.073	.062	.109	.053

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Lampiran 7 (Multikolinearitas)**Variables Entered/Removed^a**

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.674 ^a	.454	.444	1.840

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	453.204	3	151.068	44.607	.000 ^b
	Residual	545.244	161	3.387		
	Total	998.448	164			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.629	1.280		2.834	.005		
	X1	-.037	.064	-.036	-.570	.570	.844	1.184
	X2	.601	.073	.579	8.199	.000	.679	1.472
	X3	.209	.072	.189	2.885	.004	.790	1.266

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 8 (Heteroskedastisitas)

Variabel Z (X1,X2,X3)

Variables Entered/Removed^a

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: RES2

b. All requested variables entered.

Model Summary

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.131 ^a	.017	-.001	1.61611

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.358	3	2.453	.939	.423 ^b
	Residual	420.499	161	2.612		
	Total	427.858	164			

a. Dependent Variable: RES2

b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.339	1.124		2.080	.039
	X1	.067	.056	.101	1.186	.237
	X2	-.094	.064	-.138	-1.455	.148
	X3	.010	.064	.014	.161	.873

a. Dependent Variable: RES2

Variabel Y (X1,X2,X3)

Variables Entered/Removed^a

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: RES2

b. All requested variables entered.

Model Summary

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.204 ^a	.042	.024	1.28435

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.515	3	3.838	2.327	.077 ^b
	Residual	265.578	161	1.650		
	Total	277.093	164			

a. Dependent Variable: RES2

b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.887	.893		3.231	.001
	X1	.033	.045	.062	.736	.463
	X2	-.061	.051	-.111	-1.189	.236
	X3	-.079	.051	-.136	-1.571	.118

a. Dependent Variable: RES2

Lampiran 9 (Analisis Jalur)**X→Y****Variables Entered/Removed^a**

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.674 ^a	.454	.444	1.840

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	453.204	3	151.068	44.607	.000 ^b
	Residual	545.244	161	3.387		
	Total	998.448	164			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.259	1.180		10.391	.000
	X1	.208	.078	.205	2.671	.008

a. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.048	.955		5.285	.000
	X2	.675	.062	.651	10.937	.000

a. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.055	1.161		6.936	.000
	X3	.494	.078	.446	6.370	.000

a. Dependent Variable: Y

X → Z

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Z

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.611 ^a	.373	.362	2.648

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	672.353	3	224.118	31.974	.000 ^b

Residual	1128.495	161	7.009	
Total	1800.848	164		

- a. Dependent Variable: Z
- b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.142	1.578		11.498	.000
	X1	.304	.104	.223	2.924	.004

- a. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.827	1.346		7.301	.000
	X2	.841	.087	.604	9.675	.000

- a. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.895	1.630		9.140	.000
	X3	.526	.109	.355	4.841	.000

- a. Dependent Variable: Z

Z→Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.768 ^a	.591	.588	1.584

a. Predictors: (Constant), Z

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	589.666	1	589.666	235.126	.000 ^b
	Residual	408.783	163	2.508		
	Total	998.448	164			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.382	.856		2.783	.006
	Z	.572	.037	.768	15.334	.000

a. Dependent Variable: Y