



**PENGARUH GAJI, TUNJANGAN, DAN BONUS TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA PADA  
PT GRAHA SARANA DUTA AREA V JAWA TIMUR, BALI,  
DAN NUSA TENGGARA**

**TESIS**

**Oleh**

**SLAMET RIYADI  
NIM : 150820101042**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
2018**



**PENGARUH GAJI, TUNJANGAN, DAN BONUS TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA PADA  
PT GRAHA SARANA DUTA AREA V JAWA TIMUR, BALI,  
DAN NUSA TENGGARA**

**TESIS**

diajukan guna melengkapi dan memenuhi salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Studi Manajemen (S2)  
dan mencapai gelar Magister Manajemen

Oleh :

**Slamet Riyadi**  
**NIM : 150820101042**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2018**

**PERSEMBAHAN**

Tesis ini saya persembahkan untuk :

1. Keluarga
2. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember
3. Almamater Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember



**MOTTO**

Janganlah mencoba menjadi orang sukses, jadilah orang bernilai.  
*(Try not to become a man of success, but rather try to become a man of value)*  
(Albert Einstein)

Kebahagiaan hidup yang sebenarnya adalah hidup dengan rendah hati.  
*(W.M. Thancheray)*

Urusan kita dalam kehidupan bukanlah untuk melampaui orang lain, tetapi untuk melampaui diri sendiri, untuk memecahkan rekor kita sendiri, dan untuk melampaui hari kemarin dengan hari ini.  
*(Stuart B. Johnson)*

**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : SLAMET RIYADI

NIM : 150820101042

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Pengaruh Gaji, Tunjangan, Dan Bonus Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada PT Graha Sarana Duta Area V Jawa Timur, Bali, Dan Nusa Tenggara” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi manapun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 16 Juli 2018

Yang menyatakan,

Slamet Riyadi

NIM. 150820101042

**HALAMAN PEMBIMBINGAN**

**TESIS**

**PENGARUH GAJI, TUNJANGAN, DAN BONUS TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA PADA PT GRAHA  
SARANA DUTA AREA V JAWA TIMUR, BALI, DAN NUSA TENGGARA**

Oleh

Slamet Riyadi  
NIM. 150820101042

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Dewi Prihatini S.E., M.M., Ph.D.  
NIP.19690329 199303 2 001

Dosen Pembimbing Anggota : Dr. Sri Wahyu Lelly HS.,S.E, M.Si  
NIP.19740502 200003 2 001

HALAMAN PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH GAJI, TUNJANGAN, DAN BONUS TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA PADA PT GRAHA SARANA DUTA AREA V JAWA TIMUR, BALI, DAN NUSA TENGGARA**

*The influences of salary, allowance, and bonus to an employee performance through work motivation on the 5<sup>th</sup> Area PT Graha Sarana Duta, East Java, Bali, and South West Nusa*

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Slamet Riyadi  
NIM : 150820101042  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal :  
04 Juli 2018

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan memperoleh gelar Magister Manajemen pada program studi S-2 Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Ketua Penguji : Dr. Diana Sulianti K. Tobing., S.E, M.Si  
NIP.19741212 200012 2 001 .....

Anggota I : Dr. Handriyono., M.Si  
NIP.19620802 199002 2 001 .....

Anggota II : Drs. Sudaryanto., MBA, Ph.D  
NIP. 19660408 199103 1 001 .....

Foto  
4 x 6

Mengetahui / Menyetujui  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember

Dr.Muhammad Miqdad, SE.,MM.,Ak.,CA.  
NIP. 197107271995121001

## RINGKASAN

**Pengaruh Gaji, Tunjangan, Dan Bonus Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada PT Graha Sarana Duta Area V Jawa Timur, Bali, Dan Nusa Tenggara;** Slamet Riyadi; 150820101042; 2018; 148 Halaman; Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember

Salah satu sumber daya yang paling menentukan sukses tidaknya suatu perusahaan adalah sumber daya manusia yang mempunyai pengaruh dominan terhadap faktor produksi yang lain, oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik demi kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan. Konsep tentang kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan yang berbentuk uang, barang, atau pelayanan, diberikan baik langsung atau tidak langsung dan diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Motivasi adalah proses pemberian dorongan kepada anak buah agar anak buah dapat bekerja sejalan dengan batasan yang diberikan guna mencapai tujuan organisasi secara optimal. Kinerja menggambarkan tentang apa yang dikerjakan dan juga bagaimana cara mengerjakannya. Dengan begitu membuktikan bahwa penilaian dan juga pengawasan oleh organisasi perlu dilakukan kepada karyawan dalam proses berjalannya pekerjaan. PT Graha Sarana Duta bergerak dalam bidang *Office Building*, Jasa Pemeliharaan dan Perawatan Gedung. Sejalan dengan perkembangan bisnis perusahaan, Perseroan kemudian mengembangkan portofolio ke bidang Jasa Konstruksi. Saat ini kebijakan dan struktur remunerasi yang ada tidak sesuai dengan yang berlaku di industri sehingga menyulitkan perusahaan dalam mendorong karyawan untuk bekerja dengan motivasi yang tinggi dan produktif sehingga Direktur Utama PT. Graha Sarana Duta mengambil langkah untuk membuat restrukturisasi remunerasi yang diharapkan bahwa kebijakan remunerasi yang baru akan memberikan peran yang besar untuk mendorong motivasi dan produktifitas karyawan. Berdasarkan dari latar belakang masalah yang diuraikan tersebut, maka peneliti melakukan analisis mengenai peningkatan kinerja karyawan melalui gaji, tunjangan, bonus, dan motivasi kerja

pada PT Graha Sarana Duta area V Jawa Timur, Bali, dan Nusa Tenggara.

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *explanatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Graha Sarana Duta area V Jawa Timur, Bali, dan Nusa Tenggara dengan jumlah 179 orang. Pengujian statistik yang dilakukan pada penelitian ini yaitu dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Pengujian berbasis analisis jalur dilakukan dengan menggunakan alat analisis *The Structural Equation Model* (SEM).

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa variabel gaji, tunjangan dan bonus berpengaruh positif terhadap variabel motivasi dan kinerja serta variabel motivasi berpengaruh positif terhadap variabel kinerja sehingga semua hipotesis pada penelitian ini dapat diterima yang berarti bahwa gaji, tunjangan dan bonus berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi.

## SUMMARY

**The Influences Of Salary, Allowance, And Bonus To An Employee Performance Through Work Motivation On The 5<sup>th</sup> Area PT Graha Sarana Duta, East Java, Bali, and South West Nusa;** Slamet Riyadi; 150820101042; 2018; 148 pages; Magister Management Faculty of Economics and Business Jember University

One of the most resource determines the success or failure of an enterprise is human resources that have a dominant influence against the other factors of production, therefore companies are expected to manage human resources owned well for the sake of the survival and progress of the company. The concept of compensation is accepted everything that the employees in the form of money, goods, or services, provided either directly or indirectly and received the employee in return for the services rendered to the company. Motivation is the process of giving of the encouragement to children fruit so that the servants could be worked in line with the definition given in order to achieve the objectives of the Organization optimally. Performance describes what is done and also how to do it. So to prove that the judgments and the supervision by the organization need to be made to the employees in the process of passing the work. PT Graha Sarana Duta engaged in Office Building, service maintenance and upkeep of the building. In line with the company's business development, the company has developed a portfolio into the field of construction services. Current policies and existing remuneration structure does not comply with applicable industry so complicate the company encourages employees to work with high motivation and productive so that the Director of PT Graha Sarana Duta take a step to make the restructuring of the remuneration it is expected that the new remuneration policy will give you a great role to encourage the motivation and productivity of employees. Based on the background of the problems described, then the researcher doing analysis on the increase of performance of employees through a system of compensation and motivation of working on the 5<sup>th</sup> Area PT Graha Sarana Duta, East Java, Bali, and South West Nusa.

Based on the background issues and the formulation of the problem, the problem of the characteristics examined in this research can be classified as confirmatory research, i.e. research that explains the causal relationships and test the linkages between multiple variables through hypothesis testing or research an explanation. Researchers carry out research on facts that occur at this time of a population employment on 5<sup>th</sup> Area PT Graha Sarana Duta, East Java, Bali, and South West Nusa. The population of this research are all employees of 5<sup>th</sup> Area PT Graha Sarana Duta, East Java, Bali, and South West Nusa with the number of respondents in this study population is of 179 people. To answer the question the hypothesis and find out how far the influence of intervening variables against the independent variable and the dependent variable is the interaction of both against the models that have been developed then carried out testing statistics by using path analysis. Testing-based path analysis performed using analytical tools The Structural Equation Models (SEM) which is a set of techniques statistical testing a relatively complicated set of relationships simultaneously.

The results of this study show that all admissible hypothesis which means that salary, allowance, and bonus take effect directly and indirectly on employee's performance through motivation.

## PRAKATA

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Pengaruh Gaji, Tunjangan, Dan Bonus Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada PT Graha Sarana Duta Area V Jawa Timur, Bali, Dan Nusa Tenggara”. Penyusunan tesis ini disusun guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Dalam penulisan tesis ini tidak lepas dari bantuan semua pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M.,Ak.,CA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Dr. Hari Sukarno M.M, selaku Ketua Program Studi Magister Ekonomi Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Dewi Prihatini S.E., M.M., Ph.D selaku Dosen Pembimbing I dan Dr. Sri Wahyu Lelly HS., S.E, M.Si selaku Dosen Pembimbing II ini.
4. Dr. Diana Sulianti K Tobing, S.E., M.Si selaku Ketua Penguji, Dr. Handriyono., M.Si, dan Drs. Sudaryanto., MBA, Ph.D, selaku dosen penguji anggota yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk menguji hingga tesis ini dapat menjadi sebuah karya tulis yang sempurna.
5. Seluruh Bapak dan Ibu dosen beserta staf karyawan di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis dan juga Program Pasca Sarjana Universitas Jember.

Penulis sadar akan keterbatasan dan kurang sempurnanya penulisan tesis ini, oleh karena itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun akan sangat penulis harapkan. Semoga tesis ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Jember, 4 Juli 2018

Penulis,

Slamet Riyadi

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN SAMPUL.....	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iii
HALAMAN MOTTO.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN.....	v
HALAMAN PEMBIMBINGAN.....	vi
HALAMAN PENGESAHAN.....	vii
RINGKASAN.....	viii
SUMMARY .....	x
PRAKATA .....	xii
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL .....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b>	
<b>1.1 Latar Belakang Masalah</b> .....	1
<b>1.2 Perumusan Masalah</b> .....	4
<b>1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian</b> .....	5
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	5
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	6
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
<b>2.1 Landasan Teori</b> .....	7
2.1.1 Pengertian Gaji .....	7
2.1.2 Fungsi dan tujuan gaji.....	8
2.1.3 Pengertian Tunjangan.....	9
2.1.4 Tujuan Tunjangan.....	10
2.1.5 Jenis- Jenis Tunjangan .....	10

2.1.6	Pengertian Bonus .....	11
2.1.7	Tujuan Pemberian Bonus .....	12
2.1.8	Pengertian Motivasi.....	12
2.1.9	Pengertian Kinerja.....	16
2.1.10	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	17
2.1.11	Penilaian Kinerja.....	18
2.1.12	Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	19
<b>2.2</b>	<b>Pengaruh Antar Variabel.....</b>	<b>20</b>
2.2.1	Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja .....	20
2.2.2	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja.....	21
2.2.3	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja.....	22
<b>2.3</b>	<b>Penelitian Terdahulu.....</b>	<b>24</b>
<b>2.4</b>	<b>Kerangka Konseptual.....</b>	<b>28</b>
<b>2.5</b>	<b>Hipotesis.....</b>	<b>29</b>
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b>		
<b>3.1</b>	<b>Rancangan Penelitian.....</b>	<b>30</b>
<b>3.2</b>	<b>Populasi dan Sampel.....</b>	<b>30</b>
<b>3.3</b>	<b>Jenis dan Sumber Data.....</b>	<b>31</b>
<b>3.4</b>	<b>Metode Pengumpulan Data.....</b>	<b>31</b>
<b>3.5</b>	<b>Identifikasi Variabel.....</b>	<b>32</b>
<b>3.6</b>	<b>Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran.....</b>	<b>32</b>
<b>3.7</b>	<b>Uji Instrumen.....</b>	<b>35</b>
3.7.1	Uji Validitas.....	35
3.7.2	Uji Realibilitas.....	36
<b>3.8</b>	<b>Metode Analisis Data.....</b>	<b>36</b>
3.8.1	Analisis Data Kuantitatif.....	36

**BAB 4. HASIL PENELITIAN**

<b>4.1. Latar Belakang Objek Penelitian</b> .....	43
4.1.1. Gambaran Umum.....	43
4.1.2. Visi dan Misi.....	44
4.1.3. Struktur Organisasi PT. Graha Sarana Duta.....	44
4.1.4. Job Description.....	45
<b>4.2. Deskripsi Objek Penelitian</b> .....	51
4.2.1. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.....	51
4.2.2. Karakteristik responden berdasarkan usia.....	52
4.2.3. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan.....	53
4.2.4. Karakteristik responden berdasarkan lama kerja.....	54
<b>4.3. Analisis Statistik Deskriptif</b> .....	55
<b>4.4. Analisis Data</b> .....	58
4.4.1. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	58
4.4.1 Analisis Faktor Konfirmatori.....	61
<b>4.5. Analisis Jalur</b> .....	66
<b>4.6. Pembahasan</b> .....	68
4.6.1. Pengaruh Gaji Terhadap Kinerja.....	68
4.6.2. Pengaruh Tunjangan Terhadap Kinerja .....	70
4.6.3. Pengaruh Bonus Terhadap Kinerja .....	72
4.6.4. Pengaruh Gaji Terhadap Motivasi .....	74
4.6.5. Pengaruh Tunjangan Terhadap Motivasi .....	75
4.6.6. Pengaruh Bonus Terhadap Motivasi .....	77
4.6.7. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja .....	79
<b>4.7. Keterbatasan</b> .....	81

**BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN**

<b>5.1 Kesimpulan</b> .....	82
<b>5.2 Saran</b> .....	83

**DAFTAR PUSTAKA**

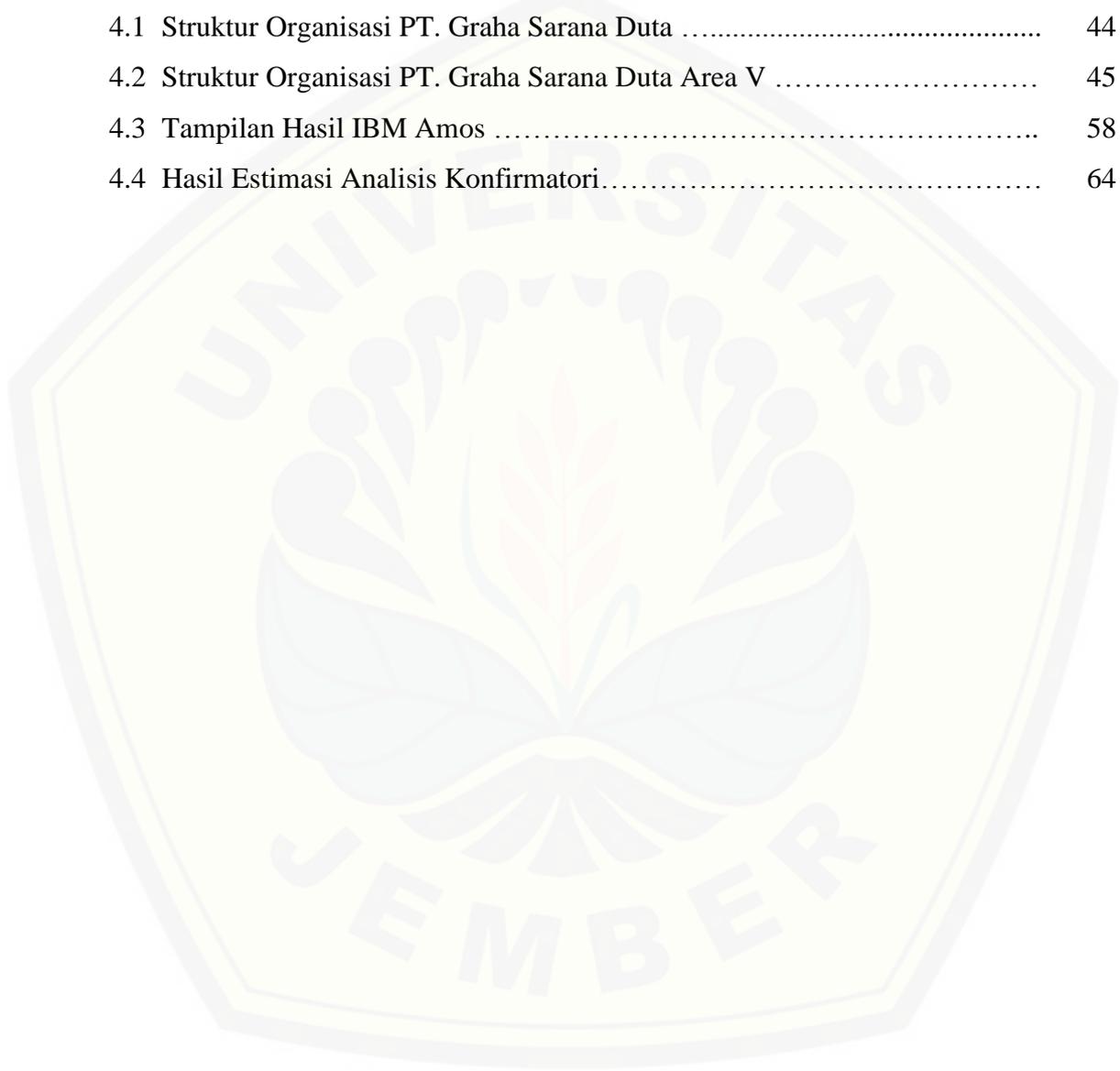
**LAMPIRAN**

DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1 Tabel Penelitian Terdahulu.....	24
3.1 Indeks Pengujian Kelayakan Model.....	41
4.1 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin .....	51
4.2 Karakteristik responden berdasarkan usia.....	52
4.3 Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan .....	53
4.4 Karakteristik responden berdasarkan lama kerja.....	54
4.5 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden.....	55
4.6 Hasil Uji Validitas .....	59
4.7 Hasil Uji Reliabilitas .....	60
4.8 Uji Normalitas Data .....	62
4.9 <i>Good of Fit Index</i> .....	65
4.10 Hasil Uji Kausalitas .....	65
4.11 Pengaruh Langsung Variabel .....	66
4.12 Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel .....	67
4.13 Pengaruh Total Antar Variabel.....	67

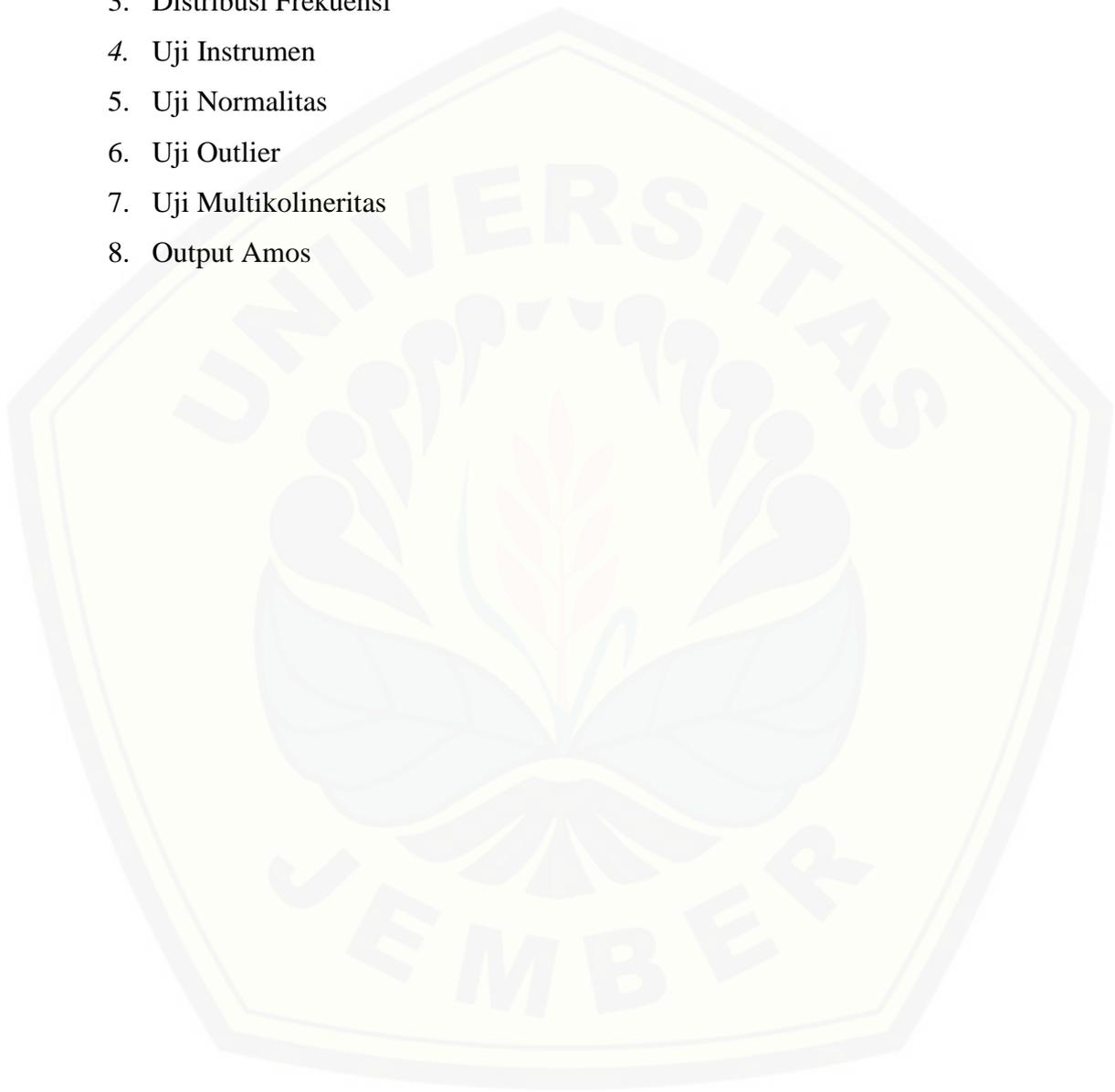
**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
2.1 Kerangka konseptual.....	29
4.1 Struktur Organisasi PT. Graha Sarana Duta .....	44
4.2 Struktur Organisasi PT. Graha Sarana Duta Area V .....	45
4.3 Tampilan Hasil IBM Amos .....	58
4.4 Hasil Estimasi Analisis Konfirmatori.....	64



**DAFTAR LAMPIRAN**

1. Kuesioner
2. Rekapitulasi Jawaban Responden
3. Distribusi Frekuensi
4. Uji Instrumen
5. Uji Normalitas
6. Uji Outlier
7. Uji Multikolinieritas
8. Output Amos



## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Salah satu sumber daya yang paling menentukan sukses tidaknya suatu perusahaan adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan faktor produksi yang independen, sedangkan faktor lainnya (non manusia) merupakan faktor produksi yang dependen. Dikatakan independen karena manusia mempunyai pengaruh yang dominan terhadap faktor produksi yang lain, oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik demi kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan. Keberhasilan dalam proses produksi tidak hanya tergantung pada peralatan canggih yang dimiliki oleh perusahaan, tetapi juga pada manusia dalam hal ini adalah karyawan yang menjalankan peralatan tersebut.

Karyawan adalah manusia yang mempunyai sifat kemanusiaan, perasaan dan kebutuhan yang beraneka ragam yang dipenuhi agar dapat hidup. Bila seorang karyawan merasa terpenuhi kebutuhannya, maka akan menimbulkan sikap loyal terhadap perusahaan. Motivasi mempersoalkan cara mendorong gairah kerja bawahan agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Tingginya motivasi kerja karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara positif. Adanya motivasi kerja karyawan akan mendukung semua kegiatan yang ada karena dengan terpenuhinya kebutuhan karyawan, maka karyawan akan bekerja dengan lebih produktif.

Konsep tentang kompensasi menurut Handoko (2012:155) merupakan segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Dessler (2012:85) mengemukakan bahwa kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan itu. Hasibuan (2016:118) mengemukakan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Leonu (2017) menjelaskan bahwa adanya pengaruh yang

signifikan antara faktor kompensasi terhadap kinerja aparatur Paten di Kantor Kecamatan Dusun Tengah Kabupaten Barito Timur. Penelitian yang dilakukan oleh Kusuma (2015) juga mendukung konsep kinerja karyawan dipengaruhi oleh besar kompensasi yang diterima dan motivasi yang diberikan pada karyawan PT. Otsuka Indonesia, Lawang, Malang. Berdasarkan pengertian kompensasi yang telah dijelaskan oleh beberapa peneliti dan hasil penelitian yang sudah dilakukan tersebut maka kompensasi adalah faktor penting untuk mempertahankan karyawan, karena suka atau tidak, disadari atau tidak *reward* adalah faktor penting dalam kehidupan yang dapat meningkatkan kinerja seseorang.

Pengertian motivasi yang dikemukakan oleh Sulistiyani dan Rosidah (2009:58) adalah proses pemberian dorongan kepada anak buah agar anak buah dapat bekerja sejalan dengan batasan yang diberikan guna mencapai tujuan organisasi secara optimal. Teori Maslow dalam Reksohadiprojo dan Handoko (2012) menjelaskan bahwa untuk memberi motivasi kepada seseorang maka kebutuhan orang tersebut harus dipenuhi terlebih dahulu dengan mengasumsikan bahwa manusia akan memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Kebutuhan yang telah dipenuhi akan memberi motivasi. Apabila seseorang memutuskan bahwa ia menerima uang yang cukup untuk pekerjaan dari organisasi tempat ia bekerja, maka uang tidak mempunyai daya intensitasnya lagi. Jadi bila suatu kebutuhan mencapai puncaknya, kebutuhan itu akan berhenti menjadi motivasi utama dari perilaku. Motivasi sangat diperlukan oleh setiap individu. Suatu pekerjaan yang dilakukan dengan adanya motivasi dalam diri individu akan mengakibatkan semangat kerja kuat sehingga bila pekerjaannya membuahkan hasil yang baik akan memberikan kepuasan tersendiri bagi individu tersebut. Berdasarkan pengertian kompensasi yang telah dijelaskan oleh beberapa peneliti dan hasil penelitian yang sudah dilakukan tersebut maka kompensasi adalah faktor penting untuk mempertahankan karyawan, karena suka atau tidak, disadari atau tidak *reward* adalah faktor penting dalam kehidupan yang dapat meningkatkan kinerja seseorang. Penelitian yang dilakukan oleh Ghifari (2017) menjelaskan bahwa hasil penelitian menunjukkan untuk pemberian kompensasi finansial maupun kompensasi non finansial berdasarkan PMA. 46 Tahun 2014, berpengaruh positif

secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai penghulu di Provinsi Lampung. Penelitian yang dilakukan oleh Damayanti (2013) juga mendukung konsep adanya pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta.

Menurut Rivai dan Basri (2013), kinerja adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa pencapaian karyawan dalam sebuah organisasi dapat diukur dari hasil pekerjaan yang telah dilakukannya. Selain hasil kerja, kinerja juga menggambarkan tentang proses berlangsungnya pekerjaan. Seperti yang dijelaskan Wibowo (2013) bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja menggambarkan tentang apa yang dikerjakan dan juga bagaimana cara mengerjakannya. Dengan begitu membuktikan bahwa penilaian dan juga pengawasan oleh organisasi perlu dilakukan kepada karyawan dalam proses berjalanya pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh Yani (2016) menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh *Human Capital* dan insentif yang diterima karyawan di Rumah Sakit se-Kota Bandar Lampung. Penelitian yang dilakukan oleh Rumpak (2016) juga menyebutkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Indonesia Institute.

PT Graha Sarana Duta bergerak dalam bidang *Office Building*, Jasa Pemeliharaan dan Perawatan Gedung. Sejalan dengan perkembangan bisnis perusahaan, Perseroan kemudian mengembangkan portofolio ke bidang Jasa Konstruksi. Pencitraan yang ingin dibangun perseroan; bahwa manajemen perseroan berkomitmen untuk melakukan transformasi bisnis perusahaan dalam aspek kinerja, kultur, dan kompetensi internal perusahaan, untuk dapat bersaing dengan pelaku bisnis lainnya di industri properti Indonesia. Tugas PT. Graha Sarana Duta sebagai perusahaan yang memberikan pelayanan dalam hal *maintenance building* telah mengharuskan PT. Graha Sarana Duta berupaya selalu memiliki karyawan yang berdedikasi tinggi untuk dapat memberikan yang terbaik

bagi masyarakat. Upaya yang dilakukan PT. Graha Sarana Duta adalah dengan memiliki karyawan yang memiliki motivasi kerja yang baik dengan menerapkan sistem pemberian kompensasi yang sesuai dengan tugas dan beban pekerjaan. Dalam menjalankan tugasnya sebagai perusahaan jasa yang berorientasi pada pelayanan terhadap masyarakat, perusahaan juga membuat kebijakan renumerasi untuk mendukung keberhasilan *corporate strategy* perusahaan dan penyesuaian terhadap rencana jangka panjang perusahaan dalam hal pengelolaan sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah karyawan PT. Graha Sarana Duta. Menurut Hartomo (2017) yang menjelaskan kondisi perusahaan saat ini dimana kebijakan dan struktur renumerasi yang ada tidak sesuai dengan yang berlaku di industri sehingga menyulitkan perusahaan dalam mendorong karyawan untuk bekerja dengan motivasi yang tinggi dan produktif sehingga Direktur Utama PT. Graha Sarana Duta mengambil langkah untuk membuat restrukturisasi renumerasi yang dibuat secara tertulis pada Peraturan Direktur Utama PT. Graha Sarana Duta No: 02/PS.000/GSD-000/2017 yang diharapkan bahwa kebijakan renumerasi yang baru akan memberikan peran yang besar untuk mendorong motivasi dan produktivitas karyawan. Hanya saja kebijakan baru ini masih belum terlihat hasilnya karena memang baru dilaksanakan saat ini.

Berdasarkan dari latar belakang masalah yang diuraikan tersebut, maka peneliti melakukan analisis mengenai peningkatan kinerja karyawan melalui sistem kompensasi dan motivasi kerja pada PT Graha Sarana Duta area V Jawa Timur, Bali, dan Nusa Tenggara

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Apakah gaji berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Graha Sarana Duta area V Jawa Timur, Bali, dan Nusa Tenggara?
- b. Apakah tunjangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Graha Sarana Duta area V Jawa Timur, Bali, dan Nusa Tenggara?
- c. Apakah bonus berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Graha Sarana Duta area V Jawa Timur, Bali, dan Nusa Tenggara?

- d. Apakah gaji berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Graha Sarana Duta area V Jawa Timur, Bali, dan Nusa Tenggara?
- e. Apakah tunjangan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Graha Sarana Duta area V Jawa Timur, Bali, dan Nusa Tenggara?
- f. Apakah bonus berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Graha Sarana Duta area V Jawa Timur, Bali, dan Nusa Tenggara?
- g. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Graha Sarana Duta area V Jawa Timur, Bali, dan Nusa Tenggara?

### **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Menguji pengaruh Gaji terhadap Kinerja Karyawan pada PT Graha Sarana Duta area V Jawa Timur, Bali, dan Nusa Tenggara.
- b. Menguji pengaruh Tunjangan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Graha Sarana Duta area V Jawa Timur, Bali, dan Nusa Tenggara.
- c. Menguji pengaruh Bonus terhadap Kinerja Karyawan pada PT Graha Sarana Duta area V Jawa Timur, Bali, dan Nusa Tenggara.
- d. Menguji pengaruh Gaji terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT Graha Sarana Duta area V Jawa Timur, Bali, dan Nusa Tenggara.
- e. Menguji pengaruh Tunjangan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT Graha Sarana Duta area V Jawa Timur, Bali, dan Nusa Tenggara.
- f. Menguji pengaruh Bonus terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT Graha Sarana Duta area V Jawa Timur, Bali, dan Nusa Tenggara.
- g. Menguji pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Graha Sarana Duta area V Jawa Timur, Bali, dan Nusa Tenggara.

### 1.3.2 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:

a. Bagi PT. Graha Sarana Duta Jember

Menjadi sumber informasi dan sumbangan pemikiran bagi General Manager Area dalam mengambil kebijakan terutama dalam memaksimalkan kinerja karyawan dengan penerapan sistem kompensasi dan motivasi karyawan.

b. Bagi akademisi

Memberikan kontribusi akademik bagi pengembangan konsep sistem kompensasi dan motivasi kerja dalam kaitannya dengan kinerja karyawan yang memang perlu telaah lebih lanjut guna menghasilkan konsep baru.

c. Bagi peneliti selanjutnya

Dapat digunakan sebagai tambahan wawasan dan sumber rujukan tentang teori kompensasi yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Pengertian Gaji

Gaji merupakan salah satu perwujudan nyata dari pemberian kompensasi oleh perusahaan. Gaji umumnya merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan yang mempunyai jenjang jabatan manajer, sedangkan upah umumnya merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan pelaksana (buruh). Umumnya gaji dibayarkan secara tetap perbulan, sedangkan upah dibayarkan berdasarkan hari kerja, jam kerja atau jumlah satuan produk yang di hasilkan (Mulyadi, 2013:373). Gaji merupakan komponen penghasilan utama yang langsung berkaitan dengan jabatan atau direct compensation dan dalam penentuan berat ringannya tugas dan jabatan di lingkup perusahaan memerlukan kajian mendalam melalui kegiatan penilaian jabatan (*job evaluation*).

Menurut Simamora (2014:544), gaji pokok adalah penghasilan tetap yang diterima oleh karyawan tiap bulanan atau tahunan. Biasanya yang mendapatkan gaji pokok adalah karyawan manajerial atau staff profesional. Gaji pokok merupakan komponen terpenting dari keseluruhan program kompensasi karena besarnya gaji yang diberikan oleh perusahaan merupakan faktor pendorong utama karyawan untuk mau melakukan pekerjaannya.

#### a. Tingkat gaji

Menurut Simamora (2014:567), tingkat gaji adalah terpenting bagi perusahaan karena mempengaruhi kemampuan organisasi untuk memikat dan mempertahankan karyawan yang berkompeten kebijakan tingkat gaji yang sehat diharapkan mencapai tiga tujuan yaitu :

- 1) Memikat suplai tenaga kerja memadai.
- 2) Mempertahankan karyawan yang ada agar tetap puas dengan tingkat kompensasi yang diberikan.
- 3) Menghindari terjadinya perputaran karyawan yang mahal.

b. Strategi Pembayaran

Menurut Simamora (2014:575), strategi biasanya dipakai oleh para staff manajerial adalah sebagai berikut :

a. Strategi gaji tinggi

Pada strategi ini manajer memilih menggaji lebih tinggi para karyawannya diatas rata-rata dengan asumsi bahwa gaji yang lebih tinggi akan dapat memikat dan menahan karyawan yang terbaik. Hal ini merupakan kebijakan panjang perusahaan yang paling efektif.

b. Strategi gaji rendah

Manajer membayar karywan pada tingkat minimal yang dibutuhkan. Strategi ini dipakai karena sejumlah itulah yang mampu dibayar oleh oragnisasi atau perusahaan.

c. Strategi gaji setara

Strategi yang paling sering digunakan dengan memberikan tingkat gaji yang sesuai dengan tarif yang berlaku. Kriteria gaji yang dipakai adalah gaji rata-rata yang disesuaikan dengan biaya hidup dan daya beli.

### 2.1.2 Fungsi dan tujuan gaji

Menurut Martoyo (2011:101), fungsi gaji secara umum adalah :

- a. Untuk mengalokasi sumber daya manusia secara efisien
- b. Untuk menggunakan sumber daya manusia secara lebih efektif dan efisien
- c. Untuk mendorong stabilisasi dan pertumbuhan ekonomi.

Sedangkan tujuan gaji adalah :

- a. Untuk memenuhi kebutuhan karyawan.
- b. Untuk mengaktifkan produktivitas karyawan.
- c. Untuk mengaitkan pengupahan dengan sukses finansial perusahaan.
- d. Untuk menjaga keseimbangan dan keadilan pemberian upah dan gaji kepada karyawan.

### 2.1.3 Pengertian Tunjangan

Tunjangan atau *fringe* atau *benefit* adalah komponen imbalan jasa atau penghasilan yang tidak terkait langsung dengan berat ringannya tugas dan jabatan dan prestasi kerja atau merupakan *Indirect Compensation*. Pemberian tunjangan pada umumnya terkait dengan upaya perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pegawainya akan rasa aman (*security need*), sebagai bentuk pelayanan kepada pegawai (*employee service*) serta menunjukkan tanggung jawab sosial perusahaan (*company's social responsibility*) kepada para pegawai (Wungu dan Brotoharsojo dalam Kadarisman, 2012:97).

Menurut Simamora (2014:540) tunjangan karyawan adalah pembayaran jasa yang melindungi dan melengkapi gaji pokok dan perusahaan membayar semua atau sebagian dari tunjangan ini. Program tunjangan dibagi menjadi 3 kategori, yaitu :

- a. Tunjangan yang menggantikan penghasilan (*income*), seperti tunjangan keamanan sosial dan pensiun menggantikan penghasilan apada waktu pensiun, kontinuitas gaji dan program bagi yang tidak mampu atau cacat yang jangka pendek dan jangka panjang menggantikan penghasilan yang hilang karena sakit atau cacat.
- b. Tunjangan yang memberikan peningkatan rasa aman bagi kalangan karyawan dengan membayar pengeluaran ekstra atau luar biasa yang dialami karyawan secara tidak terduga.
- c. Tunjangan yang dapat dipandang sebagai kesempatan bagi karyawan. Hal ini dapat meliputi mulai dari pembayaran biaya kuliah sampai liburan dan hari besar. Hal ini dapat meliputi mulai dar pembayaran biaya kuliah sampai liburan dan hari besar. Tunjangan ini berkaitan denga kualitas kehidupan karyawan yang terpisah dari pekerjaan.

#### 2.1.4 Tujuan Tunjangan

Menurut Simamora (2014:541) tunjangan dapat digunakan untuk memenuhi salah satu atau lebih dari tujuan berikut :

- a. Meningkatkan moral karyawan
- b. Memotivasi karyawan
- c. Meningkatkan kepuasan kerja
- d. Memikat karyawan-karywan baru
- e. Mengurai perputaran tenaga kerja
- f. Menjaga agar serikat pekerja tidak campur tangan
- g. Menggunakan kompensasi secara lebih baik
- h. Meningkatkan keamanan karyawan
- i. Mempertahankan posisi yang menguntungkan
- j. Meningkatkan citra perusahaan dari kalangan karyawan.

Menurut (Wungu dan Brotoharsojo dalam Kadarisman, 2012:98) pemberian tunjangan *fringe and benefit* bertujuan untuk :

- a. Meningkatkan daya tarik perusahaan bagi calon pegawai baru.
- b. Meningkatkan morale pegawai sehingga pegawai akan merasa berada dalam iklim sosial penuh kebersamaan, hal yang tentunya berpengaruh positif terhadap terciptanya *team work*.
- c. Memberikan pelayanan kepada pegawai dalam artian bahwa pemberian tunjangan dapat mempertahankan motivasi pegawai sehingga dapat bekerja secara efektif.

#### 2.1.5 Jenis- Jenis Tunjangan

Sekurang kurangnya dikenal adanya tiga jenis tunjangan atau *fringe and benefit*. Ketiga jenis tunjangan tersebut adalah berupa (Wungu dan Brotoharsojo dalam Kadarisman, 2012:249) :

- a. Tunjangan untuk keamanan dan kesehatan (*security and health*), yaitu memberikan beberapa bentuk perlindungan terhadap pengeluaran biaya ekstra yang disebabkan oleh karena kemungkinan terjadinya kecelakaan kerja, sakit atau memberikan rasa aman pegawai dalam menghadapi hari tua. Termasuk dalam jenis tunjangan ini antara lain adalah :

- 1) tunjangan pangan,
  - 2) tunjangan keluarga,
  - 3) tunjangan asuransi jiwa dan kecelakaan kerja,
  - 4) tunjangan kesehatan,
  - 5) tunjangan pensiun.
- b. Tunjangan untuk bayaran pegawai pada saat tidak aktif bekerja (*payment for time not work*), yaitu untuk memberikan perlindungan bagi pegawai yang kehilangan penghasilannya pada saat tidak dapat bekerja atau sakit. Selain itu juga untuk memenuhi tuntutan akan waktu yang lebih panjang. Biasanya perusahaan memberikan cuti antara 7–22 hari kerja setiap tahunnya. Termasuk jenis tunjangan ini adalah :
- 1) cuti tahunan pegawai,
  - 2) libur hari besar,
  - 3) cuti sakit,
  - 4) cuti karena alasan penting.
- c. Tunjangan untuk pelayanan pada pegawai (*employee service*), yaitu perusahaan memberikan beraneka ragam fasilitas, barang dan pelayanan jasa guna meningkatkan standar kehidupan pegawai. Termasuk jenis tunjangan ini adalah :
- 1) permakan/kantin,
  - 2) transportasi ke dan dari kantor,
  - 3) pakaian dinas dan pakaian kerja,
  - 4) fasilitas perumahan dinas,
  - 5) fasilitas kantor dan peralatan kerjanya,
  - 6) fasilitas olah raga dan rekreatif dan yang sejenisnya.

### 2.1.6 Pengertian Bonus

Menurut Heidjrahman dan Husnan (2012:162), bonus merupakan pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja. Bonus boleh didasarkan pada pencapaian sasaran yang obyektif atau penilaian subyektif. Bonus berbeda dengan kenaikan *merit pay* (bayaran berdasarkan kinerja). Menurut Siagian (2013:540), bonus adalah insentif yang diberikan karyawan yang

mampu sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui. Pemberian bonus merupakan insentif dan merupakan salah satu aspek untuk lebih memanfaatkan pekerja secara lebih efektif. Namun demikian faktor manusia yang berbeda keinginan dan kebutuhan antara satu dengan yang lain perlu kiranya dimotivasi sedemikian rupa agar aktif memberikan partisipasinya dalam kegiatan usahanya untuk tujuan bersama.

### **2.1.7 Tujuan Pemberian Bonus**

Menurut Heidjrahman (2012:162), tujuan perusahaan memberikan bonus dapat dibedakan menjadi :

a. Tujuan bagi perusahaan

Pemberian bonus pada karyawan khususnya karyawan bagian pemasaran adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja dengan jalan tenaga kerja agar:

- 1) Bekerja dengan segala kemampuan
- 2) Bekerja dengan lebih kreatif
- 3) Bekerja dengan menggunakan faktor-faktor produksi secara efisien dan seefektif mungkin
- 4) Adanya kerja sama dalam kelompok kegiatan.

b. Tujuan bagi karyawan

Melalui bonus karyawan akan memperoleh keuntungan-keuntungan baik finansial maupun non finansial antara lain :

- 1) Karyawan memperoleh kesempatan untuk mendapatkan upah dan gaji yang lebih besar.
- 2) Karyawan memperoleh dorongan untuk mengembangkan kemampuan.

### **2.1.8 Pengertian Motivasi**

Pengertian motivasi yang dikemukakan oleh beberapa penulis antara lain : menurut Sulistiyani dan Rosidah (2009:58) yang dimaksud dengan motivasi adalah proses pemberian dorongan kepada anak buah supaya anak buah dapat bekerja sejalan dengan batasan yang diberikan guna mencapai tujuan organisasi secara optimal. Pengertian proses pemberian dorongan tersebut adalah

serangkaian aktivitas yang harus dilalui atau dilakukan untuk menumbuhkan dorongan kepada pegawai untuk bekerja sejalan dengan tujuan organisasi.

Pada dasarnya motivasi yang diberikan bisa dibagi menjadi dua macam yaitu : motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara agar mau melaksanakan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik yang didasarkan yang digunakan adalah lewat kekuatan-kekuatan. Pada jenis yang pertama, kita memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah, mungkin berwujud tambahan uang, tambahan penghargaan dan lain sebagainya. Pada jenis kedua, apabila seseorang tidak melakukan sesuatu yang tidak kita inginkan, kita memberikan bahwa dia mungkin akan kehilangan sesuatu, bisa kehilangan pengakuan, uang atau mungkin jabatan.

Motivasi sangat diperlukan oleh setiap individu. Suatu pekerjaan yang dilakukan dengan adanya motivasi dalam diri individu akan mengakibatkan semangat kerja kuat sehingga bila pekerjaannya membuahkan hasil yang baik akan memberikan kepuasan tersendiri bagi individu tersebut. Didorong oleh kebutuhan yang berbeda-beda, maka dalam mengarahkan perilakunya untuk mencapai tujuan setiap individu akan berbeda motivasinya antara satu dengan yang lainnya.

Menurut Martoyo (2011:143), para manajer mempunyai berbagai pandangan tentang motivasi dengan pendekatan model-model motivasi. Model motivasi tersebut ada tiga yaitu :

a. Model Tradisional (Traditional Model)

Pada model tradisional ini para manajer mendorong atau memotivasi tenaga kerja tersebut dengan cara memberikan imbalan berupa gaji / upah yang makin meningkat. Artinya apabila mereka rajin bekerja dan aktif, upahnya akan dinaikkan. Pandangan ini menganggap bahwa pada dasarnya para karyawan adalah malas dan dapat didorong kembali hanya dengan imbalan keuangan. Meskipun demikian para manager makin lama makin mengurangi jumlah imbalan tersebut.

b. Model Hubungan Manusiawi

Pada model hubungan manusia para manajer lebih menekankan adanya faktor “kontak sosial” yang dialami pekerja daripada faktor imbalan sebagaimana dikemukakan oleh model tradisional. Ini berarti kepuasan dalam bekerja karyawan harus ditingkatkan, antara lain dengan cara memberikan lebih banyak kebebasan kepada karyawan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaan mereka.

c. Model Sumber daya manusia

Para manajer berpendapat kepuasan kerja, namun beraneka ragam. Motivasi yang penting bagi karyawan menurut model ini adalah pengembangan tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan organisasi, dimana setiap kepentingan dan kemampuan mereka.

Motivasi sebagai proses batin dan proses psikologi yang terjadi pada diri seorang, sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Disamping faktor ekstern seperti lingkungan kerja, pimpinan dan sebagainya, juga sangat ditentukan faktor intern yang melekat pada setiap orang atau bawahan seperti : pembawaan, tingkat pendidikan pengalaman masa lampau dan harapan masa depan.

Dalam hubungan ini ada beberapa pandangan atau pendapat, yaitu :

a. Motivasi sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja

Pengertian lingkungan kerja dalam kehidupan organisasi tidak lain ialah faktor pimpinan dan bawahan. Dari pihak pimpinan ada berbagai unsur yang sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, seperti :

- 1) Kebijakan – kebijakan yang telah ditetapkan.
- 2) Persyaratan kerja yang harus dipenuhi bawahan.
- 3) Tersedianya perangkat alat-alat dan sasaran yang diperlukan di dalam mendukung pelaksanaan kerja.
- 4) Gaya pemimpin perusahaan dalam artian sifat-sifat dan perilaku atasan terhadap bawahan.

Disamping pimpinan, bawahan juga mempunyai peran penting dalam memotivasi kerja. Seperti kita ketahui setiap bawahan dalam dirinya dapat dilihat adanya gejala karakteristik seperti :

- 1) Kemampuan kerja
  - 2) Semangat dan moral kerja
  - 3) Rasa kebersamaan dalam kehidupan kelompok
  - 4) Prestasi dan produktivitas kerja.
- b. Menurut Porter dan Miles dalam Danim (2012), ada tiga faktor utama yang berpengaruh pada motivasi :
- 1) Ciri-ciri pribadi seseorang (*individual karakteristik*)
  - 2) Tingkat dan jenis pekerjaan (*Job karakteristik*)
  - 3) Lingkungan kerja (*work situation karakteristik*)
- c. Sumber lain mengungkapkan bahwa di dalam motivasi itu terdapat suatu rangkaian interaksi antara berbagai faktor :
- 1) Individu dengan segala unsur-unsurnya.
  - 2) Situasi dimana individu bekerja
  - 3) Proses penyesuaian yang harus dilakukan oleh masing – masing individu, terhadap pelaksanaan pekerjaan.
  - 4) Pengaruh yang datang dari berbagai pihak.
  - 5) Reaksi yang timbul terhadap pengaruh individu.
  - 6) Perilaku atas persuading yang ditampilkan oleh individu
  - 7) Timbulnya persepsi dan bangkitnya kebutuhan baru, cita – cita dan tujuan.

Teknik motivasi adalah kemampuan seseorang atau pemimpin secara konseptual ataupun dengan berbagai sumber daya dan sarana dalam menciptakan situasi yang memungkinkan timbulnya motivasi pada setiap bawahan atau orang lain untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi.

a. Dengan kekerasan (*The Strong Approach*)

Dalam hal ini pimpinan lebih menekankan wewenang yang dimilikinya, bentuk motivasinya :

- 1) Pemaksaan orang untuk bekerja dengan paksaan
- 2) Pemimpin harus memberikan secara cepat apa yang harus dilakukan bawahan
- 3) Pemimpin harus menyebutkan setiap peraturan
- 4) Pemimpin sedikit mungkin memberikan secara cepat apa yang harus dilakukan bawahan

b. Bersikap baik (*the good Approach*)

Pemimpin berusaha meningkatkan semangat bawahan dengan memberikan kondisi kerja yang baik, berbagai tunjangan, service, gaji yang tinggi dan sebagainya.

c. Melalui perundingan secara implisit (*Implicit Approach*)

pada prakteknya melalui persetujuan antara atasan dan bawahan terhadap hasil kerja dengan imbalan yang akan diberikan oleh atasan.

d. Melalui kompensasi

Kompensasi merupakan sumber motivasi yang cukup baik, setiap orang bergantung pada dirinya sendiri untuk melaksanakan sebaik mungkin. Gaji, promosi diberikan kepada mereka yang bekerja baik, sehingga persaingan memenuhi pemuasan beberapa bentuk kebutuhan.

e. Internalisasi

Dalam hal ini yang perlu diperhatikan adalah : kepuasan kerja yang internalisasi dapat ditingkatkan melalui perluasan pekerjaan dan penggiliran pekerjaan. Pentingnya kepuasan sosial dalam pekerjaan seperti, pengembangan pembatasan dan rasa kebersamaan.

Sehubungan dengan internalisasi motivasi perlu diperhatikan kembali berbagai kebutuhan karyawan. Dan sebagian kebutuhan tersebut adalah keterampilan, kebebasan, prestasi, pengetahuan, pujian, penerimaan, dan perhatian.

### 2.1.9 Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2012:9) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Jadi kinerja merupakan hasil atau output dari suatu proses. Output tersebut berasal dari kerja karyawan, maka hal itu dinamakan kinerja karyawan. Lebih lanjut Hasibuan (2016:65) menyatakan bahwa kinerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan waktu.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil karya yang diperoleh oleh karyawan dalam usaha mencapai tujuan atas pemenuhan tugas tertentu berdasarkan ukuran yang berlaku dalam waktu yang telah ditetapkan perusahaan.

### **2.1.10 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Para pimpinan perusahaan sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya yang berada di bawah pengawasannya walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama, produktivitas mereka tidaklah sama. Menurut Mangkunegara (2012:8), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja, yaitu:

- a. variabel individual, terdiri dari:
  - 1) kemampuan dan keterampilan: mental dan fisik
  - 2) latar belakang: keluarga, tingkat sosial, pengkajian
  - 3) demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin
- b. variabel organisasional, terdiri dari:
  - 1) sumber daya
  - 2) kepemimpinan
  - 3) imbalan
  - 4) desain pekerjaan
- c. variabel psikologis, terdiri dari:
  - 1) persepsi
  - 2) sikap
  - 3) kepribadian
  - 4) belajar
  - 5) motivasi

### 2.1.11 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana. Kegiatan penilaian ini sangat penting karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dalam memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerja. Menurut Mangkunegara (2012:10) penilaian prestasi kerja atau kinerja adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Penilaian kerja karyawan dilakukan sebagai proses mengungkapkan kegiatan manusia dalam bekerja yang sifat dan bobotnya ditekankan pada perilaku manusia sebagai perwujudan dimensi kemanusiaan, sehingga penilaian yang dilakukan harus bersifat obyektif baik dari sisi kualitatif maupun kuantitatif.

Menurut Handoko (2012:142) metode penilaian prestasi kerja ada enam yaitu:

a. *rating scale*

Pada metode ini, evaluasi subyektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tertinggi.

b. *checklist*.

Metode penilaian ini dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan.

c. metode peristiwa kritis

Metode ini merupakan metode penilaian yang mendasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.

d. Metode peninjauan lapangan

Dalam metode ini wakil ahli departemen personalia turun ke lapangan dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka.

e. tes dan observasi prestasi kerja

Metode ini digunakan apabila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan.

f. metode evaluasi kelompok

Metode ini berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai yang terjelek.

### 2.1.12 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kerja

Mangkunegara (2012:10) mengemukakan bahwa tujuan penilaian kerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia perusahaan. Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian kinerja adalah:

- a. meningkatkan saling pengertian antar karyawan tentang persyaratan kerja.
- b. mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan apresiasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan khusus, rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Mengenai manfaat penilaian kinerja, menurut Handoko (2012:135) manfaat penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut:

a. perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

b. penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.

## 2.2 Pengaruh Antar Variabel

### 2.2.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja

Motivasi sangat diperlukan oleh setiap individu. Suatu pekerjaan yang dilakukan dengan adanya motivasi dalam diri individu akan membangkitkan semangat kerja kuat sehingga bila pekerjaannya membuahkan hasil yang baik akan memberikan kepuasan tersendiri bagi individu tersebut. Didorong oleh kebutuhan yang berbeda – beda, maka dalam mengarahkan perilakunya untuk mencapai tujuan setiap individu akan berbeda motivasinya antara yang satu dengan lainnya.

Untuk menciptakan motivasi karyawan terhadap perusahaan, pemimpin harus mengusahakan agar karyawan terhadap perusahaan. Dengan perasaan senasib tersebut kemajuan dan kemunduran dapat dirasakan pula oleh karyawan sebagai berikut :

- a. Gaji atau kompensasi yang diterima
- b. Pekerjaan yang dihadapi.
- c. Peluang – peluang promosi yang ada.
- d. Supervisor, serta
- e. Rekan kerja

Pemberian penghargaan atau kompensasi pada dasarnya merupakan usaha untuk membutuhkan perasaan puas dan setia dalam bekerja. Dari kompensasi yang dapat harus diberikan kepada karyawan oleh perusahaan, kompensasi langsung yaitu upah atau gaji dasar mempunyai pengaruh penting terhadap karyawan.

Menurut Nawawi (2011) membagi kompensasi menjadi tiga jenis :

- a. Kompensasi langsung (*Direct Compensation*)
- b. Kompensasi tidak langsung (*Indirect Compensation*)
- c. Insentif

Pengertian dari kompensasi langsung adalah imbalan atau penghargaan yang diberikan kepada karyawan adalah imbalan atau penghargaan yang diberikan kepada karyawan adalah dalam bentuk uang dalam jangka waktu tertentu dan sifatnya tidak bisa tetap, biasanya disebut dengan gaji atau upah dasar. Sedangkan kompensasi tidak langsung adalah imbalan atau penghargaan yang diberikan diluar gaji tetap dan biasanya dapat berbentuk uang atau barang.

Contohnya seperti tunjangan dan fasilitas, sedang insentif diberikan dengan tujuan untuk merangsang produktivitas karyawan agar lebih baik, contohnya bonus yang diberikan pada akhir tahun dapat berupa uang atau barang.

Dari uraian dan pengertian di atas dapat dikatakan bahwa sistem pengupahan merupakan salah satu faktor penting yang mendorong motivasi kerja karyawan. Dengan kata lain semakin baik sistem pengupahan yang diterima maka akan semakin mempengaruhi tingkat motivasi kerja karyawan.

Kompensasi sebagai salah satu alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, haruslah dapat memberi semangat pada tiap-tiap karyawan untuk selalu setia pada perusahaan sehingga dengan motivasi kerja yang dimiliki akan dapat menghasilkan produktivitas kerja yang baik. Oleh karena itu kompensasi, sebagai salah satu alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Dalam prakteknya memang sulit bagi perusahaan untuk menimbulkan sikap loyal kepada perusahaan, maka sikap karyawan akan acuh tak acuh terhadap perusahaan. Sikap ini akan membahayakan perusahaan, oleh karena itu perusahaan haruslah senantiasa memperhatikan nasib karyawan terutama pada saat perusahaan akan mengusahakan agar kemajuan ini dirasakan pula oleh karyawan, yaitu dengan pemberian bonus atau tunjangan. Tetapi sebaliknya, jika perusahaan mengalami kemunduran, perusahaan tidak dapat lagi memberi bonus dan sulit bagi perusahaan untuk mendorong gaji karyawan. Meskipun demikian mampu untuk menciptakan motivasi kerja di kalangan karyawan, kemungkinan lain dapat dilaksanakan yaitu dengan penundaan gaji untuk beberapa hari, jika memang keadaan keuangan sedang surut.

### **2.2.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja**

Dengan adanya kompensasi yang baik dalam perusahaan akan membawa dampak yang positif untuk perusahaan. Apabila karyawan mendapat kompensasi yang sesuai dengan apa yang telah dilakukan dalam perusahaan, maka karyawan akan cenderung melakukan yang terbaik untuk perusahaan. Sehingga, karyawan akan berusaha mempertahankan dan bahkan meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan. Namun, apabila karyawan merasa kompensasi yang diberikan perusahaan tidak sesuai dengan kontribusi yang telah dilakukan untuk perusahaan

maka karyawan akan cenderung kurang maksimal dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya untuk perusahaan.

### **2.2.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja**

Fungsi ideal dari pelaksanaan tugas karyawan dalam unit kerja adalah fungsi pelayanan. Oleh karena itu, orientasi manajemen harus berfokus pada pelanggan, dengan demikian, dalam konteks ini seharusnya arah pelaksanaan tugas karyawan adalah memberikan pelayanan kepada pelanggan, baik internal maupun eksternal. Akan tetapi, hal tersebut tidaklah mudah. Oleh karena itu barisan terdepan dalam pemberian pelayanan adalah karyawan dengan berbagai persoalannya. Dalam keadaan demikian, bukan tidak mungkin pelanggan memperoleh citra yang buruk tentang organisasi/lembaga yang disebabkan pelayanan yang dilakukan karyawan jelek. Dari sinilah mungkin enter-point-nya harus berfokus fokus pada pelanggan tanpa didahului oleh fokus pada karyawan. Menurut Gibson (2010), kinerja individual dipengaruhi oleh faktor motivasi, kemampuan, dan lingkungan kerja. Faktor motivasi mempunyai hubungan langsung dengan kinerja individual karyawan. Sedangkan, faktor kemampuan individual dan lingkungan kerja memiliki hubungan tidak langsung dengan kinerja. Kedua faktor tersebut keberadaannya akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Oleh karena itu kedudukan dan hubungan tersebut, maka sangatlah strategis jika pengembangan kinerja individual karyawan dimulai dari peningkatan motivasi kerja. Karyawan dan perusahaan merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Karyawan memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Apabila karyawan memiliki produktifitas dan motivasi yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan dengan kencang. Dengan lajunya roda tersebut, akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan. Di sisi lain, bagaimana mungkin roda perusahaan berjalan dengan baik jika karyawannya bekerja tidak produktif. Artinya, karyawan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja, dan memiliki moril yang rendah. Sudah menjadi tugas manajemen untuk mendorong karyawan agar memiliki semangat kerja dan moril yang tinggi serta ulet dalam bekerja. Berdasarkan pengalaman di lapangan dan kajian beberapa buku, biasanya

karyawan yang puas dengan yang diperoleh dari apa yang diharapkan dan ia akan memberikan kinerja lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya, karyawan yang kepuasan kerjanya rendah, cenderung memandang pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan. Dengan demikian, ia bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan. Oleh karena itu, sudah merupakan keharusan bagi perusahaan untuk mengenali faktor-faktor apa saja yang membuat karyawan puas bekerja di perusahaan. Pemahaman tentang jenis atau tingkat kebutuhan perorangan karyawan oleh perusahaan menjadi hal mendasar untuk meningkatkan motivasi. Dengan tercapainya kepuasan kerja karyawan produktivitas pun akan meningkat. Dari tingkat kebutuhan Maslow tersebut, kompensasi dalam bentuk sentuhan emosional merupakan level yang lebih tinggi dibanding dengan kebutuhan fisik. Level tertinggi yaitu *self-actualization needs* (kebutuhan aktualisasi diri) membuktikan bahwa karyawan lebih senang bila diberi kesempatan untuk mengembangkan diri dan diakui oleh perusahaan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang menyatakan karyawan ingin mendapat kesempatan berkembang dan menunjukkan kemampuannya. Pada setiap saat orang selalu melakukan berbagai macam aktivitas. Aktivitas tersebut dapat diwujudkan dalam gerakan-gerakan yang dinamakan kerja. Dengan kata lain, bekerja merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan seseorang untuk melaksanakan tugas yang menghasilkan suatu karya atau kinerja. Mar'at (2008), berpendapat bahwa faktor pendorong yang penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Aktivitas dalam bekerja mengandung unsur suatu kegiatan sosial, menghasilkan sesuatu, dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan. Dengan adanya motivasi manusia bekerja untuk memenuhi kebutuhan yang dipenuhinya. Tanpa adanya tuntutan untuk memenuhi kebutuhan tidak akan ada aktivitas manusia dalam bentuk kerja untuk menghasilkan suatu kinerja. Bekerja merupakan suatu bentuk aktivitas yang bertujuan mendapatkan kepuasan. Kepuasan tersebut merupakan perpaduan dari hasil usaha dan keinginan karyawan. Berdasarkan usaha dan keinginan tersebut dalam hal ini merupakan motivasi bagi karyawan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang ditampilkan dalam pekerjaannya.

### 2.3 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang mempunyai hubungan dengan penelitian yang akan dilakukan seperti dijabarkan pada Tabel 2.1 berikut ini:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
1	Ghifari (2017)	Dampak Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Atas Penerapan Pma. 46 Tahun 2014	Variabel bebas (X) : Kompensasi Variabel intervening (Z) : Motivasi variabel terikat (Y) : Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan, bahwa pemberian kompensasi finansial maupun kompensasi non finansial berdasarkan PMA. 46 Tahun 2014, berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai penghulu di Provinsi Lampung.
2	Yani (2016)	Pengaruh Human Capital Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Se-Kota Bandar Lampung)	Variabel bebas (X) : <i>Human Capital</i> (X1) Insentif (X2) Variabel terikat (Y) : Kinerja	human capital mempunyai pengaruh terhadap kinerja perawat pada Rumah Sakit tipe B di Bandar Lampung. Sedangkan insentif secara statistik tidak signifikan dalam memperkuat pengaruh antara human capital dan kinerja perawat pada Rumah Sakit tipe B di Kota Bandar Lampung

Dilanjutkan

## Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

			ada pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta,
3	Damayanti (2013)	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta	<p>Variabel bebas (X) : ada pengaruh yang signifikan kompensasi (X1) terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta,</p> <p>Motivasi (X2) ada pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta,</p> <p>Variabel terikat (Y) : Kinerja</p> <p>ada pengaruh yang signifikan kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta</p>

Dilanjutkan

## Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

4	<p>Kusuma (2015)</p> <p>Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap Pt. Otsuka Indonesia Di Lawang, Malang)</p>	<p>Variabel bebas (X) : Kompensasi (X1) Motivasi (X2)</p> <p>Variabel intervening (Z) : Kepuasan kerja</p> <p>Variabel terikat (Y) : Kinerja</p>	<p>hasil penelitian menemukan pengaruh yang signifikan dari kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan PT. Otsuka Indonesia,</p> <p>terdapat pengaruh yang signifikan dari kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Otsuka Indonesia,</p> <p>terdapat pengaruh yang signifikan dari kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Otsuka Indonesia,</p> <p>terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Otsuka Indonesia,</p> <p>terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Otsuka Indonesia, dan</p> <p>ditemukan pengaruh yang tidak signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Otsuka Indonesia.</p>
---	--	--	---

Dilanjutkan

## Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

5	Leonu (2017)	<p>Analisis Pengaruh Kompensasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Aparatur Melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening di Kecamatan Dusun Tengah Kabupaten Barito Timur.</p>	<p>Variabel bebas (X) : Kompensasi (<math>X_1</math>), Pelatihan (<math>X_2</math>), Variabel Intervening (Z) : Motivasi Variabel terikat (Y) : kinerja</p>	<p>Kompensasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur Paten di Kantor Kecamatan Dusun Tengah Kabupaten Barito Timur</p> <p>Pelatihan memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kantor Kecamatan Dusun Tengah Kabupaten Barito Timur, dan pengaruhnya hanya 11,5% oleh sebab itu pengaruh tersebut dikatakan tidak signifikan,</p> <p>Kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja aparatur Paten di Kecamatan Dusun Tengah Kabupaten Barito Timur,</p> <p>Pelatihan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Aparatur Paten Di Kecamatan Dusun Tengah Kabupaten Barito Timur</p> <p>Motivasi memberikan pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja aparatur Paten di Kecamatan Dusun Tengah Kabupaten Barito Timur</p> <p>Pengaruh kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi tidak signifikan.</p> <p>Pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui motivasi tidak signifikan.</p>
---	--------------	---	---	--

Dilanjutkan

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

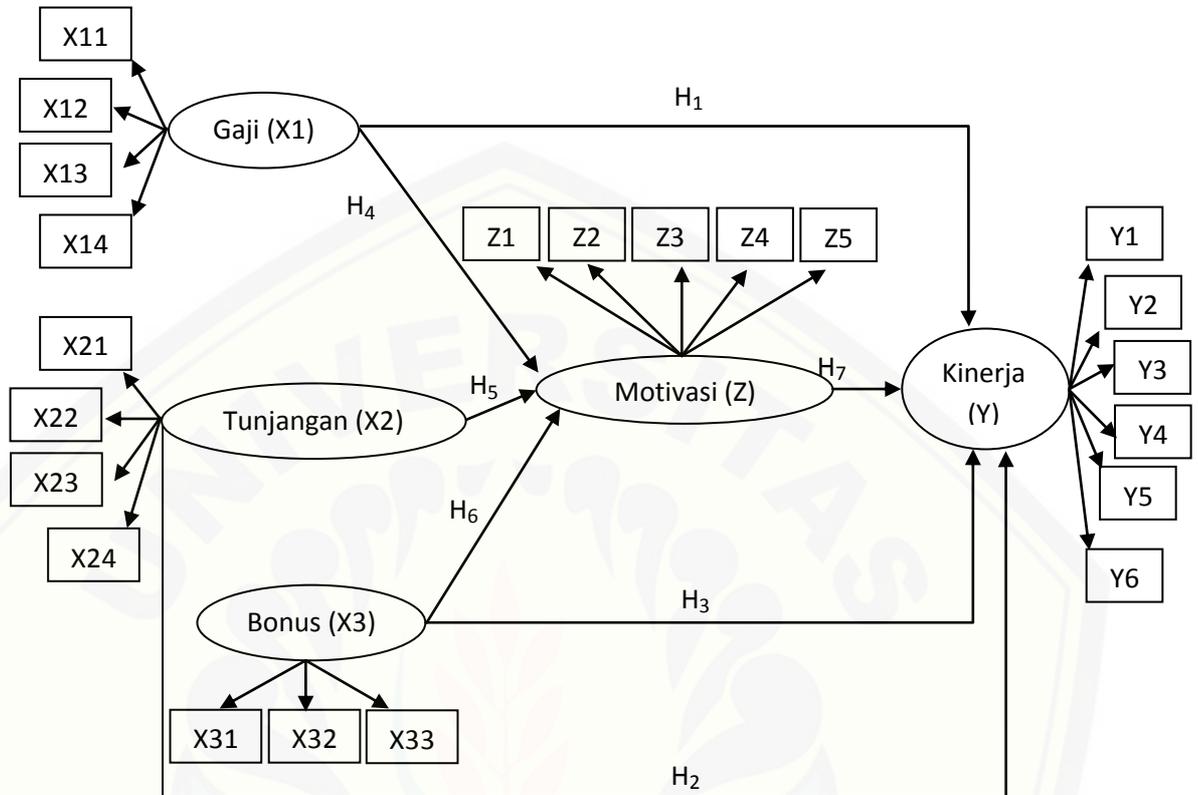
6	Syah (2013)	Pengaruh Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Karyawan Pada Pt. Graha Raja Empat	Kompensasi Terhadap Kerja Dan Motivasi Karyawan Pada PT. Graha Raja Empat	Variabel bebas (X) : Kompensasi finansial	Kompensasi finansial teruji berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan pada PT. Graha Raja Empat
				Variabel terikat (Y) : Kepuasan kerja (Y1) Motivasi (Y2)	Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, kompensasi finansial lebih berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja dibandingkan kepuasan kerja
7	Rumpak (2016)	Pengaruh Terhadap Karyawan Indonesia Institute	Motivasi Kerja Pada Bank Kinerja	Variabel bebas (X) : Motivasi	ada pengaruh yang signifikan antara Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Indonesia Institute.
				Variabel terikat (Y) : Kinerja	

Sumber : data diolah

#### 2.4 Kerangka Konseptual

Secara teoritis dapat dinyatakan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor dimana faktor tersebut akan memberikan dampak yang positif maupun negatif terhadap pelaksanaan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dalam penelitian ini akan dibahas beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan yaitu gaji pokok, tunjangan dan bonus dalam suatu perusahaan. Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, masing masing perusahaan atau organisasi hendaknya memperhatikan akan pentingnya pengaruh pemberian kompensasi yang terdiri dari gaji pokok, tunjangan dan bonus yang diberikan kepada karyawan dalam suatu perusahaan.

Guna memudahkan pemahaman gambaran konsep di atas, maka dikembangkan suatu kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini dan disajikan pada gambar berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

## 2.5 Hipotesis

Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka konseptual yang telah dijelaskan, hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub>: Gaji berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H<sub>2</sub>: Tunjangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H<sub>3</sub>: Bonus berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H<sub>4</sub>: Gaji berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

H<sub>5</sub>: Tunjangan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

H<sub>6</sub>: Bonus berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

H<sub>7</sub>: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Rancangan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada. Karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *explanatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan (Singarimbun dan Efendi, 2011).

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif (*descriptive research method*). Menurut Umar (2013) metode ini bertujuan untuk menggambarkan sifat sesuatu yang tengah berlangsung pada saat riset dilakukan dan memeriksa sebab-sebab dari suatu gejala tertentu. Desain riset yang digunakan bertujuan untuk menganalisis pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya, memecahkan permasalahan yang ada dan kemudian memprediksi keadaan dimasa yang akan datang.

#### 3.2 Jenis dan Sumber Data

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

a. Data Primer

Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara dan penyebaran kuesioner. Sumber data primer adalah obyek penelitian yaitu responden.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang pengumpulannya dilakukan oleh pihak lain berupa data olahan yang memperkuat data primer diantaranya data perusahaan dan fenomena umum ketenagakerjaan. Sumber data sekunder adalah sumber-sumber seperti dokumen perusahaan, artikel, jurnal, internet dan sebagainya

### 3.3 Populasi dan sampel

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian Arikunto (2012:84). Menurut Sugiyono (2012:78) sampel merupakan bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dengan kata lain, sampel adalah sebagian kecil dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada di wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi, sedangkan bila subyek lebih dari 100 maka diambil 10% sampai 15 % sebagai sampel dari populasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Graha Sarana Duta Area V Jatim, Bali, dan Nusra yaitu berjumlah 179 orang. Penelitian ini menggunakan metode sensus yang berarti bahwa responden dalam penelitian ini yang dijadikan subyek penelitian adalah seluruh karyawan pada PT. Graha Sarana Duta yang berjumlah 179 orang.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

a. Wawancara

Adalah metode yang dilakukan untuk memperoleh data primer yang dilakukan mengadakan tanya jawab dengan pimpinan perusahaan dan karyawan. Adapun data yang diperoleh adalah mengenai sejarah perusahaan, struktur ketenagakerjaan dan tanggapan karyawan.

b. Observasi

Observasi adalah metode yang dilakukan untuk memperoleh data primer yang dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan secara langsung pada objek penelitian. Adapun data yang diperoleh berupa lokasi perusahaan, kegiatan administrasi dan sebagainya.

c. Kuesioner

Kuesioner adalah suatu teknik pengumpulan data yang memungkinkan peneliti bisa mempelajari sikap, keyakinan, perilaku, dan karakteristik responden dalam populasi objek penelitian dalam bentuk daftar pertanyaan yang kemudian diisi dengan jawaban yang sesuai menurut responden. Isi pertanyaan yang

disampaikan di dalam kuesioner tersebut mempunyai kaitan langsung dengan variabel yang digunakan dalam model penelitian.

d. Studi pustaka

Studi pustaka adalah teknik pengumpulan data dengan cara membaca buku literatur yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti dan data yang diperoleh digunakan untuk melengkapi analisis data.

### 3.5 Identifikasi Variabel

Berdasarkan pokok permasalahan yang diajukan, maka variabel yang akan dianalisis adalah sebagai berikut :

- a. variabel eksogen (X), adalah variabel yang nilainya tidak dipengaruhi atau ditentukan oleh variabel lain di dalam model, setiap variabel eksogen selalu variabel independen. Yang termasuk variabel eksogen dalam penelitian ini terdiri dari:
  - 1) gaji ( $X_1$ )
  - 2) tunjangan ( $X_2$ )
  - 3) bonus ( $X_3$ )
- b. variabel mediasi atau 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. Yang termasuk *intervening variable* dalam penelitian ini adalah Motivasi Kerja (Z)
- c. variabel endogen (Y), yaitu variabel yang terikat atau tergantung pada variabel lain, dimana pada hakekatnya akan muncul karena akibat variabel bebas. Dalam hal ini yang merupakan variabel endogen adalah Kinerja karyawan.

### 3.6 Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran.

Definisi operasional variabel adalah faktor-faktor atau variabel yang digunakan dalam penelitian, sedangkan skala pengukuran digunakan untuk mengukur seberapa besar instrumen berpengaruh dalam suatu penelitian sehingga dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut sesuai dengan tujuan penelitian.

Adapun definisi operasional variabel dan skala pengukuran dalam penelitian ini adalah:

- a. variabel eksogen atau variabel independen (X) dalam penelitian ini terdiri dari:
  - 1) gaji ( $X_1$ ), dimana pengertian gaji dalam penelitian ini adalah perwujudan nyata dari pemberian kompensasi oleh perusahaan. Pengukuran variabel gaji ( $X_1$ ) menggunakan skala ordinal dengan bobot nilai antara 1 – 5. Variabel gaji dalam penelitian ini diukur menggunakan empat indikator, yaitu:
    - a) kesesuaian gaji ( $X_{11}$ ), yaitu kesesuaian gaji yang diterima dengan apa yang diharapkan karyawan terhadap jumlah dan nilai dari gaji tersebut.
    - b) kecukupan gaji ( $X_{12}$ ), yaitu kemampuan gaji yang diterima untuk mencukupi kebutuhan dari karyawan.
    - c) kepuasan terhadap gaji ( $X_{13}$ ), yaitu tingkatan kepuasan terhadap gaji yang diterima karyawan, dan
    - d) kesediaan untuk bekerja lembur ( $X_{14}$ ), yaitu tanggapan karyawan apabila diminta untuk kerja lembur.
  - 2) tunjangan ( $X_2$ ), dimana tunjangan atau *fringe* atau *benefit* adalah komponen imbalan jasa atau penghasilan yang tidak terkait langsung dengan berat ringannya tugas dan jabatan dan prestasi kerja atau merupakan *Indirect Compensation*. Pengukuran variabel tunjangan ( $X_2$ ) menggunakan skala ordinal dengan bobot nilai antara 1 – 5. Variabel tunjangan dalam penelitian ini diukur menggunakan empat indikator, yaitu:
    - a) kesesuaian tunjangan ( $X_{21}$ ), yaitu kesesuaian antara tunjangan yang diberikan dengan kebutuhan karyawan akan tunjangan tersebut.
    - b) banyaknya jenis tunjangan yang diberikan perusahaan ( $X_{22}$ ), yaitu berkaitan dengan berapa macam, jumlah dan nilai, serta frekuensi tunjangan yang diberikan kepada karyawan.
    - c) kesesuaian fasilitas penunjang ( $X_{23}$ ), yaitu kesesuaian antara fasilitas penunjang pekerjaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dengan kebutuhan karyawan akan adanya fasilitas tersebut, dan
    - d) jumlah fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawan ( $X_{24}$ ), yaitu berkaitan dengan seberapa banyak fasilitas penunjang yang disediakan perusahaan untuk membantu karyawan dalam bekerja.

3) bonus ( $X_3$ ), dimana pengertian bonus dalam penelitian ini adalah pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja. Pengukuran variabel bonus ( $X_3$ ) menggunakan skala ordinal dengan bobot nilai antara 1 – 5. Variabel bonus dalam penelitian ini diukur menggunakan tiga indikator, yaitu:

- a) ketersediaan bonus bagi karyawan yang diberikan oleh perusahaan ( $X_{31}$ ), yaitu berkaitan dengan seberapa seringnya perusahaan memberikan bonus selama bekerja apabila karyawan berprestasi atau mampu bekerja lebih.
- b) kesesuaian bonus yang diberikan dengan masa kerja karyawan ( $X_{32}$ ).
- c) kesesuaian bonus yang diberikan dengan harapan dan beban kerja karyawan ( $X_{33}$ ).

b. variabel intervening ( $Z$ ) atau variabel perantara motivasi kerja ( $Z$ ) adalah variabel yang berkaitan dengan proses pemberian dorongan kepada anak buah supaya anak buah dapat bekerja sejalan dengan batasan yang diberikan guna mencapai tujuan organisasi secara optimal. Pengukuran variabel motivasi kerja ( $Z$ ) menggunakan skala ordinal dengan bobot nilai antara 1 – 5. Variabel motivasi kerja dalam penelitian ini terdiri dari lima indikator, yaitu:

- 1) Tanggung jawab ( $Z_1$ ), yaitu rasa bertanggung jawab pada pekerjaan yang timbul dari dalam diri karyawan sendiri.
- 2) Prestasi ( $Z_2$ ), yaitu : dorongan usaha untuk bekerja keras dalam mencapai prestasi terbaik dalam bekerja yang muncul dari dalam diri karyawan.
- 3) Peluang untuk maju ( $Z_3$ ), yaitu adanya kesempatan yang diberikan perusahaan bagi karyawan untuk mengembangkan potensi diri karyawan tersebut.
- 4) Pengakuan atas kinerja ( $Z_4$ ), yaitu tanggapan karyawan terhadap pengakuan atas hasil kerja dan pengabdian karyawan selama bekerja di perusahaan yang diberikan oleh atasan.
- 5) Pekerjaan yang menantang ( $Z_5$ ), yaitu rasa untuk menerima tantangan agar segera menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik.

c. variabel endogen atau variabel dependen (Y) adalah kinerja karyawan, dimana kinerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan waktu. Pengukuran variabel kinerja (Y) menggunakan skala ordinal dengan bobot nilai antara 1 – 5. Variabel kinerja dalam penelitian ini terdiri dari enam indikator, yaitu:

- 1) Ketepatan dalam melaksanakan tugas ( $Y_1$ ), yaitu usaha untuk meminimalisir tingkat kesalahan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh perusahaan.
- 2) Kelengkapan dan ketelitian dalam melaksanakan tugas ( $Y_2$ ), yaitu dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standart yang ditentukan oleh perusahaan.
- 3) Kerapian dalam melaksanakan tugas ( $Y_3$ ), yaitu dapat mencapai tujuan yang dianjurkan oleh perusahaan setiap menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan.
- 4) Sikap dan tanggung jawab tentang pekerjaan ( $Y_4$ ), yaitu bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah diberikan untuk diselesaikan dengan baik dan benar.
- 5) Pengetahuan tentang pekerjaan ( $Y_5$ ), yaitu berusaha untuk memahami dan menguasai semua hal yang berhubungan dengan pekerjaan yang dibebankan.
- 6) Penggunaan waktu dalam menyelesaikan tugas ( $Y_6$ ), yaitu berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan oleh perusahaan.

### **3.7 Uji Instrumen**

#### **3.7.1 Uji Validitas**

Uji validitas sebuah data yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Uji validitas data dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total pengamatan (Umar, 2003:195).

Suatu data dianggap valid apabila *factor loading* dari indikator variabel memiliki nilai di atas 0,50; dan dapat dikatakan valid (Ghozali, 2005 : 26). Uji validitas konstruk dilakukan untuk melihat indikator mana yang layak dipergunakan untuk mewakili konstruk pada penelitian ini. Pengujian dilakukan dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori pada masing-masing variabel laten dengan nilai minimal *Loading Factor* ( $\lambda$ ) sebesar 0,50.

### 3.7.2 Uji Reliabilitas

Instrumen dikatakan reliabel apabila pengukuran dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda jika dilakukan pengukuran kembali terhadap subjek yang sama dimana dalam studi ini dihitung dengan menggunakan *composite* (*construk reliability*) dengan nilai *cut off value* minimal sebesar 0,7 (Ghozali, 2008: 145), yang dihitung menggunakan rumus :

$$\text{Reliabilitas} = \frac{(\text{jumlah dari standard loading})^2}{(\text{jumlah dari standard loading})^2 + \text{jumlah error}}$$

$$\text{CR} = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + (\sum (1-\lambda^2))}$$

## 3.8 Metode Analisis Data

### 3.8.1 Analisis Data Kuantitatif

Pada penelitian ini digunakan analisis data kuantitatif, dimana merupakan suatu pengukuran yang digunakan dalam suatu penelitian yang dapat dihitung dengan jumlah satuan tertentu atau dinyatakan dengan angka-angka. Analisis ini meliputi pengolahan data, pengorganisasian data dan penemuan hasil. Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas (sebab-akibat) yang digunakan hubungan dan pengaruh antara variabel bebas dengan variabel tergangungnya, serta faktor-faktor didalamnya.

Untuk menganalisis data digunakan *The Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan program AMOS. Permodelan dengan SEM memungkinkan dijawabnya pertanyaan penelitian secara dimensional. Model persamaan struktural (SEM) adalah sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif murni “rumit” secara simultan

(Ferdinand, 2000). Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor yang sangat lazim digunakan dalam manajemen serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan yang secara teoritis ada. Teknik SEM pada penelitian ini menggunakan dua macam model, yaitu:

- a. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) Analisis ini digunakan untuk mengkonfirmasi faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Pada penelitian ini analisis faktor konfirmasi digunakan untuk uji indikator yang membentuk faktor gaji, tunjangan, bonus, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.
- b. *Regression Weight* Dalam SEM, *Regression Weight* digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh:
  - 1) Gaji terhadap kinerja karyawan.
  - 2) Tunjangan terhadap kinerja karyawan.
  - 3) Bonus terhadap kinerja karyawan.
  - 4) Gaji terhadap motivasi kerja karyawan.
  - 5) Tunjangan terhadap motivasi kerja karyawan.
  - 6) Bonus terhadap motivasi kerja karyawan.
  - 7) Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structural Model*. *Measurement Model* atau Model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. Sedang *Structural Model* atau Model Struktural adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antar faktor.

Menurut Ferdinand (2000:30), ada tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan *Structural Equation Model* (SEM), yaitu:

- a. Mengembangkan model berbasis teori Dalam SEM, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan. SEM

digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

- b. Pengembangan *Path Diagram* atau diagram alur. Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu:

- 1) *Exogenous constructs* atau konstruk eksogen Dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- 2) *Endogenous construct* atau konstruk endogen Merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk endogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

- c. Konversi diagram alur ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran.

Persamaan yang didapat dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari:

- 1) *Structural Equation* atau persamaan struktural Dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Rumus yang dikembangkan adalah:

$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error}$$

Persamaan struktural yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua persamaan, yaitu:

$$Z = \beta_{1,1}X_1 + \beta_{1,2} X_2 + \beta_{1,3} X_3 + \varepsilon_1 \dots \dots \dots (\text{persamaan 1})$$

$$Y = \beta_{2,1} X_1 + \beta_{2,2} X_2 + \beta_{2,3} X_3 + \beta_{2,4}Z + \varepsilon_2 \dots \dots \dots (\text{persamaan 2})$$

Dimana:

X1 = Variabel eksogen pertama yaitu variabel gaji

X2 = Variabel eksogen kedua yaitu variabel tunjangan

X3 = Variabel eksogen ketiga yaitu variabel bonus

Z = Variabel endogen pertama yaitu variabel motivasi sebagai variabel intervening

Y = Variabel endogen kedua yaitu variabel kinerja

- 2) *Measurement model* atau persamaan spesifikasi model pengukuran digunakan untuk menentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.
- d. Memilih matrik input dan estimasi model. Pada penelitian ini matrik inputnya adalah matrik kovarian atau matrik korelasi. Hal ini dilakukan karena fokus SEM bukan pada data individual, tetapi pola hubungan antar responden. Dalam hal ini ukuran sampel memegang peranan penting untuk mengestimasi kesalahan sampling. Untuk itu ukuran sampling jangan terlalu besar karena akan menjadi sangat sensitif sehingga akan sulit mendapatkan ukuran *goodness of fit* yang baik, setelah model dibuat dan input data dipilih, maka dilakukan analisis model kausalitas dengan teknik estimasi yaitu teknik estimasi model yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation Method*. Teknik ini dipilih karena ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kecil (100-200 responden).
- e. Menganalisa kemungkinan munculnya masalah saat identifikasi masalah
- Identifikasi pada prinsipnya adalah investigasi mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan dalam menghasilkan estimasi yang unik dimana model tersebut terdapat lebih dari satu variabel dependen. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk. Disebutkan oleh Ferdinand (2000:46), beberapa indikasi problem identifikasi:

- 1) *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
  - 2) Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
  - 3) Munculnya angka-angka yang aneh seperti adanya *varians error* yang negatif.
  - 4) Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0,9)
- f. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Disebutkan oleh Ferdinand (2000:52), beberapa indeks kesesuaian dan *cut of value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak antara lain:

- 1)  $X^2$  - *Chi-Square* statistik, di mana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *Chi-Square*-nya rendah. Semakin kecil nilai *Chi-Square*, semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar  $p > 0.05$  atau  $p > 0.10$ .
- 2) RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom*.
- 3) GFI (*Goodness of fit Index*), adalah ukuran non statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah “better fit”.
- 4) AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), di mana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90.
- 5) CMIN/DF, adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *ChiSquare*,  $X^2$  dibagi DF-nya, disebut  $X^2$  relatif. Bila nilai  $X^2$  relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.

6) TLI (*Tucker Lewis Index*), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *base line model*, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0.95$  dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.

7) CFI (*Comparative Fit Index*), dimana mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0.95$

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti dalam tabel berikut ini:

**Tabel 3.1 Indeks Pengujian Kelayakan Model**

Goodness of fit index	Cut-off value
$X^2$ Chi-Square	Sesuai dengan chi square tabel pada df tertentu $\alpha = 5\%$
Significaned Probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber : Ferdinand (2000, p.59)

#### g. Pengujian Hipotesis

Pada tahap ini hasil uji statistik dari persamaan struktural model penelitian akan diuji apakah pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen penelitian ini benar-benar ada atau tidak dengan menggunakan uji kausalitas untuk membuktikan hipotesis yang telah dibuat sebelumnya. Kriteria pengujian hipotesis adlah sebagai berikut (Ghozali, 2008):

- 1) Nilai CR (*Critical Ratio*)  $> 1,96$  dengan tingkat signifikansi  $< 0,05$  maka variabel eksogen berpengaruh terhadap variabel endogen.
- 2) Nilai CR (*Critical Ratio*)  $< 1,96$  dengan tingkat signifikansi  $> 0,05$  maka variabel eksogen tidak berpengaruh terhadap variabel endogen.

h. Interpretasi dan Modifikasi Model Tahap akhir ini adalah melakukan interpretasi dan modifikasi bagi model – model yang tidak memenuhi syarat-syarat pengujian. Hair (Ferdinand, 2000:62) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model tersebut. Batas keamanan untuk jumlah

residual adalah 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 2% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan 50 model cukup besar (yaitu  $\geq 2,58$ ) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual value yang lebih besar atau sama dengan  $\pm 2,58$  diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%



## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan secara langsung maupun melalui motivasi pada PT Graha Sarana Duta Area V Jatim, Bali dan Nusra. Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

- a. gaji berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dimana adanya pemenuhan harapan karyawan terhadap gaji dalam bekerja dapat meningkatkan atau mendorong seorang karyawan untuk bekerja lebih baik.
- b. tunjangan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dimana adanya pemenuhan harapan karyawan terhadap gaji dalam bekerja dapat meningkatkan atau mendorong seorang karyawan untuk bekerja lebih baik.
- c. bonus berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dimana adanya pemenuhan harapan karyawan terhadap gaji dalam bekerja dapat meningkatkan atau mendorong seorang karyawan untuk bekerja lebih baik.
- d. gaji berpengaruh positif terhadap motivasi, dimana gaji yang diterima karyawan dalam bekerja dapat memberikan dorongan kepada karyawan untuk bertanggung jawab penuh atas pekerjaan.
- e. tunjangan berpengaruh positif terhadap motivasi, dimana gaji yang diterima karyawan dalam bekerja dapat memberikan dorongan kepada karyawan untuk bertanggung jawab penuh atas pekerjaan.
- f. bonus berpengaruh positif terhadap motivasi, dimana gaji yang diterima karyawan dalam bekerja dapat memberikan dorongan kepada karyawan untuk bertanggung jawab penuh atas pekerjaan.
- g. motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dimana seorang karyawan yang termotivasi akan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah diberikan untuk diselesaikan dengan baik dan benar sehingga akan meningkatkan atau mendorong seorang pegawai bekerja lebih baik.

## 5.2 Saran

Mengacu pada hasil kesimpulan dan pembahasan, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut:

a. bagi Area General Manager PT Graha Sarana Duta Area V

Area General Manager harus memperhatikan kesesuaian nilai dan jumlah kompensasi yang diberikan yaitu dengan cara memberikan kompensasi dengan jumlah yang sesuai dengan yang diminta karyawan, mengontrol pemenuhan hak dan kewajiban karyawan agar seimbang supaya karyawan merasa diperhatikan oleh instansi yang pada akhirnya timbul rasa untuk berusaha dengan sebaik-baiknya dalam meningkatkan produktivitas perusahaan dengan cara memberikan kompensasi dengan tepat waktu, menyediakan fasilitas-fasilitas penunjang untuk membantu menyelesaikan pekerjaan, memberikan bonus yang menarik jika karyawan mampu berprestasi dan memberikan penghargaan bagi karyawan yang loyal kepada perusahaan.

b. bagi para karyawan PT Graha Sarana Duta Area V

Karyawan sebagai pelaksana fungsi operasional perusahaan haruslah memperhatikan kondisi tempat dimana karyawan tersebut bekerja dengan cara menyelesaikan semua tugas yang sesuai dengan prosedur dan standar operasi yang ditetapkan perusahaan agar perusahaan tetap produktif dan dapat memenuhi kebutuhan para karyawannya.

c. bagi peneliti selanjutnya

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh peneliti selanjutnya apabila hendak membuat penelitian serupa atau mengembangkan dan menyempurnakan penelitian ini, yaitu:

- 1) pemilihan variabel dan referensi pustaka yang sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian agar tidak terjadi perbedaan pemahaman akan deskripsi dari variabel yang digunakan dalam penelitian.
- 2) pemilihan populasi dan sampel yang sesuai dengan maksud dan tujuan diadakannya penelitian.

- 3) teknik penentuan jumlah sampel dan pengambilan sampel yang sesuai dengan kebutuhan penelitian agar mendapatkan data yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan, tidak kurang juga tidak berlebihan.
- 4) menggunakan pengukuran yang sesuai dengan kebutuhan penelitian agar mendapatkan data dan hasil yang benar-benar akurat.
- 5) adanya penambahan variabel beserta pengukurannya apabila diperlukan.
- 6) menggunakan alat pengolah data yang sesuai dengan penelitian untuk menghasilkan hasil yang lebih optimal.



DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Ambar, Teguh. Sulistiyani, Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Cahyani, Ati. 2009. *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Indeks, Jakarta.
- Danim, Sudarwan. 2012. *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Renika Cipta, Jakarta.
- Damayanti, Agiel Puji. 2013. Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta. *Tesis*. Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- Dessler, Gery. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Indeks.
- Ghifari. M, Sholeh. 2017. Dampak Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Atas Penerapan Pma, 46 Tahun 2014. *Thesis*. Program Pascasarjana Magister Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Lampung Bandar Lampung
- Gibson. 2010. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Erlangga. Jakarta
- Gomes, Faustino Cardoso. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi, Yogyakarta.
- Gujarati, D,N.2012. *Dasar-dasar Ekonometrika*. Terjemahan Mangunsong, R.C. Salemba Empat. buku 2. Edisi 5. Jakarta.
- Handoko. T, Hani. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hersey. Paul, Blanchard. Kenneth. and Johnson. Dewey. 2012. *Management of organizational behaviour 10th edition*. Newyork: Prentice hall.
- Hasibuan. Malayu S,P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi. Revisi. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Heidjrachman, Ranupandojo dan Husnan, Suad. 2012. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Kadarisman, M. 2013. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Rajawali Pers.

- Kartini Kartono. 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rajawaliigrafindo Persada.
- Kotter, J,P, Heskett, J,L. 2005. *Dampak budaya perusahaan terhadap kinerja*. Alih bahasa Benyamin Molan. PT. Prenhallindo.
- Kusuma, Yanda Bara. 2015. Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Kinerja Karyawan PT. Otsuka Indonesia Di Lawang, Malang. *Tesis*. Universitas Brawijaya. Malang.
- Leonu, Paulus. Yani, Anhar. Abdurrahman, Akhmad. 2017. Analisis Pengaruh Kompensasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Aparatur Melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening di Kecamatan Dusun Tengah Kabupaten Barito Timur. *Thesis*. Program Pascasarjana Magister Administrasi (MA) STIA Bina Banua. Banjarmasin.
- Mathis, R,L, dan Jackson, J,H. 2012. *Human Resource Management*. Salemba Empat. Jakarta.
- Mangkunegara, A,A, Anwar Prabu. 2012. *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama. Bandung.
- Mar'at. (2008). *Sikap Manusia, Perubahan, Serta Pengukuran*. Ghalia Indonesia : Jakarta.
- Martoyo, Susilo. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Moekijat. 2012. *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja*. Edisi Revisi, CV. Pioner Jaya. Bandung.
- Mulyadi. 2013. *Sistem Akuntansi*. Edisi Ketiga. Cetakan Keempat. Salemba. Empat. Jakarta.
- Nawawi, Hadari. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Northouse, Peter, G. 2013. *Kepemimpinan Teori dan Praktek*. Edisi Keenam. Jakarta: Indeks.
- Prawirosentono, Suryadi dan Primasari, Dewi. 2015. *Kinerja dan motivasi Karyawan*. BPFE. Yogyakarta
- Reksohadiprojo, Sukanto, Handoko, T, Hani. 2012. *Organisasi: Teori Struktur dan Perilaku*. BPFE. Yogyakarta.
- Veithzal Rivai. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Rajagrafindo persada. Bandung.

- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behavior Edition. 15*, New Jersey: Pearson Education.
- Rumpak, Aristarkus Didimus. 2016. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Indonesia Institute. *Tesis*.
- Siagian, S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Simamora, Henry. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sujak, Abi. 2010. *Kepemimpinan Manajemen Eksistensinya Dalam Perilaku Organisasi*. Rajawali. Jakarta.
- Syah, Harits. 2013. Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Graha Raja Empat. *Tesis*. Universitas Negeri Surabaya. Surabaya
- Wahjosumidjo. 2013. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers
- Wibowo. 2013. *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Yani, Devi. 2016. Pengaruh *Human Capital* Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit se-Kota Bandar Lampung. *Tesis*. Universitas Lampung. Lampung



# **LAMPIRAN**

**LAMPIRAN 1. KUESIONER****KUESIONER**

Kepada :

Yth, Bapak/Ibu Karyawan

PT, Graha Sarana Duta Jember

Di

Tempat

Dengan hormat,

Kuesioner ini di tujukan untuk tugas akhir (tesis) sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar magister, Adapun judul dari tesis yang saya buat yakni “Sistem Kompensasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Motivasi Kerja Pada PT Graha Sarana Duta Jember”, Dengan segenap kerendahan hati, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini dengan jujur dan apa adanya,

Informasi yang Bapak/Ibu berikan hanya digunakan untuk kepentingan terbatas,dalam artian hanya diperlukan untuk penelitian ini saja, Peneliti menjamin rahasia pribadi juga jawaban Bapak/Ibu dalam memberikan kebenaran data pada peneliti,

Atas bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu saya mengucapkan Terimakasih,

Hormat saya,

Slamet Riyadi

NIM : 150820101042

**A, IDENTITAS RESPONDEN**

Nomor Responden : (diisi oleh peneliti)  
Nama :  
Umur : tahun  
Jenis kelamin : 1, Laki-laki 2, Wanita  
Pendidikan : 1, Tamat SLTA / Sederajat  
2, Tamat Akademi/Perguruan Tinggi (D3/S1/S2/S3)  
Jabatan :

**B, PETUNJUK PENGISIAN**

Berilah tanda silang pada pilihan jawaban yang sesuai dengan pendapat saudara,

Opsi a / Sangat setuju /sangat berpengaruh / sangat baik mempunyai skor..... 5  
Opsi b / Setuju / berpengaruh / baik mempunyai skor..... 4  
Opsi c / Cukup / mempunyai skor ..... 3  
Opsi d / Tidak setuju / tidak berpengaruh / buruk mempunyai skor..... 2  
Opsi e / Sangat tidak setuju / sangat tidak berpengaruh / sangat buruk mempunyai skor..... 1

**GAJI (X<sub>1</sub>)**

1. Gaji yang diterima sesuai dengan apa yang anda harapkan,
  - a. sangat sesuai
  - b. cukup sesuai
  - c. kadang-kadang
  - d. tidak sesuai
  - e. sangat tidak sesuai
  
2. Besar gaji yang diterima dapat mencukupi kebutuhan dari karyawan,
  - a. berlebihan
  - b. cukup
  - c. kadang-kadang
  - d. kurang
  - e. sangat kurang
  
3. Karyawan puas dengan gaji yang diberikan,
  - a. sangat puas
  - b. cukup puas
  - c. biasa saja
  - d. kurang puas
  - e. sangat tidak puas
  
4. Tanggapan karyawan apabila pekerjaan menuntut untuk bekerja lembur,
  - a. Sangat bersedia
  - b. bersedia
  - c. biasa saja
  - d. malas
  - e. sangat tidak bersedia

**TUNJANGAN (X<sub>2</sub>)**

1. Tunjangan yang diberikan perusahaan sesuai dengan apa yang dibutuhkan karyawan,
  - a. Sangat sesuai
  - b. cukup sesuai
  - c. kadang-kadang
  - d. kurang sesuai
  - e. sangat tidak sesuai
  
2. Perusahaan banyak memberikan tunjangan,
  - a. Sangat banyak
  - b. cukup banyak
  - c. kadang-kadang
  - d. kurang
  - e. tidak pernah memberikan tunjangan
  
3. Fasilitas yang diterima karyawan dalam bekerja sesuai dengan harapan karyawan,
  - a. Sangat sesuai
  - b. cukup sesuai
  - c. kadang-kadang
  - d. kurang sesuai
  - e. tidak sesuai
  
4. Perusahaan banyak memberikan fasilitas penunjang bagi karyawan dalam bekerja,
  - a. sangat banyak
  - b. cukup banyak
  - c. kadang-kadang
  - d. kurang
  - e. tidak pernah memberi fasilitas

**BONUS (X<sub>3</sub>)**

1. Perusahaan memberikan bonus selama bekerja apabila karyawan berprestasi atau mampu bekerja lebih,
  - a. Selalu mendapat bonus
  - b. Sering diberi bonus
  - c. kadang-kadang
  - d. jarang ada bonus
  - e. tidak pernah ada bonus
  
2. Besar bonus yang diberikan sesuai dengan masa kerja,
  - a. sangat sesuai
  - b. cukup sesuai
  - c. kadang-kadang
  - d. kurang sesuai
  - e. sangat tidak sesuai
  
3. Bonus yang diberikan sesuai dengan harapan karyawan,
  - a. sangat sesuai
  - b. cukup sesuai
  - c. kadang-kadang
  - d. kurang sesuai
  - e. sangat tidak sesuai

## MOTIVASI (Z)

1. Anda bertanggung jawab penuh atas pekerjaan anda,
  - a. harus bertanggung jawab
  - b. berusaha untuk mempertanggungjawabkan pekerjaan
  - c. biasa saja, bertugas sesuai dengan kemampuan
  - d. tidak perlu bila tidak ada sanksi
  - e. tidak perlu bertanggung jawab
  
2. Anda berusaha bekerja keras untuk mencapai prestasi terbaik dalam bekerja,
  - a. selalu berusaha menjadi yang terbaik
  - b. berusaha semampunya untuk jadi yang terbaik
  - c. kadang-kadang
  - d. kurang ada usaha
  - e. tidak pernah berprestasi
  
3. Perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang ada pada dirinya untuk lebih maju,
  - a. selalu ada kesempatan
  - b. cukup ada kesempatan
  - c. kadang-kadang
  - d. kurang memberikan kesempatan
  - e. tidak ada kesempatan sama sekali
  
4. Tanggapan karyawan terhadap hasil kerja dan pengabdian diakui pimpinan,
  - a. Sangat senang
  - b. cukup senang
  - c. biasa saja
  - d. kurang senang
  - e. tidak senang sama sekali
  
5. Anda merasa tertantang untuk menyelesaikan pekerjaan anda lebih awaldan lebih baik,
  - a. Sangat tertantang
  - b. Cukup tertantang
  - c. kadang-kadang
  - d. semua pekerjaan kurang menantang
  - e. tidak ada tantangan dalam pekerjaan

**KINERJA (Y)**

1. Anda berusaha untuk meminimalisir tingkat kesalahan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan,
  - a. harus tidak ada kesalahan
  - b. berusaha tidak ada kesalahan
  - c. biasa saja, bertugas sesuai dengan kemampuan
  - d. tidak perlu bila tidak ada sanksi
  - e. tidak perlu meminimalisir kesalahan apapun
  
2. Anda dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan oleh instansi,
  - a. selalu sesuai dengan target
  - b. sebagian besar sesuai dengan target
  - c. kadang-kadang
  - d. sering kurang sesuai dengan target
  - e. tidak pernah sesuai target
  
3. Anda dapat mencapai tingkat kerapian yang dianjurkan oleh instansi setiap menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan,
  - a. selalu tercapai
  - b. sebagian besar tercapai
  - c. kadang-kadang
  - d. sering tidak tercapai
  - e. tidak tercapai sama sekali
  
4. Apakah anda bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah diberikan untuk diselesaikan dengan baik dan benar?
  - a. selalu bertanggung jawab
  - b. cukup bertanggung jawab
  - c. kadang-kadang, hanya bertanggung jawab bila diminta pertanggung jawaban
  - d. sering tidak bertanggung jawab
  - e. tidak bertanggung jawab sama sekali
  
5. Apakah anda berusaha untuk memahami dan menguasai semua hal yang berhubungan dengan pekerjaan yang dibebankan kepada anda?
  - a. selalu berusaha memahami dan menguasai pekerjaan
  - b. berusaha memahami dan menguasai sebisanya
  - c. kadang-kadang
  - d. jarang berusaha memahami dan menguasai pekerjaan
  - e. tidak perlu paham dan menguasai pekerjaan

6. Apakah anda menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan oleh instansi?
- a. selalu tepat waktu
  - b. berusaha untuk tepat waktu
  - c. menyelesaikan pekerjaan sebisanya
  - d. sering tidak tepat waktu
  - e. tidak pernah sesuai dengan batas waktu yang ditentukan



**LAMPIRAN 2. REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN**

NO	GAJI (X1)				TUNJANGAN (X2)				BONUS (X3)			MOTIVASI (Z)					KINERJA (Y)					
	X11	X12	X13	X14	X21	X22	X23	X24	X31	X32	X33	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
2	3	4	3	4	2	3	2	3	3	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	3	5	4
3	3	3	4	4	2	2	4	4	3	3	4	4	3	4	5	5	5	5	4	3	3	3
4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3
6	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	3	3	4	4	5	4
7	3	3	4	4	2	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3
8	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	5	3	5	3	3	4	4	4	3	3	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	5
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
11	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5
12	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5
13	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	3	3	4	3	5	5	5
14	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5
15	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5
16	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	5	3	4	3	3	4
17	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	3	3	4	3	4	5	4
18	3	3	4	4	3	2	4	4	3	3	4	5	5	5	5	2	3	2	3	3	5	3
19	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5
20	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	5	5
21	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	2	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	3	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4

NO	GAJI (X1)				TUNJANGAN (X2)				BONUS (X3)			MOTIVASI (Z)					KINERJA (Y)					
	X11	X12	X13	X14	X21	X22	X23	X24	X31	X32	X33	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
24	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
25	3	3	4	4	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	5	5	4	5	3	3	3
26	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	4	5	4	5
27	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5	5	5	4	5	3	4
28	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4
29	3	3	3	4	2	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	4	3	4	3
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4
32	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	5	5	3	4	4	4	3	4
33	3	3	3	5	2	3	3	5	3	3	5	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3
34	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3
35	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
37	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5
38	4	4	4	5	4	4	4	5	3	5	5	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4
39	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	3	3	2	2	5	5	5
40	3	4	3	4	2	4	3	4	3	3	5	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
41	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5
42	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
43	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	3	4
44	3	3	3	4	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3
45	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3
46	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5
47	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3
48	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3
49	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	4	4	4	5	3	2	3

NO	GAJI (X1)				TUNJANGAN (X2)				BONUS (X3)			MOTIVASI (Z)					KINERJA (Y)					
	X11	X12	X13	X14	X21	X22	X23	X24	X31	X32	X33	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
50	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5
52	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4
53	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	4
54	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
55	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4
56	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	5	2	4	3	4	5	5	5	3	4	4	3
57	3	4	3	3	2	4	2	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	3
59	4	3	3	3	4	2	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
61	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	5	4	4	5	5	5
63	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
64	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
67	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	5	5	5	5	4	3	4
68	5	4	4	3	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4
69	3	4	4	3	2	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	3	3	3
70	3	3	3	4	2	2	2	4	3	4	3	2	3	3	3	5	5	5	5	3	3	4
71	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
73	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4

NO	GAJI (X1)				TUNJANGAN (X2)				BONUS (X3)			MOTIVASI (Z)					KINERJA (Y)					
	X11	X12	X13	X14	X21	X22	X23	X24	X31	X32	X33	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5
75	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
76	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	3	3	5	5	5
77	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	4	4	5
78	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4
80	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5
81	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4
82	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3
83	4	3	3	5	4	2	2	5	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3
84	3	4	3	4	2	4	2	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
85	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5
86	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	2	4	3	4	4	4	5
87	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	4	4	4
88	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5
89	4	4	3	5	4	4	2	5	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4
90	3	3	3	3	2	2	2	2	5	5	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	2	4
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
92	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
94	5	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5	3	4	5	4	3	3	3	5	3	5
95	4	4	4	3	4	4	4	2	5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4
96	4	3	3	3	4	2	2	2	4	5	5	3	2	3	3	3	4	4	3	4	2	4
97	4	3	3	5	4	2	2	5	5	5	4	4	3	3	3	4	4	5	5	4	3	4
98	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4
99	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4

NO	GAJI (X1)				TUNJANGAN (X2)				BONUS (X3)			MOTIVASI (Z)					KINERJA (Y)					
	X11	X12	X13	X14	X21	X22	X23	X24	X31	X32	X33	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
100	3	5	4	4	2	5	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5
101	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
102	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5
103	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
104	3	5	3	3	2	5	2	2	5	5	4	3	3	3	3	5	5	5	5	3	3	3
105	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5
106	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
107	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5
108	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5
109	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
110	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
111	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
112	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	4	2	2	3	3	5	4	4	5	3	2	4
113	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4
114	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4
115	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
116	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5
117	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
118	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	3	5	5	5
119	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	5	5	5
120	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
121	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5
122	3	5	5	4	5	5	5	5	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
123	4	4	5	5	2	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	3	4	3	4	4	5

NO	GAJI (X1)				TUNJANGAN (X2)				BONUS (X3)			MOTIVASI (Z)					KINERJA (Y)					
	X11	X12	X13	X14	X21	X22	X23	X24	X31	X32	X33	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
124	5	5	4	4	5	5	4	5	3	3	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	4	
125	3	5	4	4	4	5	5	5	3	3	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4
126	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5
127	4	3	3	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
128	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5
129	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5
130	4	3	3	3	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5
131	4	3	4	5	2	5	5	4	4	3	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5
132	5	4	3	3	4	4	4	5	3	3	3	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	5
133	4	4	3	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5
134	5	4	3	3	5	4	4	5	3	4	3	4	4	5	5	3	4	3	4	5	4	4
135	5	3	4	3	5	5	5	5	4	4	3	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5
136	4	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
137	3	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4
138	4	4	3	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5
139	3	5	5	5	2	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	5	4	5	5
140	3	5	4	3	4	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	4	3	4	4	5	5	5
141	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	5	5	5
142	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	3	5	5	5	4
143	4	4	5	5	2	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4
144	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	3	4	4
145	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
146	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4
147	5	4	5	5	2	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4

NO	GAJI (X1)				TUNJANGAN (X2)				BONUS (X3)			MOTIVASI (Z)					KINERJA (Y)					
	X11	X12	X13	X14	X21	X22	X23	X24	X31	X32	X33	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
148	4	3	3	4	4	5	5	4	4	3	3	3	4	5	4	3	3	3	4	4	5	5
149	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	5	3	4	4
150	5	4	5	5	4	5	4	4	3	5	3	5	4	4	4	4	5	3	4	4	5	3
151	4	5	5	4	2	5	5	5	4	5	4	4	4	3	4	5	3	5	4	3	4	4
152	4	5	4	4	2	5	5	5	4	5	5	4	4	3	4	3	5	5	5	4	3	4
153	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4
154	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	3
155	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	3
156	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3
157	4	5	5	3	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	5	5	4	3
158	4	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4
159	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	4	3	4	4	5	5	4	5
160	5	5	5	4	4	5	4	5	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	5	3
161	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4
162	5	4	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	4	3	4	4	4	3
163	3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
164	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	4	3	5	5	3	4
165	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	5	5	4	4
166	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	4	4	3	4	5	5
167	4	4	5	5	2	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
168	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
169	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4	3	4
170	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5
171	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	4

NO	GAJI (X1)				TUNJANGAN (X2)				BONUS (X3)			MOTIVASI (Z)					KINERJA (Y)					
	X11	X12	X13	X14	X21	X22	X23	X24	X31	X32	X33	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
172	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4
173	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5
174	4	3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	3	3	3	5	3	3	4	3	3
175	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4
176	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	3	5
177	5	5	5	4	2	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
178	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5
179	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	5	4	5	5	4	4	3	4	4	5

**LAMPIRAN 3. DISTRIBUSI FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN**

**Statistics**

	X11	X12	X13	X14	X21	X22	X23	X24	X31	X32	X33
N Valid	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.17	4.16	4.12	4.16	4.00	4.32	4.28	4.34	4.09	4.21	4.25
Mode	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
Minimum	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

**Statistics**

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
N Valid	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.20	4.08	4.06	4.08	4.12	4.03	4.02	4.07	4.18	4.07	4.21
Mode	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Minimum	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

**X11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	19	19.0	19.0	19.0
Valid 4	54	54.0	54.0	73.0
Valid 5	27	27.0	27.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**X12**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	17	17.0	17.0	17.0
Valid 4	58	58.0	58.0	75.0
Valid 5	25	25.0	25.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**X13**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	19	19.0	19.0	19.0
Valid 4	58	58.0	58.0	77.0
Valid 5	23	23.0	23.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**X14**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	14	14.0	14.0	14.0
Valid 4	56	56.0	56.0	70.0
Valid 5	30	30.0	30.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**X21**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	20	20.0	20.0	20.0
Valid 4	54	54.0	54.0	74.0
Valid 5	26	26.0	26.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**X22**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	6	6.0	6.0	6.0
Valid 4	50	50.0	50.0	56.0
Valid 5	44	44.0	44.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**X23**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	13	13.0	13.0	13.0
Valid 4	48	48.0	48.0	61.0
Valid 5	39	39.0	39.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**X24**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	5	5.0	5.0	5.0
Valid 4	68	68.0	68.0	73.0
Valid 5	27	27.0	27.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**X31**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	30	30.0	30.0	30.0
Valid 4	43	43.0	43.0	73.0
Valid 5	27	27.0	27.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**X32**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	20	20.0	20.0	20.0
Valid 4	44	44.0	44.0	64.0
Valid 5	36	36.0	36.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**X33**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	1	1.0	1.0	1.0
3	13	13.0	13.0	14.0
Valid 4	52	52.0	52.0	66.0
5	34	34.0	34.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**Z1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	2	2.0	2.0	2.0
3	21	21.0	21.0	23.0
Valid 4	50	50.0	50.0	73.0
5	27	27.0	27.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**Z2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	4	4.0	4.0	4.0
3	26	26.0	26.0	30.0
Valid 4	47	47.0	47.0	77.0
5	23	23.0	23.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**Z3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	2	2.0	2.0	2.0
3	29	29.0	29.0	31.0
Valid 4	47	47.0	47.0	78.0
5	22	22.0	22.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**Z4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	3	3.0	3.0	3.0
3	26	26.0	26.0	29.0
Valid 4	51	51.0	51.0	80.0
5	20	20.0	20.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**Z5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	3	3.0	3.0	3.0
3	24	24.0	24.0	27.0
Valid 4	45	45.0	45.0	72.0
5	28	28.0	28.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**Y1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	5	5.0	5.0	5.0
3	27	27.0	27.0	32.0
Valid 4	44	44.0	44.0	76.0
5	24	24.0	24.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**Y2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	3	3.0	3.0	3.0
3	30	30.0	30.0	33.0
Valid 4	45	45.0	45.0	78.0
5	22	22.0	22.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**Y3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	3	3.0	3.0	3.0
3	25	25.0	25.0	28.0
Valid 4	49	49.0	49.0	77.0
5	23	23.0	23.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**Y4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	19	19.0	19.0	19.0
Valid 4	54	54.0	54.0	73.0
5	27	27.0	27.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**Y5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	4	4.0	4.0	4.0
3	26	26.0	26.0	30.0
Valid 4	47	47.0	47.0	77.0
5	23	23.0	23.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**Y6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	23	23.0	23.0	23.0
Valid 4	46	46.0	46.0	69.0
5	31	31.0	31.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**LAMPIRAN 4. UJI INSTRUMEN**

**UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS**

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
MOTIVASI	<--- GAJI	.868
MOTIVASI	<--- TUNJANGAN	.796
MOTIVASI	<--- BONUS	.639
KINERJA	<--- MOTIVASI	1.111
KINERJA	<--- GAJI	.943
KINERJA	<--- TUNJANGAN	.756
KINERJA	<--- BONUS	.635
X11	<--- GAJI	.635
X12	<--- GAJI	.708
X13	<--- GAJI	.793
X14	<--- GAJI	.571
X21	<--- TUNJANGAN	.541
X22	<--- TUNJANGAN	.831
X23	<--- TUNJANGAN	.872
X24	<--- TUNJANGAN	.625
X31	<--- BONUS	.765
X32	<--- BONUS	.798
X33	<--- BONUS	.591
Z1	<--- MOTIVASI	.583
Z2	<--- MOTIVASI	.810
Z3	<--- MOTIVASI	.636
Z4	<--- MOTIVASI	.580
Z5	<--- MOTIVASI	.560
Y1	<--- KINERJA	.674
Y2	<--- KINERJA	.551
Y3	<--- KINERJA	.589
Y4	<--- KINERJA	.544
Y5	<--- KINERJA	.702
Y6	<--- KINERJA	.567

**LAMPIRAN 5. UJI NORMALITAS**

**Assessment of normality (Group number 1)**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y6	3.000	5.000	-.333	-1.820	-1.042	-2.546
Y5	2.000	5.000	-.468	-2.556	-.413	-1.127
Y4	3.000	5.000	-.236	-1.288	-.847	-2.312
Y3	2.000	5.000	-.347	-1.896	-.512	-1.398
Y2	2.000	5.000	-.248	-1.355	-.813	-2.221
Y1	2.000	5.000	-.391	-2.134	-.540	-1.474
Z5	2.000	5.000	-.414	-2.259	-.753	-2.056
Z4	2.000	5.000	-.378	-2.067	-.441	-1.204
Z3	2.000	5.000	-.238	-1.300	-.960	-2.122
Z2	2.000	5.000	-.505	-2.557	-.246	-.672
Z1	2.000	5.000	-.575	-2.141	-.262	-.714
X33	2.000	5.000	-.480	-2.423	-.454	-1.241
X32	3.000	5.000	-.338	-1.846	-1.016	-2.274
X31	3.000	5.000	-.145	-.790	-1.078	-2.144
X24	2.000	5.000	-1.480	-2.084	1.706	1.658
X23	2.000	5.000	-1.335	-2.293	1.163	2.176
X22	2.000	5.000	-1.435	-1.840	1.438	1.928
X21	2.000	5.000	-.979	-1.349	.015	.042
X14	3.000	5.000	-.229	-1.249	-.929	-2.537
X13	3.000	5.000	-.141	-.772	-.795	-2.171
X12	3.000	5.000	-.190	-1.036	-.755	-2.061
X11	3.000	5.000	-.222	-1.214	-.860	-2.349
Multivariate					1.882	2.179

**LAMPIRAN 6. UJI OUTLIER**

**Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)**

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
2	54.747	.199	.223
137	50.612	.199	.224
131	49.775	.201	.226
152	47.379	.201	.227
56	46.896	.202	.231
18	46.681	.202	.231
140	46.512	.202	.231
150	46.403	.202	.231
162	44.939	.203	.231
104	43.877	.204	.232
169	42.218	.206	.236
164	42.152	.206	.237
174	42.116	.206	.241
127	39.172	.213	.242
173	39.056	.214	.246
134	38.772	.215	.247
160	38.555	.216	.248
8	37.754	.220	.250
177	37.676	.220	.250
153	37.607	.220	.250
132	37.508	.221	.251
139	37.445	.221	.253
148	36.635	.226	.254
149	35.982	.231	.255
135	35.680	.233	.257
21	35.150	.237	.257
159	35.052	.238	.261
143	35.002	.239	.262
151	34.789	.241	.262
130	33.545	.255	.263
94	33.480	.255	.265
96	32.945	.263	.266
90	32.822	.264	.268
57	32.618	.267	.268
97	32.552	.268	.271
138	31.858	.280	.273
122	31.348	.289	.283

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
157	31.258	.291	.290
171	31.010	.296	.291
147	30.698	.302	.294
126	30.442	.308	.294
156	30.150	.315	.295
176	29.896	.321	.297
128	29.837	.322	.298
167	29.201	.339	.298
125	29.083	.343	.299
3	28.942	.347	.300
112	28.500	.360	.300
29	28.078	.373	.301
145	27.833	.381	.301
70	27.808	.382	.301
89	27.674	.387	.301
179	27.310	.400	.301
161	26.902	.415	.304
83	26.825	.418	.303
158	26.669	.424	.304
141	26.621	.426	.303
59	26.349	.437	.305
155	26.211	.443	.305
7	25.440	.477	.349
166	25.393	.479	.340
154	24.776	.508	.351
178	24.714	.511	.435
86	24.554	.519	.452
144	24.214	.536	.445
170	24.169	.538	.518
123	24.148	.540	.583
82	23.262	.587	.606
168	23.028	.600	.682
53	23.008	.601	.637
129	22.382	.637	.880
33	22.278	.643	.882
124	22.258	.645	.857
120	22.256	.645	.821
45	22.099	.654	.845
44	22.096	.654	.808
165	22.028	.658	.796

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
16	22.000	.660	.765
136	21.522	.689	.910
1	21.467	.692	.900
100	21.436	.694	.882
32	21.398	.696	.863
142	21.315	.701	.861
163	21.235	.706	.856
95	20.852	.730	.939
84	20.797	.733	.932
85	20.655	.742	.943
9	20.571	.747	.942
43	20.483	.753	.942
69	20.365	.760	.947
25	20.209	.770	.959
87	20.043	.780	.969
62	19.930	.787	.972
119	19.608	.808	.990
48	19.580	.809	.987
40	19.234	.831	.996
38	18.835	.855	.999
17	18.573	.872	1.000
88	18.353	.885	1.000
34	18.142	.898	1.000

**LAMPIRAN 7. UJI MULTIKOLINERITAS**

**Sample Moments (Group number 1)**

**Sample Covariances (Group number 1)**

	Y6	Y5	Y4	Y3	Y2	Y1	Z5	Z4	Z3	Z2	Z1	X33	X32	X31	X24	X23	X22	X21	X14	X13	X12	X11	
Y6	.522																						
Y5	.298	.626																					
Y4	.237	.238	.660																				
Y3	-.036	.006	.027	.565																			
Y2	.046	.010	.035	.283	.614																		
Y1	.043	.003	.039	.271	.379	.636																	
Z5	.054	.025	.057	.221	.405	.365	.629																
Z4	.228	.279	.141	-.017	.132	.109	.135	.557															
Z3	.268	.309	.247	.019	.032	.082	.060	.280	.611														
Z2	.307	.480	.225	-.017	.093	.075	.085	.334	.347	.602													
Z1	.205	.254	.283	.048	.024	.116	.033	.207	.291	.274	.560												
X33	.144	.133	.173	-.028	.006	.075	.015	.158	.148	.197	.208	.679											
X32	.168	.096	.163	-.003	.040	.049	.059	.072	.122	.111	.171	.159	.514										
X31	.165	.127	.179	.049	.115	.109	.134	.070	.157	.143	.143	.149	.315	.522									
X24	.227	.305	.203	.056	.099	.100	.106	.380	.277	.307	.281	.201	.152	.164	.748								
X23	.317	.410	.296	.127	.111	.153	.096	.312	.398	.418	.376	.198	.170	.264	.420	.793							
X22	.303	.413	.278	.062	.116	.146	.147	.286	.317	.443	.301	.222	.228	.244	.374	.293	.787						
X21	.296	.318	.475	.022	.039	.050	.017	.212	.268	.324	.430	.196	.218	.212	.268	.385	.374	.972					
X14	.112	.145	.111	-.039	.002	.050	.059	.210	.136	.160	.130	.172	.089	.074	.359	.134	.144	.089	.482				
X13	.171	.243	.180	.014	.036	.052	.042	.180	.250	.297	.228	.183	.148	.134	.201	.409	.320	.223	.182	.450			
X12	.162	.262	.200	-.005	.047	.028	.065	.171	.175	.266	.153	.172	.116	.108	.152	.268	.390	.240	.108	.266	.437		
X11	.183	.239	.344	.000	.013	.045	.042	.142	.192	.209	.280	.142	.143	.135	.195	.272	.271	.419	.174	.215	.196	.464	

Condition number = 103.858

Eigenvalues

4.895 1.583 .956 .721 .673 .517 .488 .425 .350 .317 .274 .265 .248 .234 .213 .186 .178 .143 .132 .098 .085 .047

Determinant of sample covariance matrix = 1.692

## LAMPIRAN 8. OUTPUT AMOS

### Analysis Summary

#### Date and Time

Date: Friday, May 18, 2018

Time: 7:36:14 PM

#### Title

Tes1: Friday, May 18, 2018 7:36 PM

#### Groups

Group number 1 (Group number 1)

#### Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.

Sample size = 179

#### Variable Summary (Group number 1)

##### Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

X11

X12

X13

X14

X21

X22

X23

X24

X31

X32

X33

Z1

Z2

Z3

Z4

Z5

Y1

Y2

Y3

Y4

Y5

Y6

Unobserved, endogenous variables

GAJI

TUNJANGAN

BONUS

MOTIVASI

KINERJA

Unobserved, exogenous variables

e1

e2

e3

e4

e5

e6

e7

e8

e9

e10

e11

e12

e13

e14

e15

e16

e17

e18

e19

e20

e21

e22

e23

e24

e25

e26

e27

**Variable counts (Group number 1)**

Number of variables in your model: 54

Number of observed variables: 22

Number of unobserved variables: 32

Number of exogenous variables: 27

Number of endogenous variables: 27

**Model Fit Summary**

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	51	344.208	202	.000	1.704
Saturated model	253	.000	0		
Independence model	22	2382.015	231	.000	10.312

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.129	.963	.940	.905
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.207	.271	.201	.247

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.916	.947	.964	.995	.958
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.063	.154	.172	.000
Independence model	.229	.220	.237	.000

**Models**

**Computation of degrees of freedom (Default model)**

Number of distinct sample moments: 253

Number of distinct parameters to be estimated: 51

Degrees of freedom (253 - 51): 202

**Result (Default model)**

Minimum was achieved

Chi-square = 115.213

Degrees of freedom = 202

Probability level = .628

**Group number 1 (Group number 1 - Default model)**

**Estimates (Group number 1 - Default model)**

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MOTIVASI	<--- GAJI	.753	.105	5.368	***	par_18
MOTIVASI	<--- TUNJANGAN	.724	.117	5.266	***	par_19
MOTIVASI	<--- BONUS	.529	.058	4.506	.003	par_20
KINERJA	<--- MOTIVASI	.669	.167	3.210	.007	par_21
KINERJA	<--- GAJI	.812	.055	5.249	.004	par_22
KINERJA	<--- TUNJANGAN	.618	.066	4.220	.006	par_23
KINERJA	<--- BONUS	.531	.026	4.289	.007	par_24
X11	<--- GAJI	1.000				
X12	<--- GAJI	1.083	.162	6.686	***	par_1
X13	<--- GAJI	1.231	.201	6.130	***	par_2
X14	<--- GAJI	.757	.148	5.113	***	par_3
X21	<--- TUNJANGAN	1.000				
X22	<--- TUNJANGAN	1.381	.193	7.170	***	par_4
X23	<--- TUNJANGAN	1.455	.202	7.203	***	par_5
X24	<--- TUNJANGAN	1.013	.164	6.195	***	par_6
X31	<--- BONUS	1.000				
X32	<--- BONUS	1.035	.225	4.611	***	par_7
X33	<--- BONUS	.590	.117	4.206	***	par_8
Z1	<--- MOTIVASI	1.000				
Z2	<--- MOTIVASI	1.380	.156	8.856	***	par_9
Z3	<--- MOTIVASI	1.130	.144	7.861	***	par_10
Z4	<--- MOTIVASI	.992	.138	7.211	***	par_11
Z5	<--- MOTIVASI	.604	.133	2.289	.022	par_12
Y1	<--- KINERJA	1.000				
Y2	<--- KINERJA	.855	.469	2.826	.028	par_13
Y3	<--- KINERJA	.667	.364	4.734	.003	par_14
Y4	<--- KINERJA	2.541	.986	2.578	.010	par_15
Y5	<--- KINERJA	3.660	1.395	2.624	.009	par_16
Y6	<--- KINERJA	2.786	1.078	2.583	.010	par_17

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
MOTIVASI	<--- GAJI	.868
MOTIVASI	<--- TUNJANGAN	.796
MOTIVASI	<--- BONUS	.639
KINERJA	<--- MOTIVASI	1.111
KINERJA	<--- GAJI	.943
KINERJA	<--- TUNJANGAN	.756
KINERJA	<--- BONUS	.635
X11	<--- GAJI	.635
X12	<--- GAJI	.708
X13	<--- GAJI	.793
X14	<--- GAJI	.571
X21	<--- TUNJANGAN	.541
X22	<--- TUNJANGAN	.831
X23	<--- TUNJANGAN	.872
X24	<--- TUNJANGAN	.625
X31	<--- BONUS	.765
X32	<--- BONUS	.798
X33	<--- BONUS	.591
Z1	<--- MOTIVASI	.583
Z2	<--- MOTIVASI	.810
Z3	<--- MOTIVASI	.636
Z4	<--- MOTIVASI	.580
Z5	<--- MOTIVASI	.560
Y1	<--- KINERJA	.674
Y2	<--- KINERJA	.551
Y3	<--- KINERJA	.589
Y4	<--- KINERJA	.544
Y5	<--- KINERJA	.702
Y6	<--- KINERJA	.567

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e23	.187	.048	3.891	***	par_25
e24	.285	.078	3.650	***	par_26
e25	.305	.080	3.795	***	par_27
e26	.040	.014	2.836	.005	par_28
e27	.102	.003	2.816	.004	par_29
e1	.277	.040	6.890	***	par_30
e2	.218	.032	6.825	***	par_31
e3	.167	.038	4.330	***	par_32
e4	.375	.043	8.670	***	par_33
e5	.687	.078	8.806	***	par_34
e6	.244	.037	6.599	***	par_35
e7	.190	.036	5.276	***	par_36
e8	.455	.053	8.603	***	par_37
e9	.216	.067	3.240	.001	par_38
e10	.186	.070	2.670	.008	par_39
e11	.405	.045	8.910	***	par_40
e12	.334	.038	8.704	***	par_41
e13	.172	.026	6.489	***	par_42
e14	.323	.038	8.513	***	par_43
e15	.335	.039	8.680	***	par_44
e16	.608	.065	9.398	***	par_45
e17	.609	.065	9.397	***	par_46
e18	.594	.063	9.411	***	par_47
e19	.563	.060	9.431	***	par_48
e20	.284	.033	8.485	***	par_49
e21	.262	.035	7.451	***	par_50
e22	.310	.037	8.365	***	par_51

**Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	BONUS	TUNJANGAN	GAJI	MOTIVASI	KINERJA
MOTIVASI	0.529	0.724	0.753	0.000	0.000
KINERJA	0.542	0.846	1.242	0.669	0.000
Y6	0.063	0.595	0.324	1.027	2.786
Y5	0.083	0.782	0.426	1.350	3.660
Y4	0.058	0.543	0.296	0.937	2.541
Y3	0.006	0.057	0.031	0.099	0.267
Y2	0.019	0.183	0.100	0.315	0.855
Y1	0.023	0.214	0.116	0.369	1.000
Z5	0.009	0.188	0.107	0.304	0.000
Z4	0.029	0.614	0.350	0.992	0.000
Z3	0.033	0.699	0.398	1.130	0.000
Z2	0.041	0.853	0.487	1.380	0.000
Z1	0.029	0.618	0.353	1.000	0.000
X33	0.490	0.000	0.000	0.000	0.000
X32	1.035	0.000	0.000	0.000	0.000
X31	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X24	0.000	1.013	0.000	0.000	0.000
X23	0.000	1.455	0.000	0.000	0.000
X22	0.000	1.381	0.000	0.000	0.000
X21	0.000	1.000	0.000	0.000	0.000
X14	0.000	0.000	0.757	0.000	0.000
X13	0.000	0.000	1.231	0.000	0.000
X12	0.000	0.000	1.083	0.000	0.000
X11	0.000	0.000	1.000	0.000	0.000

**Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	BONUS	TUNJANGAN	GAJI	MOTIVASI	KINERJA
MOTIVASI	.529	.724	.753	.000	.000
KINERJA	.531	.618	.812	.669	.000
Y6	.000	.000	.000	.000	2.786
Y5	.000	.000	.000	.000	3.660
Y4	.000	.000	.000	.000	2.541
Y3	.000	.000	.000	.000	.267
Y2	.000	.000	.000	.000	.855
Y1	.000	.000	.000	.000	1.000
Z5	.000	.000	.000	.304	.000
Z4	.000	.000	.000	.992	.000
Z3	.000	.000	.000	1.130	.000
Z2	.000	.000	.000	1.380	.000
Z1	.000	.000	.000	1.000	.000
X33	.490	.000	.000	.000	.000
X32	1.035	.000	.000	.000	.000
X31	1.000	.000	.000	.000	.000
X24	.000	1.013	.000	.000	.000
X23	.000	1.455	.000	.000	.000
X22	.000	1.381	.000	.000	.000
X21	.000	1.000	.000	.000	.000
X14	.000	.000	.757	.000	.000
X13	.000	.000	1.231	.000	.000
X12	.000	.000	1.083	.000	.000
X11	.000	.000	1.000	.000	.000

**Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	BONUS	TUNJANGAN	GAJI	MOTIVASI	KINERJA
MOTIVASI	.000	.000	.000	.000	.000
KINERJA	.011	.228	.430	.000	.000
Y6	.063	.595	.324	1.027	.000
Y5	.083	.782	.426	1.350	.000
Y4	.058	.543	.296	.937	.000
Y3	.006	.057	.031	.099	.000
Y2	.019	.183	.100	.315	.000
Y1	.023	.214	.116	.369	.000
Z5	.009	.188	.107	.000	.000
Z4	.029	.614	.350	.000	.000
Z3	.033	.699	.398	.000	.000
Z2	.041	.853	.487	.000	.000
Z1	.029	.618	.353	.000	.000
X33	.000	.000	.000	.000	.000
X32	.000	.000	.000	.000	.000
X31	.000	.000	.000	.000	.000
X24	.000	.000	.000	.000	.000
X23	.000	.000	.000	.000	.000
X22	.000	.000	.000	.000	.000
X21	.000	.000	.000	.000	.000
X14	.000	.000	.000	.000	.000
X13	.000	.000	.000	.000	.000
X12	.000	.000	.000	.000	.000
X11	.000	.000	.000	.000	.000

