



**PENGARUH BEBAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA PT. JASAMARGA  
SURABAYA MOJOKERTO DI SIDOARJO**

THE INFLUENCE OF WORKLOAD, AND COMPENSATION ON  
EMPLOYEE PERFORMANCE WITH MOTIVATION AS INTERVENING  
VARIABLE AT PT. JASAMARGA SURABAYA MOJOKERTO IN  
SIDOARJO

**SKRIPSI**

Oleh:

Gabriel Sandorius Sinaga

NIM. 180810201077

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2022**



**PENGARUH BEBAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA PT. JASAMARGA  
SURABAYA MOJOKERTO DI SIDOARJO**

THE INFLUENCE OF WORKLOAD, AND COMPENSATION ON  
EMPLOYEE PERFORMANCE WITH MOTIVATION AS INTERVENING  
VARIABLE AT PT. JASAMARGA SURABAYA MOJOKERTO IN  
SIDOARJO

**SKRIPSI**

Oleh:

Gabriel Sandorius Sinaga

NIM. 180810201077

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2022**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI**

**UNIVERSITAS JEMBER-FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : Gabriel Sandorius Sinaga  
Nim : 180810201077  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul : Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto di Sidoarjo

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

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

Jember, 31 Mei 2022

Yang menyatakan,

Gabriel Sandorius Sinaga

NIM. 180810201077

**TANDA PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : PENGARUH BEBAN KERJA DAN KOMPENSASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI  
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA PT. JASAMARGA SURABAYA MOJOKERTO DI  
SIDOARJO

Nama Mahasiswa : Gabriel Sandorius Sinaga  
NIM : 180810201077  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Disetujui Tanggal : 31 Mei 2022

Dosen Pembimbing



Drs. Agus Priyono, M.M.  
NIP. 196010161987021001

Dosen Pembimbing II



Ema Desia Prajitiyasari, S.E., M.M.  
NIP. 197912212008122002

Mengetahui,

Ketua Program Studi S1 Manajemen



Dr. Sumani, S.E., M.Si., CRA.  
NIP. 196901142005011002

**JUDUL SKRIPSI**

PENGARUH BEBAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA PT. JASAMARGA SURABAYA MOJOKERTO DI SIDOARJO

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

**Nama Mahasiswa : Gabriel Sandorius Sinaga**

**NIM : 180810201077**

**Jurusan : Manajemen**

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

( 14 Juni 2022 )

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

**SUSUNAN TIM PENGUJI**

**Ketua : Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si. : ( ..... )**

**NIP 197501062000032001**

**Sekretaris : Dewi Prihatini, S.E., M.M., Ph.D. : ( ..... )**

**NIP 196903291993032001**

Mengetahui/Menyetujui  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember

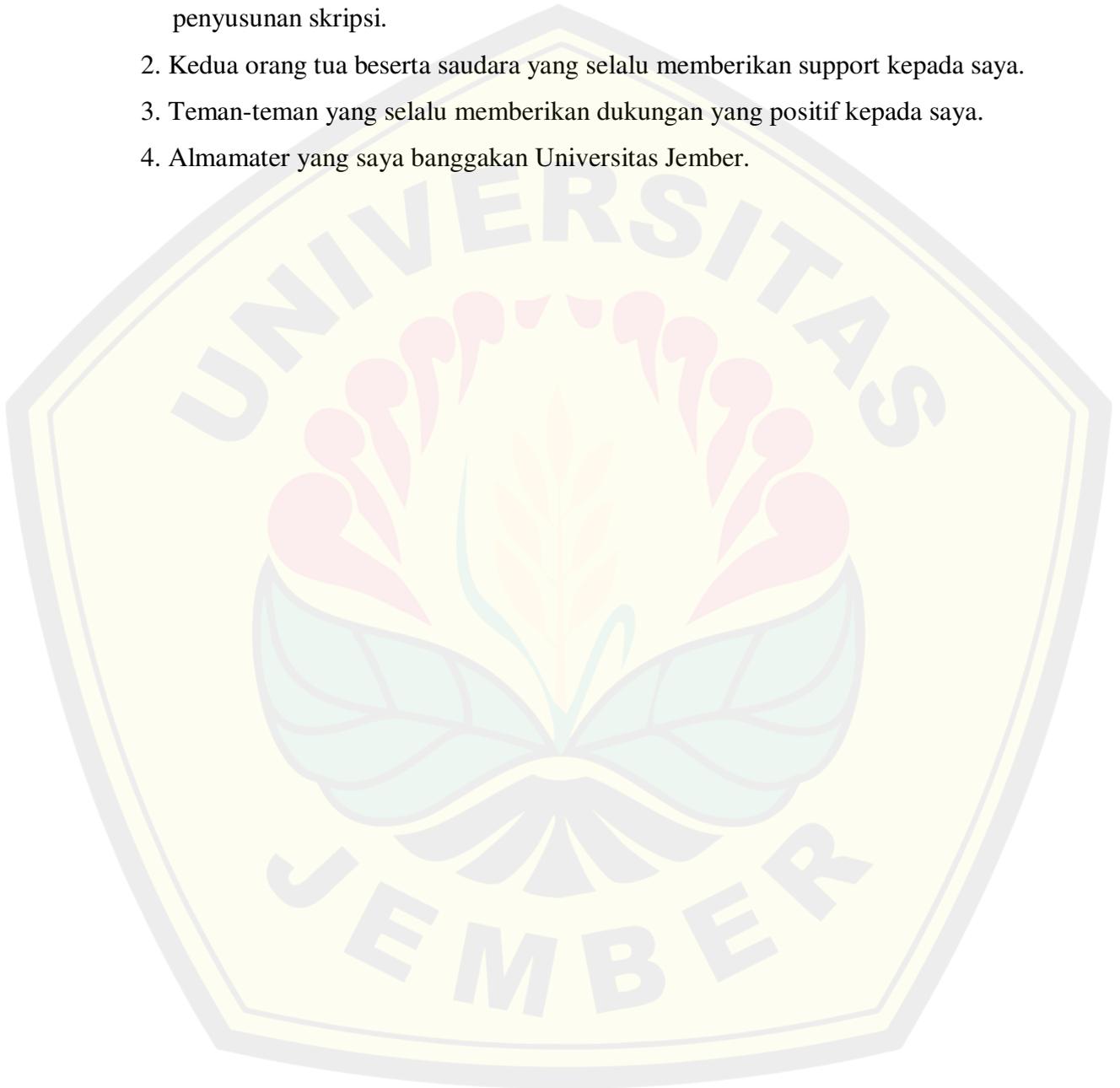
Prof. Dr. Isti Fadah, M.Si.

NIP. 196610201990022001

PERSEMBAHAN

Karya tulis yang berupa skripsi ini saya persembahkan sebagai bentuk tanggung jawab, bakti, dan rasa terima kasih kepada:

1. Tuhan YME yang telah memberikan campur tangan dalam kelancaran proses penyusunan skripsi.
2. Kedua orang tua beserta saudara yang selalu memberikan support kepada saya.
3. Teman-teman yang selalu memberikan dukungan yang positif kepada saya.
4. Almamater yang saya banggakan Universitas Jember.



**MOTTO**

“Pendidikan merupakan perlengkapan paling baik untuk hari tua”

(Aristoteles)

“Berdoa dan Bekerja”

(Benedict)



**RINGKASAN**

**Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto di Sidoarjo;** Gabriel Sandorius Sinaga; 180810201077; 2022; 105 Halaman; Jurusan Manajemen; Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh beban kerja dan kompensasi melalui motivasi terhadap kinerja karyawan. Lokasi penelitian ini adalah PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto di Sidoarjo. Pemilihan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh, yaitu metode penentuan sampel dengan mengambil seluruh populasi yang ada, sehingga pada penelitian ini di peroleh responden yang berjumlah 99 karyawan. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*) dan dilakukan dengan menggunakan *software* SPSS dengan variabel bebas yaitu beban kerja dan kompensasi, motivasi sebagai variabel perantara, dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto sebesar 0,092 dengan nilai signifikansi 0,006. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto sebesar 0.328 dengan nilai signifikansi 0,004. Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto sebesar 0,588 dengan nilai signifikansi 0,000. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto sebesar 0,380 dengan nilai signifikansi 0,000. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto sebesar 0,483 dengan nilai signifikansi 0,000. Sehingga dapat disimpulkan bahwa beban kerja, kompensasi, dan motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan.

## SUMMARY

**The Influence of Workload, and Compensation on Employee Performance With Motivation as Intervening Variable at Pt. Jasamarga Surabaya Mojokerto in Sidoarjo;** Gabriel Sandorius Sinaga; 180810201077; 2022; 105 Pages; Management Department; Economics and Business Faculty Jember University.

The research aimed to determine the influence of motivation and compensation with motivation on employee performance. The location of this research is PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto in Sidoarjo. This study is an explanatory research which aims to determine the causal relationship between dependent and independent variables. The sample selection in this study uses census sampling, which is the method of determining the sample by taking the entire population, so that in this study, 99 respondents of employees was obtained. Analysis method used is path analysis and data processed is done used SPSS software with independent variable that is workload and compensation, motivation as intermediate variable and performance as dependent variable.

The results showed that the workload variable had a significant effect on the performance of employees of PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto is 0.092 with a significance value of 0.006. Compensation has a significant effect on the performance of employees of PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto is 0.328 with a significance value of 0.004. Workload has a significant effect on the motivation of employees of PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto is 0.588 with a significance value of 0,000. Compensation has a significant effect on the motivation of employees of PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto is 0.380 with a significance value of 0,000. Motivation has a significant effect on employee performance at PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto is 0,483 with a significance value of 0,000. So it can be concluded that workload, compensation and motivation can improve employee performance.

## PRAKATA

Puji syukur penulis ucapkan kepada Tuhan YME, karena atas campur tangan yang diberikan kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan Skripsi yang berjudul “Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto Di Sidoarjo” Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini tidak lepas dari dorongan semangat dari semua pihak, sehingga penulisan Skripsi ini mampu terselesaikan. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Istifadah, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Ibu Dr. Novi Puspitasari, S.E., M.M selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Bapak Dr. Sumani, S.E., M.Si., CRA selaku Koordinator S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Bapak Drs. Agus Priyono, M.M dan Ibu Ema Desia Prajitiyasari, S.E., M.M selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan masukan, saran, dan perbaikan, serta waktu yang telah diluangkan untuk membimbing saya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Ibu Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si dan Ibu Dewi Prihatini, S.E., M.M., Ph.D selaku Dosen Penguji yang telah memberikan saran serta masukan yang sangat bermanfaat dalam memperbaiki penyusunan skripsi ini.
6. Seluruh dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
7. Seluruh pimpinan dan karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto.
8. Kedua orang tua yang selalu memberi dukungan dan doa hingga skripsi dapat terselesaikan dengan baik.
9. Teman-teman yang selalu memberikan *support* dalam menuntaskan setiap tahapan penyelesaian skripsi.

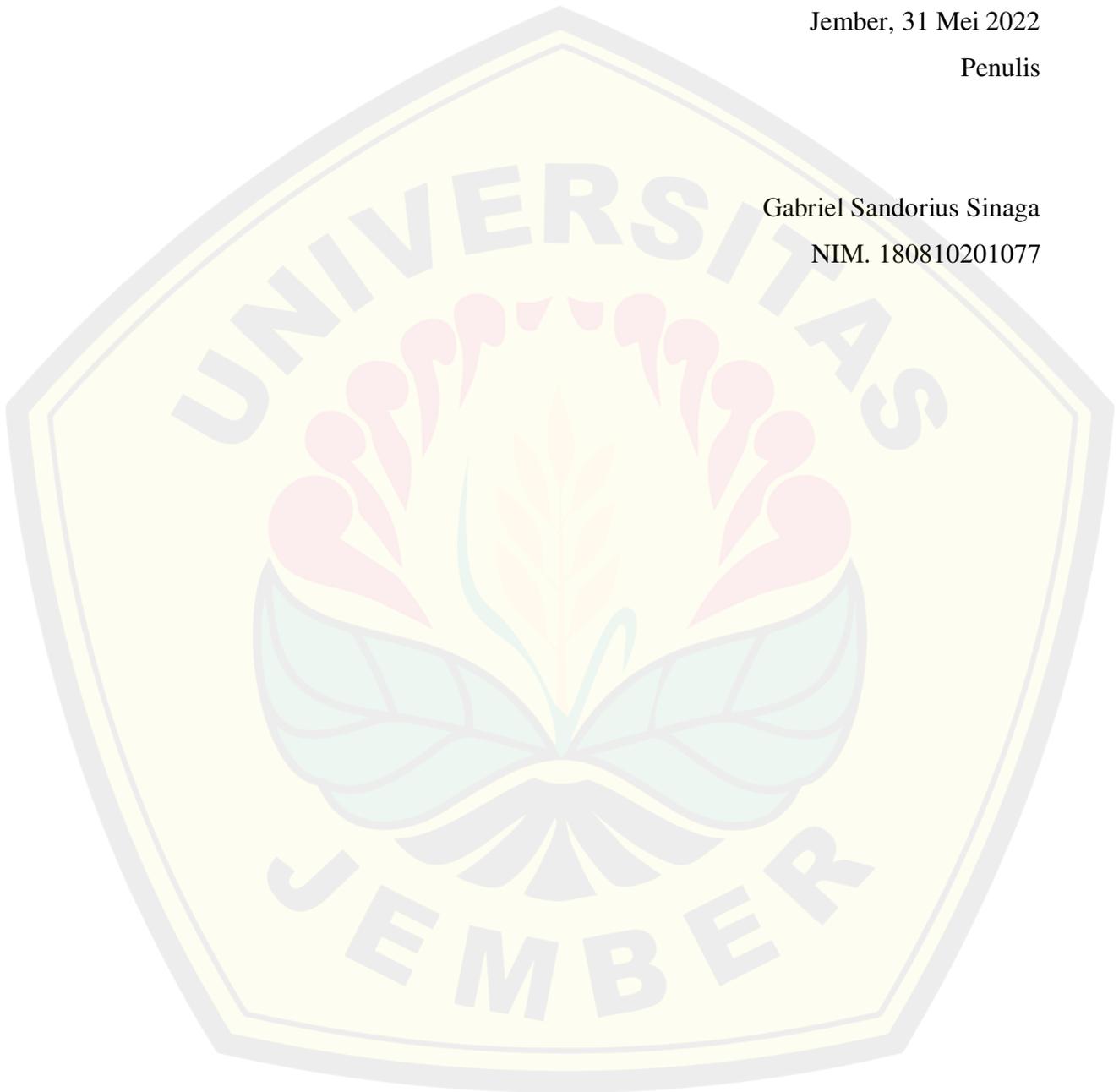
Semoga Tuhan membalas semua budi baik yang diberikan dalam proses penyusunan. Penulis juga menerima segala kritik dan saran yang bersifat membangun. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Jember, 31 Mei 2022

Penulis

Gabriel Sandorius Sinaga

NIM. 180810201077

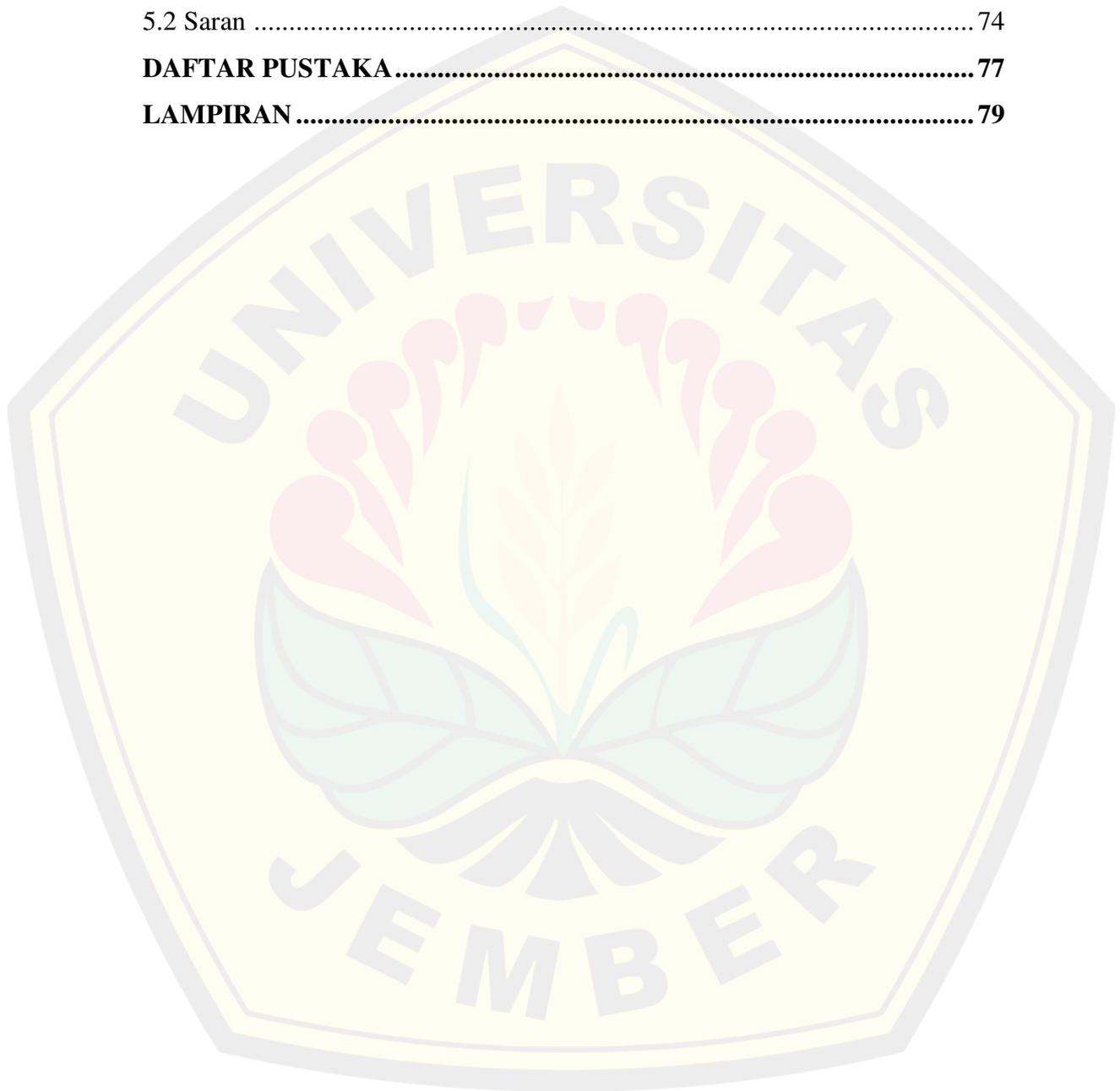


**DAFTAR ISI**

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>vi</b>
<b>RINGKASAN</b> .....	<b>vii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>viii</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xvi</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	4
1.4 Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>6</b>
2.1 Tinjauan Teori .....	6
2.1.1 Beban Kerja .....	6
2.1.2 Kompensasi .....	9
2.1.3 Motivasi .....	14
2.1.4 Kinerja Karyawan .....	18
2.2 Penelitian Terdahulu .....	21
2.3 Kerangka Konseptual .....	28
2.4 Hipotesis Penelitian .....	28
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b> .....	<b>32</b>

3.1 Rancangan Penelitian .....	32
3.2 Populasi dan Sampel .....	32
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	33
3.4 Identifikasi Variabel .....	34
3.5 Definisi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel .....	34
3.5.1 Definisi Operasional Variabel .....	34
3.5.2 Skala Pengukuran Variabel .....	37
3.6 Metode Analisis Data .....	37
3.6.1 Uji Instrumen .....	37
3.6.2 Uji Normalitas .....	39
3.6.3 Uji Analisis Jalur .....	39
3.6.4 Uji Asumsi Klasik .....	41
3.6.5 Uji Hipotesis .....	41
3.7 Kerangka Pemecahan Masalah .....	44
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>46</b>
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	46
4.2 Deskripsi Statistik Data dan Variabel Penelitian .....	51
4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden .....	51
4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian .....	54
4.3 Hasil Analisis Data .....	57
4.3.1 Uji Instrumen .....	57
4.3.2 Uji Normalitas Data .....	59
4.3.3 Uji Analisis Jalur .....	59
4.3.4 Uji Asumsi Klasik .....	61
4.3.5 Uji Hipotesis .....	63
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian .....	65
4.4.1 Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja .....	65
4.4.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja .....	66
4.4.3 Pengaruh Beban Kerja terhadap Motivasi .....	68
4.4.4 Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi .....	69
4.4.5 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja .....	69

4.4.6 Pengaruh Beban Kerja melalui Motivasi terhadap Kinerja .....	70
4.4.7 Pengaruh Kompensasi melalui Motivasi terhadap Kinerja .....	71
4.5 Keterbatasan Penelitian .....	72
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>74</b>
5.1 Kesimpulan .....	74
5.2 Saran .....	74
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>77</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>79</b>

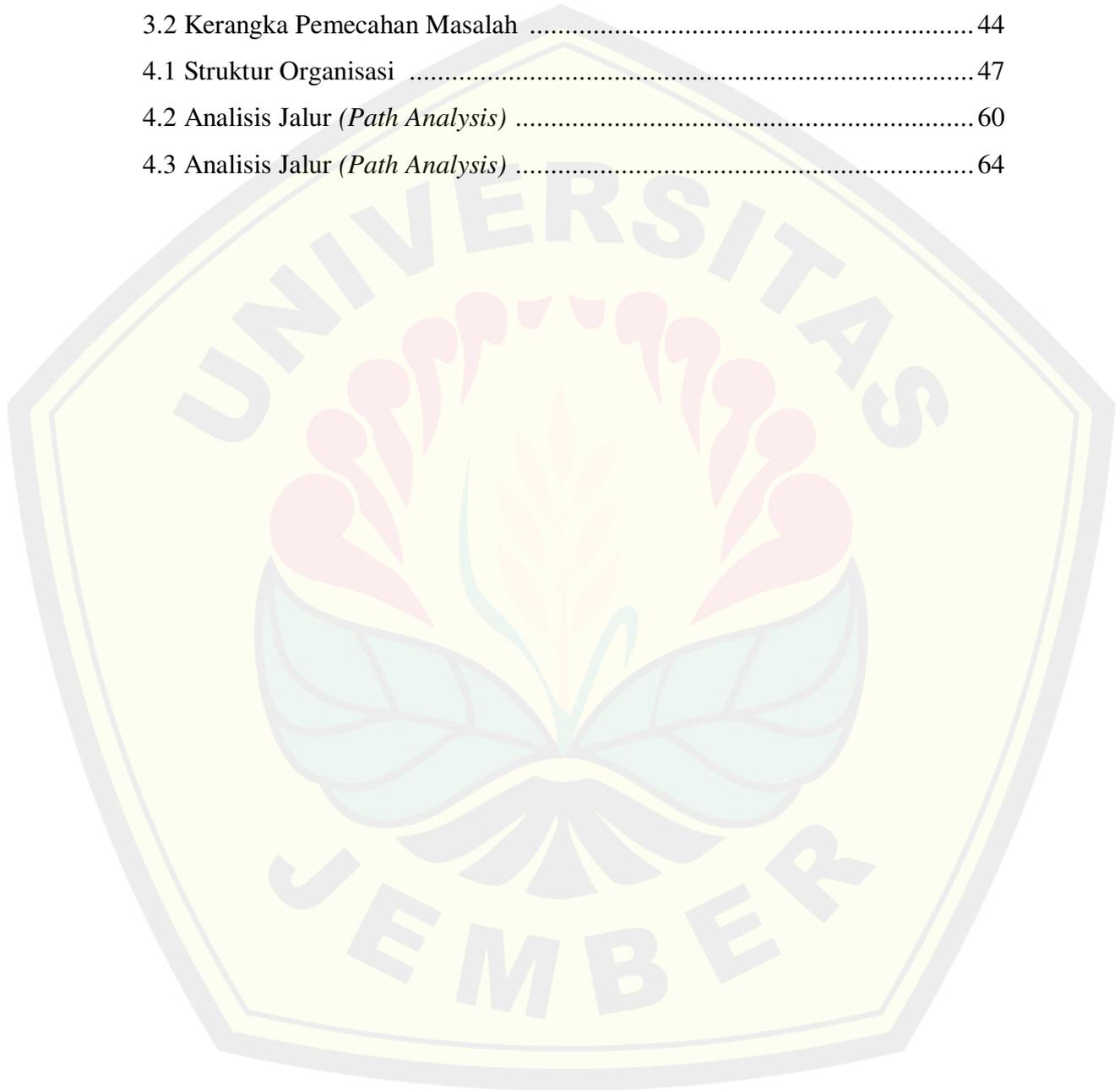


**DAFTAR TABEL**

	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu .....	25
3.1 Data Karyawan Tetap .....	32
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	50
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	50
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	51
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	51
4.5 Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Beban Kerja .....	52
4.6 Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kompensasi .....	53
4.7 Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Motivasi .....	53
4.8 Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kinerja .....	55
4.9 Hasil Uji Validitas Instrumen .....	55
4.10 Hasil Uji Reliabilitas .....	56
4.11 Hasil Uji Normalitas Data .....	57
4.12 Hasil Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	58
4.13 Hasil Uji Multikolinieritas .....	59
4.14 Hasil Uji Heterokedastisitas .....	60
4.15 Hasil Uji t .....	61

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual Penelitian .....	29
3.1 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	39
3.2 Kerangka Pemecahan Masalah .....	44
4.1 Struktur Organisasi .....	47
4.2 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	60
4.3 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	64



**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
1. Kuesioner Penelitian .....	79
2. Distribusi Frekuensi Data dan Variabel Penelitian .....	83
3. Rekapitulasi Jawaban Responden .....	85
4. Uji Validitas .....	91
5. Uji Reliabilitas .....	94
6. Uji Normalitas .....	96
7. Uji Analisis Jalur .....	97
8. Uji Asumsi Klasik .....	99
9. Uji Hipotesis .....	101
10. r tabel .....	102
11. t tabel .....	103

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi yang dibarengi dengan adanya pandemi virus Covid-19 menyebabkan berbagai jenis perusahaan harus melakukan suatu perencanaan strategi baru supaya mampu bersaing di dunia bisnis. Pandemi virus Covid-19 menuntut perusahaan dapat baik dalam beroperasi. Era globalisasi yang mengharuskan perusahaan untuk lebih inovatif, serta masa pandemi yang menuntut perusahaan untuk profesional dalam melakukan manajemen sumber daya manusia.

Menurut Hasibuan (2013), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Kemampuan manajemen sumber daya manusia harus lebih diperhatikan supaya perusahaan tetap mampu bersaing di dunia bisnis. PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto untuk dapat menyikapi era globalisasi yang dibarengi dengan adanya pandemi virus Covid-19 ini harus mampu memanfaatkan sumber daya manusia dengan lebih baik supaya tetap mampu bersaing di dunia bisnis.

Salah satu tolak ukur untuk mengetahui sumber daya manusia yang berkualitas adalah ketepatan waktu selesainya pekerjaan-pekerjaan yang ada. Menurut Mangkunegara (2016:61) motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Individu yang memiliki motivasi tinggi cenderung akan menunjukkan kinerja lebih terhadap hal yang dikerjakan. Dengan motivasi yang tinggi maka setiap karyawan akan mampu menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan oleh atasan.

Volume pekerjaan yang diberikan dapat memberikan beban tersendiri bagi pelakunya. Menurut Sunyoto (2012:64), beban kerja yang terlalu banyak menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stress. Hal ini bisa disebabkan oleh kecepatan kerja terlalu tinggi, tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, volume kerja terlalu banyak dan sebagainya, sehingga beban kerja yang tidak sesuai dengan kemampuan karyawan pada PT. Jasamarga

Surabaya Mojokerto kemungkinan dapat memicu ketidaktepatan dalam penyelesaian pekerjaan.

Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan harus sesuai dengan standar dan beban kerja yang diterima. Menurut Hasibuan (2014:118) , kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, secara langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Nurcahyo (2015), kompensasi adalah balas jasa untuk memenuhi rasa puas atas prestasi yang dicapai dan selaras dengan tujuan strategis usaha perusahaan.

Dalam mewujudkan sumber daya manusia yang efektif dan efisien PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto perlu meninjau kembali kualitas sumber daya manusianya, yang juga bisa dilihat berdasarkan kinerja karyawan. Kinerja merupakan perbandingan hasil yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan oleh perusahaan. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2015 : 67)

PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto merupakan salah satu perusahaan bergerak dibidang infrastruktur yang berfokus dalam pengelolaan jalan tol. Sebagai salah satu anak perusahaan BUMN maka PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto tentunya menjaga sebaik mungkin reputasi mereka di masyarakat dalam menyediakan pelayanan infrastruktur jalan tol bagi para pengguna jalan. Untuk menjaga reputasi, salah satunya adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang merupakan faktor yang penting dalam suatu perusahaan.

Kinerja karyawan mempengaruhi kinerja perusahaan. Jika kinerja karyawan baik, besar kemungkinan visi perusahaan dapat tercapai. Kinerja karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto dapat dikatakan kurang maksimal. Beberapa pekerjaan sering mengalami keterlambatan dan tidak sesuai dengan target. Kualitas dari kinerja juga dapat dilihat dengan adanya beberapa pekerjaan yang harus mengalami sedikit revisi sehingga membutuhkan waktu lebih untuk dapat mendapatkan hasil pekerjaan yang diinginkan. Faktor lain seperti status sebagai

karyawan tetap tentu juga dapat menimbulkan motivasi sehingga dapat memberikan rasa aman karyawan ketika bekerja pada PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto.

Beberapa karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto memiliki karakteristik dasar yang kurang bersemangat dalam bekerja yang dapat sudah terlihat sekalipun sebelum adanya efisiensi yang dilakukan perusahaan. Hal tersebut dapat dilihat dengan kurangnya semangat dalam bekerja. Beberapa karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto kurang ambisius untuk dapat memperoleh jabatan lebih tinggi dari yang saat ini mereka jabat. Semangat kerja karyawan dapat ditunjukkan dengan ekspresi karyawan yang tidak energik, dan kurangnya inisiatif ketika bekerja.

Sejak awal tahun 2020 pihak manajemen perusahaan telah memutuskan adanya efisiensi penggunaan sumber daya manusia, hal ini dilakukan dengan cara mengurangi jumlah sumber daya manusia yang sebelumnya satu orang karyawan menangani satu jenis pekerjaan dirubah menjadi satu orang yang bertanggung jawab atas dua jenis pekerjaan. Hal tersebut tentu menambah kapasitas pekerjaan yang diterima karyawan sehingga dimungkinkan beban yang belum sesuai menjadi sesuai dengan kapasitas yang seharusnya diterima karyawan. Keputusan ini diterapkan pada PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto, dengan demikian terjadi pengurangan karyawan pada perusahaan tersebut, yang akibatnya setiap orang karyawan yang biasa bertanggung jawab terhadap satu jenis pekerjaan menjadi bertanggung jawab terhadap dua jenis pekerjaan.

Kompensasi yang baik tentu akan memberikan efek positif pada perusahaan seperti mendapat karyawan yang berkualitas dan memotivasi karyawan. Berkaitan dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, walaupun terdapat peningkatan beban yang pikul tiap karyawan tetapi tidak diberikan kenaikan atau tambahan kompensasi kepada karyawan setiap periode waktu tertentu. Jika kompensasi yang diberikan sesuai dengan apa yang diharapkan karyawan maka akan mendorong karyawan lebih termotivasi dalam bekerja dan mendapat hasil yang memuaskan (Mondy, 2008)

Berkaitan dengan hal tersebut, maka penelitian diberi judul “Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Jasmarga Surabaya Mojokerto di Sidoarjo”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah mengenai “Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Jasmarga Surabaya Mojokerto di Sidoarjo”, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Jasmarga Surabaya Mojokerto?
- b. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Jasmarga Surabaya Mojokerto?
- c. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap motivasi karyawan PT. Jasmarga Surabaya Mojokerto?
- d. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap motivasi karyawan PT. Jasmarga Surabaya Mojokerto?
- e. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Jasmarga Surabaya Mojokerto?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap motivasi karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap motivasi karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto.
- e. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, antara lain:

- a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak manajemen PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto dalam pengambilan keputusan, terutama yang berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan.

- b. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan dapat digunakan sebagai tambahan pengetahuan dibidang manajemen.

- c. Bagi Peneliti

Penelitian ini menambah wawasan bagi peneliti karena dapat mengimplementasikan ilmu yang diperoleh selama kuliah terutama untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi, beban kerja, dan kompensasi terhadap kinerja PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto. Selain itu, penelitian ini digunakan oleh peneliti untuk mendapatkan gelar sarjana.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Tinjauan Teori

#### 2.1.1 Beban Kerja

Menurut Utomo (2016) beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan, menurut Haryono (2014), beban kerja adalah jumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh seseorang ataupun sekelompok orang selama periode waktu tertentu dalam keadaan normal.

Beban kerja adalah sebuah proses yang dilakukan seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas suatu pekerjaan atau kelompok jabatan yang dilaksanakan dalam keadaan normal dalam suatu jangka waktu tertentu yang semuanya berhubungan dengan indikatornya. Pendapat lain dikemukakan oleh Munandar (2011:382) yang memberikan pengertian mengenai beban kerja, beban kerja adalah suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu. Beban kerja dapat dibedakan lebih lanjut ke dalam beban kerja berlebihan terlalu sedikit kuantitatif, yang timbul sebagai akibat dari tugas-tugas yang terlalu banyak sedikit diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu, dan kerja berlebihan terlalu sedikit kualitatif yaitu jika orang merasa tidak mampu untuk melakukan suatu tugas, atau tugas tidak menggunakan ketrampilan dan atau potensi dari tenaga kerja.

Menurut Kurnia dalam Irawati & Carrollina (2017) beban kerja merupakan suatu proses analisa terhadap waktu yang digunakan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam menyelesaikan tugas-tugas suatu pekerjaan (jabatan) atau kelompok jabatan (unit kerja) yang dilaksanakan dalam keadaan atau kondisi. Beban kerja dapat didefinisikan secara operasional pada faktor-faktor seperti tuntutan tugas atau upaya-upaya yang dilakukan untuk melakukan pekerjaan. Bekerja berarti tubuh akan menerima beban dari luar tubuhnya, dengan kata lain bahwa setiap pekerjaan merupakan beban bagi yang bersangkutan. Setiap beban kerja yang diterima oleh seseorang harus sesuai atau seimbang baik dalam kemampuan fisik, kognitif, maupun keterbatasan manusia yang menerima beban

tersebut. Kemampuan kerja seorang tenaga kerja berbeda dari satu dengan yang lain dan sangat tergantung dari tingkat ketrampilan, kesegaran jasmani, usia dan ukuran tubuh dari pekerja yang bersangkutan. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah jumlah pekerjaan yang harus dikerjakan oleh seseorang dengan batas waktu tertentu.

Menurut Arika (2011), hubungan antara beban kerja dan kapasitas kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor eksternal beban kerja adalah beban kerja yang berasal dari luar tubuh pekerja meliputi:

- a. Lingkungan kerja, dapat memberikan beban tambahan yang meliputi, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis
- b. Tugas, meliputi tugas bersifat fisik seperti tata ruang tempat kerja, kondisi lingkungan kerja, sikap kerja, cara angkut, beban yang diangkat. Sedangkan tugas yang bersifat mental meliputi, tanggung jawab, emosi pekerja dan sebagainya.
- c. Organisasi kerja, meliputi lamanya waktu kerja, waktu istirahat, *shift* kerja, sistem kerja dan sebagainya.

Sedangkan untuk faktor internal beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat adanya reaksi dari beban kerja eksternal yang berpotensi sebagai stressor, meliputi:

- a. Faktor psikis (kepercayaan dan keinginan).
- b. Faktor somatis (kondisi kesehatan).

Beban kerja yang berlebih, akan menimbulkan berbagai dampak dari pekerjaan yang terlalu banyak diberikan kepada tenaga kerja untuk dapat diselesaikan dalam waktu tertentu. Muskamal dalam Irawati & Carrollina (2017) pengukuran beban kerja dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu satu tahun. Pengukuran beban kerja berlebih, akan membutuhkan waktu untuk bekerja dengan jumlah jam yang sangat banyak untuk menyelesaikan semua tugas yang telah ditetapkan dan ini yang

merupakan sumber tambahan beban kerja. Setiap pekerjaan diharapkan dapat diselesaikan secara cepat, dalam waktu sesingkat mungkin. Waktu dapat dipergunakan sebagai alat ukur dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Namun, apabila terdapat waktu yang mendesak dan menyebabkan kesalahan serta mengganggu kesehatan mental pekerja itu yang tidak baik. Menurut Koesomowidjojo (2017:33) indikator beban kerja diantaranya :

1. Kondisi Pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik. Seperti contoh, karyawan yang berada pada divisi teknik tentunya akan berhubungan dengan alat-alat teknik. Sejauh mana kemampuan dan pemahaman karyawan dalam penguasaan alat-alat teknik untuk membantu mencapai target pekerjaan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, perusahaan hendaknya telah memiliki dan memberikan sosialisasi SOP (*Standard Operating Procedure*) kepada semua unsur di dalam lembaga sehingga karyawan yang bekerja di dalamnya dapat:

- a. Mudah mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan.
- b. Meminimalisir kesalahan dalam melaksanakan tahapan pekerjaan
- c. Meminimalisir kecelakaan kerja.
- d. Mengurangi beban kerja karyawan dan meningkatkan *comparability, credibility, dan defensibility*.
- e. Memudahkan evaluasi setiap proses kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau instansi.
- f. Memudahkan karyawan dalam mengambil keputusan apabila terdapat perubahan dalam prosedur kerja sehingga kualitas kerja yang ditetapkan akan jauh lebih mudah dicapai.
- g. Memudahkan karyawan untuk memiliki komunikasi yang baik dengan atasan ataupun rekan kerja.

## 2. Penyediaan Waktu Kerja

Waktu kerja yang sesuai dengan SOP dapat meminimalisir beban kerja karyawan. Namun, banyak organisasi tidak memiliki SOP atau tidak konsisten dalam melaksanakan SOP, penggunaan waktu kerja yang diberlakukan kepada karyawan cenderung berlebihan atau sangat sempit.

## 3. Target yang Harus Dicapai

Target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan tentunya secara langsung akan memengaruhi beban kerja yang diterima oleh karyawan. Semakin sempit waktu yang disediakan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu atau tidak seimbang antara waktu penyelesaian target pelaksanaan dan volume kerja yang diberikan, akan semakin besar beban kerja yang diterima dan dirasakan oleh karyawan. Untuk itu, dibutuhkan penetapan waktu baku atau dasar dalam menyelesaikan volume pekerjaan tertentu pada masing-masing organisasi yang jumlahnya tentu berbeda satu sama lain.

### 2.1.2 Kompensasi

Kompensasi menurut Sastrohadiwiryono dalam Irawati & Carollina (2017) adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja, karena tenaga kerja memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Kompensasi merupakan faktor yang sangat berpengaruh mengapa orang memilih bekerja pada sebuah perusahaan tertentu. Kompensasi bisa berupa finansial maupun non finansial dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan jasa yang telah diberikannya kepada perusahaan. Menurut Rachmawati (2016:146), kompensasi merupakan imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, cuti, dan lain-lain. Hasibuan (2013:117), menyatakan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi adalah suatu bentuk imbalan atau balas jasa kepada karyawan atas apa yang diberikan

kepada perusahaan. Menurut Rivai (2014:358) kompensasi terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut:

1. Kompensasi finansial adalah kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya. Kompensasi ini terdiri dari kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung,
  - a. Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran insentif, komisi, bonus.
  - b. Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas asuransi, pesangon pensiun, fasilitas, rekreasi.
2. Kompensasi non finansial adalah kompensasi yang tidak dapat dirasakan langsung oleh penerimanya, yaitu mendapatkan pujian, rasa nyaman dalam bekerja, peluang promosi jabatan, rekan kerja menyenangkan prestasi istimewa.

Menurut Schuler dan Jackson dalam Muljani (2012) kompensasi dapat digunakan untuk :

1. Menarik orang-orang yang potensial atau berkualitas

Dalam hubungannya dengan upaya rekrutmen, program kompensasi yang baik dapat membantu untuk mendapatkan orang yang potensial atau berkualitas sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Hal ini disebabkan karena orang-orang dengan kualitas yang baik akan merasa tertantang untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu, dengan kompensasi yang dianggap layak dan cukup baik.

2. Mempertahankan karyawan yang baik

Jika program kompensasi dirasakan adil secara internal dan kompetitif secara eksternal, maka karyawan yang baik (yang ingin dipertahankan oleh perusahaan) akan merasa puas.

3. Meraih keunggulan kompetitif.

Adanya program kompensasi yang baik akan memudahkan perusahaan untuk mengetahui apakah besarnya kompensasi masih merupakan biaya yang signifikan untuk menjalankan bisnis dan meraih keunggulan kompetitif.

#### 4. Memacu karyawan dalam meningkatkan produktivitas

Dengan adanya program kompensasi yang dirasakan adil, maka karyawan akan merasa puas dan sebagai dampaknya tentunya akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya

Rachmawati (2016:144-145) menyatakan tujuan diberikannya kompensasi antara lain sebagai berikut:

##### 1. Mendapatkan karyawan yang berkualitas

Organisasi saling bersaing di pasar tenaga kerja untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan memenuhi standar yang diminta organisasi. Oleh karena itu, untuk menarik calon karyawan masuk dalam organisasi, organisasi harus merangsang calon-calon pelamar dengan tingkat kompensasi yang cukup kompetitif dengan tingkat kompensasi organisasi lain.

##### 2. Mempertahankan karyawan yang sudah ada

Dengan adanya kompensasi yang kompetitif, organisasi dapat mempertahankan karyawan yang potensial dan berkualitas untuk tetap bekerja. Hal ini untuk mencegah tingkat perputaran kerja karyawan yang tinggi dan kasus pembajakan karyawan oleh organisasi lain dengan iming-iming gaji yang tinggi.

##### 3. Adanya keadilan

Adanya administrasi kompensasi menjamin terpenuhinya rasa keadilan pada hubungan antara manajemen dan karyawan. Dengan pengikatan pekerjaan, sebagai halas jasa organisasi atas apa yang sudah diabdikan karyawan pada organisasi, maka keadilan dalam pemberian kompensasi mutlak dipertimbangkan.

##### 4. Perubahan sikap dan perilaku

Adanya kompensasi yang layak dan adil bagi karyawan hendaknya dapat memperbaiki sikap dan perilaku yang tidak menguntungkan serta memengaruhi produktifitas kerja Perubahan-perubahan sikap dan perilaku ini tercermin dari rasa tanggung jawab, pengalaman, kesetiaan pada perusahaan, serta motivasi dan prestasi yang meningkat dalam bekerja

##### 5. Efisiensi biaya

Program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang

layak. Dengan upah yang kompetitif, organisasi dapat memperoleh keseimbangan dari etos kerja karyawan yang meningkat.

6. Administrasi legatilas

Dalam administrasi kompensasi juga terdapat batasan legalitas karena diatur oleh pemerintah dalam sebuah undang-undang. Tujuannya agar organisasi tidak sewenang-wenang memperlakukan karyawan sebagai asset perusahaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Badriyah (2015:161-162) adalah sebagai berikut:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja (penawaran lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan), kompensasi relatif kecil. Sebaliknya, jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan kesediaan karyawan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat bunuh atau organisasi pegawai

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh, tingkat kompensasi semakin besar. Scbaliknya, jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh, tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas kerja pegawai

Jika produktivitas kerja baik dan banyak, kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya, jika produktivitas kerjanya buruk serta sedikit, kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah atau jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting agar pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi pegawai. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang

6. Biaya hidup atau *cost of living*

Apabila biaya hidup dalam suatu daerah tinggi tingkat kompensasi upahnya pun semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di suatu daerah rendah, tingkat kompensasi atau upahnya pun relatif kecil seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari Bandung karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung

7. Posisi jabatan karyawan

Pegawai yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji kompensasi lebih besar. Sebaliknya, pegawai yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapatkan kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji atau kompensasi yang lebih besar pula.

8. Pendidikan dan pengalaman kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama, gaji/balas jasanya akan semakin besar. Sebaliknya, pegawai yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang, tingkat gaji atau kompensasinya kecil.

9. Kondisi perekonomian nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional maju, tingkat upah/kompensasi semakin besar karena mendekati kondisi full employment. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) tingkat upah rendah karena terdapat banyak pengangguran (*disqueshed unemployment*).

10. Jenis dan sifat pekerjaan

Apabila jenis dan sifat pekerjaan yang sulit mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Akan tetapi, jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, kecelakaan) kecil, tingkat upah atau balas jasanya lebih rendah. Misalnya, untuk pekerjaan merakit komputer, balas jasanya lebih besar daripada mengerjakan mencetak batu bata

Menurut Simamora (2014:445), kompensasi dapat diukur dengan indikator berikut ini.

1. Gaji, yaitu balas jasa perusahaan atas kinerja karyawannya yang umumnya diberikan di akhir atau awal bulan.
2. Insentif, yaitu tambahan kompensasi di luar gaji atau upah yang diberikan untuk memotivasi karyawan agar berkinerja lebih baik. Insentif disesuaikan berdasarkan produktivitas, penjualan dan keuntungan, misalnya berupa komisi dan bonus.
3. Tunjangan, yaitu tambahan pendapatan di luar gaji yang diterima oleh karyawan sebagai bantuan., misalnya asuransi kesehatan dan tunjangan hari raya.
4. Fasilitas, yaitu sarana yang memudahkan pelaksanaan kerja serta membuat nyaman karyawan dalam bekerja.

### 2.1.3 Motivasi

Motivasi menurut Flippo dalam Hasibuan, (2011 ; 143) adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. Menurut Sopiah (2016 : 169) motivasi adalah keadaan di mana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya. Motivasi secara singkat menurut Fathoni (2016) adalah proses menggerakkan manusia, dan memberikan motivasi artinya proses untuk menggerakkan orang lain agar melakukan sesuatu sebagaimana yang diharapkan oleh penggerakannya atau yang mengarahkannya. Selanjutnya Hasibuan (2014) mengemukakan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri karyawan yang perlu dipenuhi untuk dapat menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan yang dimiliki dari masing-masing karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto.

Setiap perusahaan pasti menginginkan para karyawan mempunyai motivasi yang tinggi. Perusahaan akan berusaha semaksimal mungkin supaya karyawan mempunyai motivasi yang tinggi dalam dirinya. Dengan motivasi karyawan yang tinggi diharapkan tujuan perusahaan dapat semakin mudah dicapai.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah daya penggerak yang mendorong suatu individu atau kelompok dalam suatu organisasi yang akan mempengaruhi kesiapan individu dalam kegiatan organisasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan lebih cepat dan lebih antusias dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Teori motivasi kerja Terdapat bermacam-macam teori mengenai motivasi yang dikemukakan oleh para ahli. Menurut Hariandja (2017: 324), teori ini dikelompokkan ke dalam enam kategori, yaitu:

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Abraham Maslow mengemukakan bahwa pada dasarnya semua manusia memiliki kebutuhan pokok menunjukkannya dalam lima tingkatan yang berbentuk pyramid, orang memulai dorongan dari tingkatan terbawah. Lima tingkat kebutuhan itu dikenal dengan Hierarki kebutuhan Maslow, dimulai dari kebutuhan biologis dasar sampai motif psikologis yang lebih kompleks yang hanya akan penting setelah kebutuhan dasar terpenuhi :

- a. Kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya).
- b. Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya).
- c. Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang lain).
- d. Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi dan mendapatkan dukungan serta pengakuan).
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya).

2. Teori X dan Y

Douglas Mc Gregor mengemukakan dua pandangan manusia yaitu teori X (negatif) dan teori Y (positif), menurut teori X empat pengandaian yang dipegang oleh manajer, yaitu:

- a. Karyawan secara inheren tertanam dalam dirinya tidak menyukai kerja.
- b. Karyawan tidak menyukai kerja mereka harus diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawab.

- d. Kebanyakan karyawan menaruh keamanan diatas semua faktor yang dikaitkan dengan kerja.
3. Teori “ERG” Alderfer mengungkapkan teori kebutuhan yang disebut teori ERG, tiga kelompok teori kebutuhan tersebut adalah:
  - a. Existence (Keberadaan)
  - b. Relatedness (Keterikatan)
  - c. Growth (Pertumbuhan)

Teori ERG juga mengungkapkan bahwa sebagai tambahan terhadap proses kemajuan pemuasan juga proses pengurangan keputusan. Yaitu, jika seseorang terus-menerus terhambat dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan menyebabkan individu tersebut mengarahkan pada upaya pengurangan karena menimbulkan usaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih rendah. Penjelasan tentang teori ERG Aldefer menyediakan sarana yang penting bagi manajer tentang perilaku. Jika diketahui bahwa tingkat kebutuhan yang lebih tinggi dari seseorang bawahan misalnya, pertumbuhan nampak terkendali, mungkin karena kebijaksanaan perusahaan, maka hal ini harus menjadi perhatian utama manajer untuk mencoba mengarahkan kembali upaya bawahan yang bersangkutan memenuhi kebutuhan akan keterkaitan atau kebutuhan eksistensi. Teori ERG Aldefer mengisyaratkan bahwa individu akan termotivasi untuk melakukan sesuatu guna memenuhi salah satu dari ketiga perangkat kebutuhan.

#### 4. Teori Dua Faktor

Teori yang dikembangkan oleh Herzberg ini dikenal dengan “Model Dua Faktor” dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor pemeliharaan. Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang. Sedangkan yang dimaksud dengan faktor pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain adalah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor hygiene atau pemeliharaan mencakup antara lain

status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

Motivasi sebagai psikologis dalam diri seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal (Sutrisno, 2011:116-120).

Faktor Eksternal (berasal dari luar diri karyawan) yang dapat mempengaruhi motivasi tersebut mencakup antara lain:

- a. Lingkungan kerja yang menyenangkan
- b. Kompensasi yang memadai
- c. Supervisi yang baik
- d. Adanya jaminan pekerjaan
- e. Status dan tanggung jawab
- f. Peraturan yang fleksibel.

Faktor internal (berasal dari dalam diri karyawan) yang mempengaruhi motivasi pada diri seseorang, antara lain:

- a. Keinginan untuk dapat hidup
- b. Keinginan untuk dapat memiliki
- c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan
- d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan
- e. Keinginan untuk berkuasa.

Hasibuan (2009:97) mengungkapkan terdapat beberapa indikator motivasi kerja, antara lain sebagai berikut:

1. Semangat dalam bekerja

Seorang karyawan yang selalu bersemangat dalam bekerja dapat dicirikan sebagai karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi. Jika seorang karyawan melakukan suatu pekerjaan dengan tidak bersemangat, cenderung akan berdampak pada kelalaian terhadap tugas yang dibebankan.

2. Memiliki rasa tanggung jawab

Karyawan yang memiliki tanggung jawab tinggi atas pekerjaannya menjadi sangat dibutuhkan oleh perusahaan. Karyawan yang tidak memiliki rasa tanggung

jawab terhadap pekerjaannya dapat dikatakan sebagai karyawan yang tidak memiliki motivasi dalam dirinya, sehingga dalam bekerja karyawan tersebut cenderung menyelesaikan tugasnya dengan asal-asalan tanpa mempertanggungjawabkan kebenarannya.

### 3. Inisiatif

Inisiatif dapat diartikan sebagai kemampuan karyawan untuk memulai dan meneruskan suatu pekerjaan dengan penuh energi dan atas kehendak sendiri tanpa perlu dorongan dari orang lain.

#### 2.1.4 Kinerja

Kinerja menurut Mocheriono dalam Nabawi (2019) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Menurut Anwar (2016:67), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari beberapa pengertian kinerja menurut para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugasnya serta dapat mempertanggungjawabkan atas segala pekerjaannya demi mencapai tujuan organisasi

Adapun faktor-faktor yang memengaruhi kinerja menurut kasmir (2015:189-193) adalah sebagai berikut:

#### 1. Kemampuan dan keahlian

Seorang karyawan jika semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaan secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya, karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, akan memberikan kinerja baik pula.

#### 2. Pengetahuan

Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya. Artinya dengan

mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya.

3. Rancangan kerja

Jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Sebaliknya jika suatu pekerjaan tidak memiliki rancangan pekerjaan yang baik maka akan sulit untuk menyelesaikan pekerjaannya secara tepat dan benar.

4. Kepribadian

Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

5. Motivasi

Jika karyawan memiliki dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau dorongan untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepemimpinan

Jika perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi mendidik dan membimbingnya tentu akan membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya. Hal ini tentu akan dapat meningkatkan kinerja karyawannya

7. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seseorang dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Sebagai contoh gaya atau sikap seorang pemimpin yang otoriter tentu berbeda dengan gaya pemimpin yang demokratis.

8. Budaya organisasi

Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota atau perusahaan atau organisasi. Kepatuhan anggota organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma ini memengaruhi kinerja seseorang atau kinerja organisasi.

9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil-hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

10. Lingkungan kerja

Jika lingkungan kerja dapat membuat nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan.

11. Loyalitas

Loyalitas dapat ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun kondisi perusahaannya kurang baik dan setia sebagai karyawan yang tidak membocorkan apa yang menjadi rahasia perusahaannya kepada pihak lain. Loyalitas akan terus membangun agar terus berkarya menjadi lebih baik dengan merasa bahwa perusahaan seperti miliknya sendiri pada akhirnya akan memengaruhi kinerja karyawan.

12. Komitmen

Dengan mematuhi janji atau kesepakatan tersebut mematuhi janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya. Pada akhirnya kepatuhannya untuk melaksanakan janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya akan memengaruhi kinerjanya. Jadi komitmen dapat memengaruhi kinerja seseorang.

13. Disiplin

Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan memengaruhi kinerja.

Indikator kinerja karyawan menurut Mathis dan Jackson (2016:378) sebagai berikut:

1. Kuantitas, yaitu diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya, seperti seberapa banyak jumlah yang dihasilkan.

2. Kualitas, yaitu diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan
3. Ketepatan penyelesaian tugas, yaitu kesesuaian pekerjaan antara output yang dihasilkan dengan waktu yang diberikan oleh perusahaan.
4. Kehadiran, yaitu kedatangan karyawan untuk masuk kerja dengan hari dan jam kerja yang telah ditentukan kinerjanya demikian pula sebaliknya makin lambat penyelesaian suatu pekerjaan, maka kinerjanya juga kurang baik.
5. Kemampuan bekerja sama, adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang telah dilakukan oleh penelitian sebelumnya. Hasil penelitian terdahulu dapat dijadikan acuan dalam penelitian ini . Berikut ini beberapa penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini :

Irani Sabela (2017) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh beban kerja, kompensasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Mangli Djaja Raya, Unit Mangli, Jember. Populasi pada penelitian ini karyawan bagian produksi PT. Mangli Djaja Raya, Unit Mangli, Jember sebanyak 98 orang . Sampel yang digunakan sebanyak 80 orang karyawan. Variabel yang diteliti adalah beban kerja ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ), dan disiplin kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ). Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa Hasil penelitian dan hipotesis menunjukkan bahwa beban kerja, kompensasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Mangli Djaja Raya, Unit Mangli, Jember.

Nur Abib Asriyanto (2013) Dalam Penelitiannya Yang Berjudul Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Kalika Intergraha Di Semarang. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan CV.

Kalika Intergraha Semarang sebanyak 80 orang karyawan. Variabel yang diteliti adalah motivasi ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja ( $X_2$ ), terhadap kinerja ( $Y$ ). Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa Hasil penelitian dan hipotesis menunjukkan bahwa motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Kalika Intergraha Semarang.

Ages Agnesi Pinky Nuryansa (2017) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh kompensasi, beban kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Indoroti Prima Cemerlang Jember. Populasi pada penelitian ini karyawan bagian produksi PT. PT. Indoroti Prima Cemerlang Jember . Sampel yang digunakan sebanyak 47 orang karyawan. Variabel yang diteliti adalah kompensasi ( $X_1$ ), beban kerja ( $X_2$ ), dan lingkungan kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ). Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa Hasil penelitian dan hipotesis menunjukkan bahwa kompensasi, beban kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Indoroti Prima Cemerlang Jember.

Rizky Dea Narotama (2016) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh penempatan dan beban kerja terhadap prestasi kerja melalui motivasi pada karyawan PT PLN (persero) area Jember. Populasi pada penelitian ini karyawan PT PLN (persero) area Jember. Sampel yang digunakan sebanyak 56 orang karyawan. Variabel yang diteliti adalah penempatan ( $X_1$ ), beban kerja ( $X_2$ ), motivasi ( $Z$ ) terhadap prestasi kerja ( $Y$ ). Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa penempatan dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT PLN (persero) area Jember.

Hellen, Wasiman (2020) Dalam Penelitiannya Yang Berjudul Pengaruh Motivasi Kerja, Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Cendana Han Wijaya . Populasi Pada Penelitian Ini Adalah Seluruh Karyawan PT. Cendana Han Wijaya Sebanyak 159 Orang Karyawan. Variabel Yang Diteliti Adalah Motivasi ( $X_1$ ), Beban Kerja ( $X_2$ ), Dan Kompensasi ( $X_3$ ) Terhadap Kinerja

(Y). Metode Analisis Yang Digunakan Adalah Analisis Regresi Linier Berganda. Hasil Penelitian Yang Dilakukan Menunjukkan Bahwa Hasil Penelitian Dan Hipotesis Menunjukkan Bahwa Motivasi, Beban Kerja, Dan Kompensasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Cendana Han Wijaya.

Intan Kurniawati (2015) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO) DAOP 9 Jember. Populasi pada penelitian ini pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO) DAOP 9 Jember. Sampel yang digunakan sebanyak 38 orang. Variabel yang diteliti adalah kompensasi finansial ( $X_1$ ), kompensasi non finansial ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y) dengan motivasi kerja (Z) sebagai variable intervening. Metode analisis yang digunakan adalah *path analysis*. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa hasil penelitian dan hipotesis menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO) DAOP 9 Jember.

Riani Nitasari (2016) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember. Populasi pada penelitian ini karyawan pada Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember. Sampel yang digunakan sebanyak 34 orang karyawan. Variabel yang diteliti adalah beban motivasi ( $X_1$ ), lingkungan kerja ( $X_2$ ), dan kompensasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja (Y). Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa Hasil penelitian dan hipotesis menunjukkan bahwa motivasi, lingkungan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember.

Honey Desy Arristra (2016) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh kompensasi, beban kerja, dan kualitas pelayanan terhadap kinerja karyawan tenaga administrasi di rawat inap dan rawat jalan rumah sakit daerah dr. Soebandi kabupaten Jember. Populasi pada penelitian ini karyawan tenaga administrasi di

rawat inap dan rawat jalan rumah sakit daerah dr. Soebandi kabupaten Jember. Sampel yang digunakan sebanyak 45 orang karyawan. Variabel yang diteliti adalah kompensasi ( $X_1$ ), beban kerja ( $X_2$ ), dan kualitas pelayanan ( $X_3$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ). Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa Hasil penelitian dan hipotesis menunjukkan bahwa kompensasi dan beban kerja tidak berpengaruh signifikan, sedangkan kualitas pelayanan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tenaga administrasi di rawat inap dan rawat jalan rumah sakit daerah dr. Soebandi kabupaten Jember.



Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1	Irani Sabela (2017)	Beban kerja ( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ), Disiplin Kerja ( $X_3$ ), Kinerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Beban Kerja, Kompensasi, dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.
2	Nur Abib Asriyanto (2013)	Motivasi Kerja ( $X_1$ ), Lingkungan Kerja ( $X_2$ ), Kinerja (Y)	Analisis Regresi Regresi Linier Berganda	Motivasi kerja dan Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.
3	Ages Agnesi Pinky Nuryansa (2017)	Kompensasi ( $X_1$ ), Beban Kerja ( $X_2$ ), Lingkungan Kerja ( $X_3$ ), Kinerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Kompensasi, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja secara simultan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan.
4	Rizky Dea Narotama (2016)	Penempatan ( $X_1$ ), Beban Kerja ( $X_2$ ), Prestasi Kerja (Y), motivasi (Z)	<i>Path</i> <i>Analysis</i>	Penempatan, Beban Kerja, dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja.

Dilanjutkan

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
5	Hellen, Wasiman (2020)	Motivasi Kerja ( $X_1$ ), Beban Kerja ( $X_2$ ), Kompensasi ( $X_3$ ), Kinerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Motivasi kerja, Beban kerja, dan Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja.
6	Intan Kurniawati (2015)	Kompensasi Finansial ( $X_1$ ), Kompensasi Non Finansial ( $X_2$ ), Kinerja (Y), Motivasi Kerja (Z)	<i>Path</i> <i>Analysis</i>	Kompensasi finansial dan Kompensasi non finansial berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
7	Riani Nitasari (2016)	Motivasi ( $X_1$ ), Lingkungan Kerja ( $X_2$ ), Kompensasi ( $X_3$ ), Kinerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Motivasi dan Lingkungan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Kinerja. Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja.

Dilanjutkan

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
8	Honey Desy Arristra (2016)	Kompensasi ( $X_1$ ), Beban Kerja ( $X_2$ ), Kualitas Pelayanan ( $X_3$ ), Kinerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Kompensasi dan Beban kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja. Kualitas Pelayanan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

Sumber : Irani Sabela (2017), Nur Abib Asriyanto (2013), Ages Agnesi Pinky Nuryansa (2017), Rizky Dea Narotama (2016), Hellen, Wasiman (2020), Intan Kurniawati (2015), Riani Nitasari (2016), Honey Desy Arristra (2016).

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual digunakan untuk mempermudah dan menjelaskan pokok permasalahan yang diteliti. Penelitian ini dilakukan untuk menguji hubungan variabel, yaitu motivasi, beban kerja, kompensasi, dan kinerja karyawan. Untuk memudahkan pemahaman, maka dimunculkan kerangka konseptual.

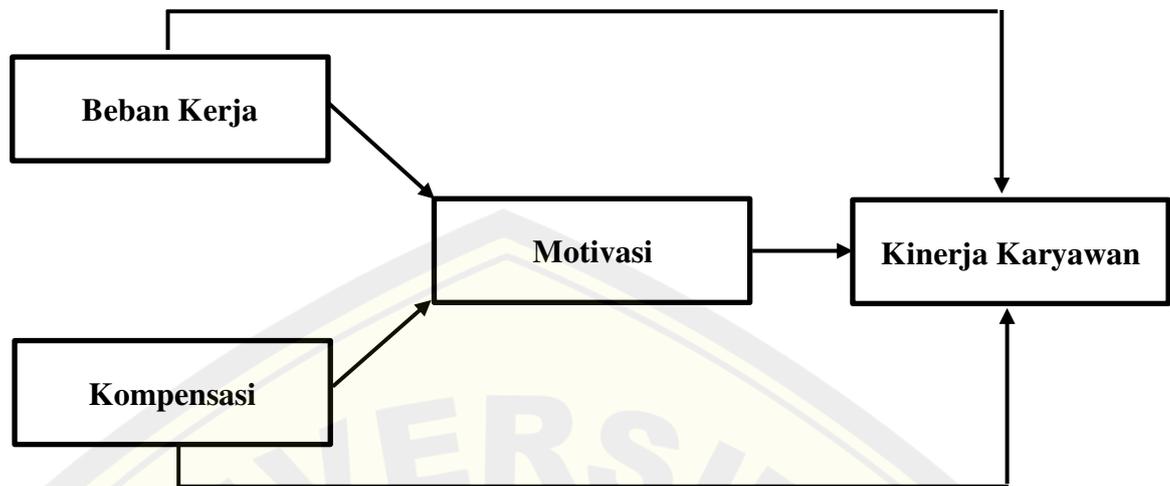
Munandar (2011), menyatakan beban kerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Beban kerja merupakan suatu kondisi pekerjaan yang harus diselesaikan. Irani Sabela (2017), menyatakan bahwa beban kerja sebagai variabel bebas memiliki pengaruh terhadap kinerja sebagai variabel terikat. Berdasar pendapat tersebut dapat disimpulkan dengan adanya beban kerja yang sesuai akan tercipta kinerja karyawan yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja.

Handoko (2010), menyatakan kompensasi merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kompensasi merupakan salah satu imbalan

yang dapat diberikan perusahaan pada karyawan. Ages Agnesi (2017), menyatakan bahwa kompensasi dapat memberikan pengaruh pada variabel terikat dalam hal ini kinerja karyawan. Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan dengan adanya pemberian kompensasi ini maka tentu akan tercipta kinerja karyawan yang benar-benar optimal dan bisa berdampak pada tingginya kemajuan perusahaan yang menjadi tujuan dari perusahaan.

Malayu (2005), menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah motivasi. Berdasar penelitian terdahulu dalam Intan Kurniawati (2015), motivasi tepat dijadikan sebagai intervening karena memiliki pengaruh pada kinerja dan motivasi memiliki keterkaitan dengan kompensasi yang dalam hal ini sebagai variabel bebas. Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan salah satu alat terbaik untuk meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi juga dapat dipengaruhi oleh beban kerja dan kompensasi yang diterima. Semakin tinggi motivasi karyawan akan dapat memacu semangat dan kegairahan karyawan dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja.

Berdasarkan penjelasan yang dipaparkan sebelumnya, terdapat keterkaitan antara variabel bebas seperti motivasi, beban kerja, dan kompensasi terhadap kinerja sebagai variabel terikat yang dapat dilihat dari kerangka konseptual berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian**

Sumber : Data diolah

#### 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat (Sugiyono 2012: 70).

##### a. Pengaruh beban kerja terhadap kinerja Karyawan

Munandar (2001) mengungkapkan beban kerja merupakan keadaan dimana karyawan dihadapkan pada tugas yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu. Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil penelitian Irani Sabela (2017) yang menyebutkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Mangli Djaja Raya. Berdasar teori dan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H1 : Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto.

##### b. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja Karyawan

Ishak Arep dan Hendri Tanjung (2002:197) menyebutkan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas upaya yang telah diberikan kepada perusahaan. Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil

penelitian Hellen dan Wasiman (2020) yang menyebutkan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Cendana Han Wijaya. Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H2 : Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto.

c. Pengaruh beban kerja terhadap motivasi karyawan

Teori ERG (Existence Related Growth) oleh Alfeder (1972) menyatakan bahwa individu termotivasi berperilaku untuk memuaskan satu dari tiga kelompok kebutuhan. Berdasarkan teori tersebut faktor yang mempengaruhi motivasi yakni salah satunya kebutuhan pertumbuhan yang menjelaskan bagaimana seseorang termotivasi oleh keinginan untuk produktif dan kreatif. Dibutuhkan kesesuaian beban kerja yang dibebankan kepada setiap karyawan sesuai dengan kemampuan karyawan agar menjadi lebih produktif dan dapat berpikir secara kreatif. Rizky Dea Narotama (2016) terdapat pengaruh signifikan beban kerja terhadap motivasi karyawan. Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H3 : Beban kerja berpengaruh terhadap motivasi karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto.

d. Pengaruh kompensasi terhadap Motivasi Kerja

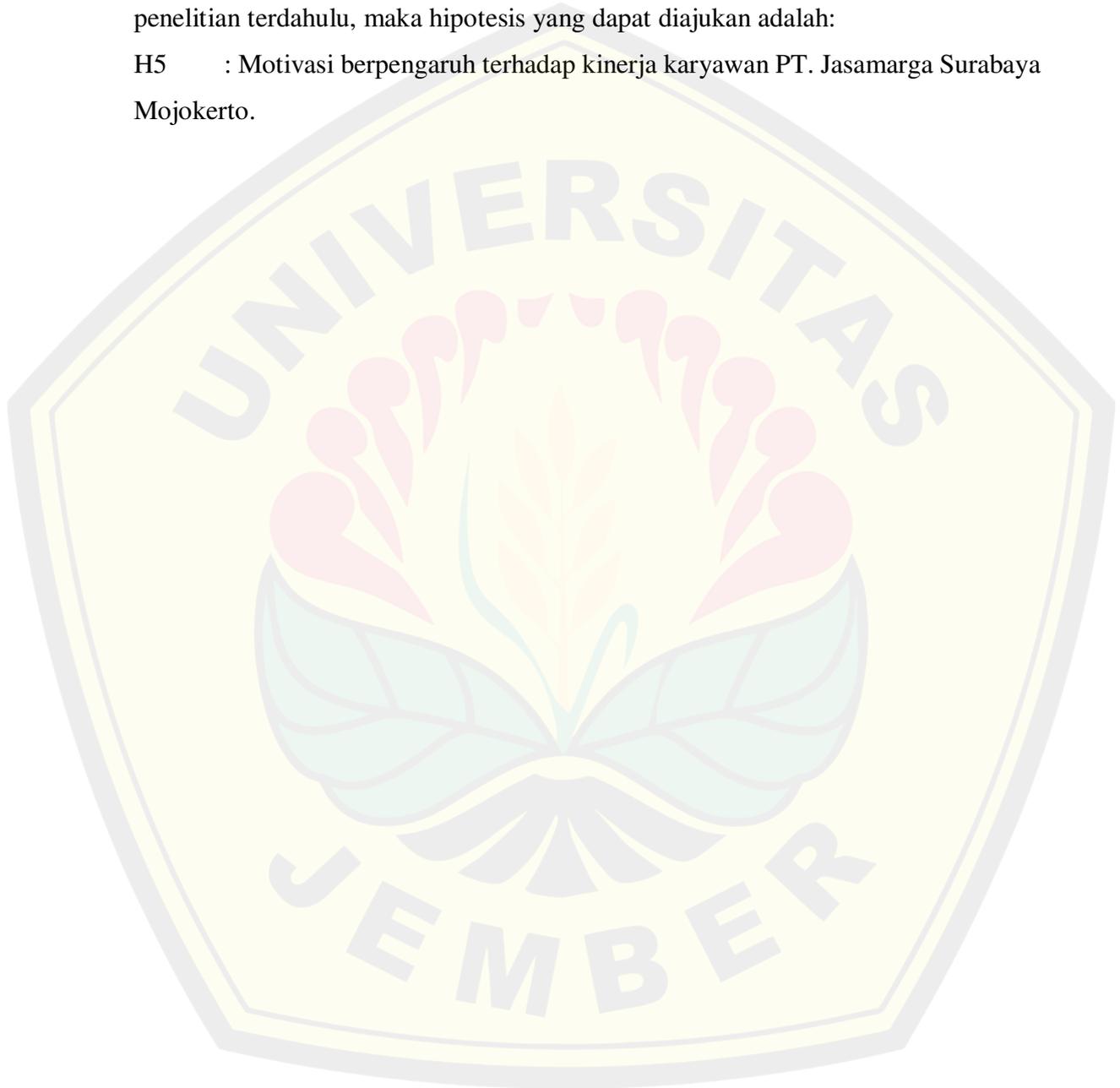
Mondy (2008) menyebutkan jika kompensasi yang diberikan perusahaan sesuai dengan apa yang diharapkan karyawan, maka akan mendorong karyawan untuk lebih termotivasi dalam bekerja dan mendapatkan hasil yang memuaskan. Kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima karyawan sebagai pengganti jasa yang mereka berikan. Menurut Intan Kurniawan (2005) terdapat pengaruh signifikan kompensasi terhadap motivasi karyawan. Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H4 : Kompensasi berpengaruh terhadap motivasi karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto.

e. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

Motivasi adalah proses menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya mencapai tujuan (Robbins, 2015:127). Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil penelitian Nur Abib Asriyanto (2013) yang menyebutkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kalika Intregraha Semarang. Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H5 : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto.



### BAB 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini diklasifikasikan sebagai explanatory research. Dalam penelitian ini explanatory research digunakan untuk menguji dua variabel bebas yaitu beban kerja, dan kompensasi, beserta satu variabel terikat yaitu kinerja, melalui motivasi sebagai variabel intervening.

#### 3.2 Populasi dan Sampel

##### 3.2.1 Populasi

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto sejumlah 99 orang. Menurut Sujarweni (2015: 80) Populasi merupakan keseluruhan jumlah yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai karakteristik dan kualitas tertentu yang ditetapkan oleh peneliti dan kemudian ditarik kesimpulannya. Berikut ini adalah tabel karyawan tetap PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto:

Tabel 3.1 Data Karyawan Tetap PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto

No	Jabatan	Jumlah (Orang)
1	Direktur Utama	1
2	Direktur	1
3	<i>General Manager</i>	2
4	<i>Manager</i>	4
5	<i>Assistant Manager</i>	7
6	<i>Senior Officer</i>	7
7	<i>Staff</i>	10
8	<i>Supervisor</i>	19
9	<i>Customer Services</i>	47
10	<i>Internal Control</i>	1
<b>Total</b>		<b>99</b>

Sumber : *Assintant Manager* SDM dan Umum (Februari 2022)

##### 3.2.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari sebuah populasi. Teknik sampling pada penelitian ini adalah teknik jenuh, dimana seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Berdasarkan penjelasan tersebut, metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sampling jenuh, dengan teknik penentuan sampel yaitu karyawan tetap berjumlah 99 orang.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan. Penelitian ini menggunakan data Cross-Section, yaitu data yang dapat terdiri dari satu atau lebih variabel dalam waktu yang sama (Sujarweni, 2015:90). Pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam kuesioner penelitian diterjemahkan dalam bentuk angka dengan menggunakan pengukuran..skala ordinal. Skala ordinal menunjukkan data sesuai dengan sebuah orde atau urutan tertentu (Ferdinand, 2014:205). Kemudian angka-angka tersebut diolah menggunakan perhitungan statistik dengan skala likert. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Data Primer

Data primer merupakan sumber data yang didapatkan langsung dari sumber asli. Sumber data primer dalam penelitian ini yaitu jawaban atas kuesioner yang diberikan kepada responden objek PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto. Kuesioner tersebut berisi pernyataan yang terkait variabel beban kerja, kompensasi, motivasi, dan kinerja karyawan. Selain itu kuesioner juga berisi tentang identitas responden.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh peneliti (secara tidak langsung yaitu melalui dari sumber pustaka, penelitian terdahulu, jurnal, karya ilmiah dan artikel.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan merupakan cara yang sistematis dalam mengumpulkan, mencatat dan menyajikannfakta untuk tujuan penelitian (Sumarsono, 2004:66). Metode pengumpulan data dalam penelitian ini sebagai berikut:

a. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan melakukan tinjauan langsung pada suatu kegiatan yang sedang berlangsung. Metode ini dilakukan untuk memperoleh fenomena yang terjadi dalam suatu perusahaan.

b. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2018:225) Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan pertanyaan kepada responden untuk dijawab. Dalam kuesioner ini nantinya akan berisi pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan masalah penelitian dan akan dibagikan secara langsung pada responden dalam waktu yang tidak terlalu lama. Pernyataan yang di berikan berkaitan dengan variabel beban kerja, kompensasi, motivasi dan kinerja karyawan.

c. Studi Pustaka

Metode pengumpulan data yang dilakukan yaitu dengan menggunakan buku dan mempelajari literatur yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Studi Pustaka dalam penelitian ini diambil dari beberapa sumber seperti membaca literatur yang berkaitan dengan variabel-variabel yang diambil serta informasi yang terkait dengan perusahaan dan kebutuhan penelitian.

### 3.5 Identifikasi Variabel

Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah :

a. *Independent Variable* (Variabel bebas)

*Independent variable* atau variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi variabel terikat, baik secara positif maupun negatif, serta sifatnya tidak bergantung pada variabel lainnya. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Beban Kerja ( $X_1$ ), dan Kompensasi ( $X_2$ ).

b. *Intervening Variabel* (Variabel penghubung)

Variabel yang terikat dengan variabel yang lainnya atau menjadi variabel penghubung antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel perantara dalam penelitian ini yaitu Motivasi (Z)

c. *Dependent Variable* (Variabel terikat)

*Dependent variable* atau variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas dan sifatnya tidak dapat berdiri sendiri. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

### 3.6 Definisi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel

#### 3.6.1 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional digunakan untuk mempermudah pengukuran dan memberikan penyederhanaan pemahaman. Definisi operasional pada penelitian ini sebagai berikut :

1) **Beban Kerja ( $X_2$ )**

Beban Kerja merupakan volume pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto selama periode waktu tertentu dalam keadaan normal. Indikator beban kerja pada variabel ini menurut Koesomowidjojo (2017) sebagai berikut:

a) **Kondisi Pekerjaan**

Kondisi pekerjaan mencakup pandangan dan pemahaman yang dimiliki karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto mengenai pekerjaan yang dipikul.

b) **Penggunaan Waktu Kerja**

Pandangan karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto terhadap tersedianya waktu kerja untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya.

c) **Target yang harus dicapai**

Pandangan karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

2) **Kompensasi ( $X_3$ )**

Kompensasi merupakan imbalan yang diterima oleh karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto sebagai balas jasa terhadap pelaksanaan pekerjaan

dari perusahaan dalam bentuk uang atau lainnya. Indikator Kompensasi pada variabel ini menurut Simamora (2014) sebagai berikut:

- a) Gaji, yaitu balas jasa perusahaan atas kinerja karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto yang diberikan diakhir bulan.
- b) Bonus, tambahan kompensasi diluar gaji yang diterima setiap karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto pada akhir tahun berdasarkan keuntungan perusahaan.
- c) Tunjangan, tambahan kompensasi yang diterima karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto seperti Tunjangan Hari Raya (THR)
- d) Fasilitas, contoh fasilitas yang didapat karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto adalah seperti tempat parkir yang memadahi dan toilet yang bersih.

3) Motivasi

Motivasi merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto yang perlu dipenuhi untuk dapat menggerakkan karyawan dalam mencapai tujuan. Indikator variabel motivasi pada penelitian ini menurut Hasibuan (2009) sebagai berikut:

- a) Semangat dalam bekerja  
Merupakan gairah yang kuat yang dimiliki PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto untuk mencapai hasil pekerjaan yang maksimal.
  - b) Memiliki rasa tanggung jawab  
Merupakan kewajiban setiap karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto untuk melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan.
  - c) Inisiatif  
Kemampuan karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto untuk mengambil tindakan dalam menyelesaikan tugas tanpa menunggu perintah dari atasan.
- 4) Kinerja Karyawan (Y)
- Kinerja karyawan merupakan hasil pekerjaan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto terhadap tugas

sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator Kinerja pada variabel ini menurut Mathis dan Jackson (2016) sebagai berikut:

- a) Kuantitas : merupakan jumlah pekerjaan terselesaikan yang telah dikerjakan karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto.
- b) Kualitas : merupakan ketaatan tentang prosedur kerja dan tingkat hasil dari pekerjaan karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto.
- c) Ketepatan waktu : merupakan tingkat pekerjaan karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto yang diselesaikan pada waktu yang ditentukan oleh perusahaan.
- d) Kehadiran : merupakan tingkat kehadiran seorang karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto untuk masuk kerja sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
- e) Kemampuan bekerja sama : merupakan kemampuan seorang karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto untuk bekerja bersama dengan orang lain.

### 3.5.2 Skala Pengukuran Variabel

Skala yang digunakan pada penelitian ini adalah skala likert. Menurut Sugiyono (2018:159), dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Jawaban dari setiap instrumen menggunakan kriteria sebagai berikut :

Sangat setuju	(SS)	= Skor 5
Setuju	(S)	= Skor 4
Cukup Setuju	(CS)	= Skor 3
Tidak Setuju	(TS)	= Skor 2
Sangat Tidak Setuju	(STS)	= Skor 1

## 3.6 Metode Analisis Data

### 3.6.1 Uji Instrumen

Dalam kegiatan penelitian, khususnya metode survei yang menggunakan kuesioner dengan isi sejumlah pertanyaan yang diukur dengan skala Likert, seorang peneliti harus memastikan bahwa alat ukur yang digunakan (kuesioner) telah terbukti valid dan reliabel (Santoso, 2015:205).

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur apakah pertanyaan-pertanyaan yang diajukan telah dengan tepat atau valid (Santoso, 2015:205). Teknik yang digunakan dalam menguji validitas pernyataan yaitu dengan teknik korelasi product moment pearson's, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5% (Prayitno, 2010:70). Rumus sebagai berikut :

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

Keterangan :

r = Korelasi product pearson moment

X = Nilai variable

Y = Nilai total variable

N = Jumlah data

Suatu variabel dikatakan valid apabila variabel tersebut memberikan nilai signifikansi < 0,05 (5%) dan r hitung > r tabel. Apabila data penelitian tidak valid maka peneliti dapat memperbaiki dengan cara menambah pernyataan – pernyataan baru pada kuesioner yang diberikan pada responden. Peneliti menggunakan bantuan aplikasi SPSS 25.0 untuk mempermudah perhitungan tersebut.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk..menguji apakah alat ukur dapat dianggap konsisten jika pengukuran dilakukan berulang kali (Santoso, 2015:205). Dalam penelitian ini uji reliabilitas diukur menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Menurut Arikunto (2013:213), *Cronbach Alpha* dihitung dengan menggunakan rumus :

$$\alpha = \frac{kr}{(1+(k-1)r)}$$

Keterangan :

$\alpha$  = Koefisien reliabilitas

$r$  = Koefisien rata-rata korelasi antar variabel

$k$  = Jumlah variabel bebas

Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel apabila *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60 (Prayitno, 2010:97). Apabila data penelitian tidak reliabel, maka peneliti dapat memperbaiki kuesioner atau menghapus item yang tidak reliabel. Penelitian ini menggunakan bantuan aplikasi SPSS 25.0 guna mempermudah perhitungan tersebut.

### 3.6.2 Uji Normalitas Data

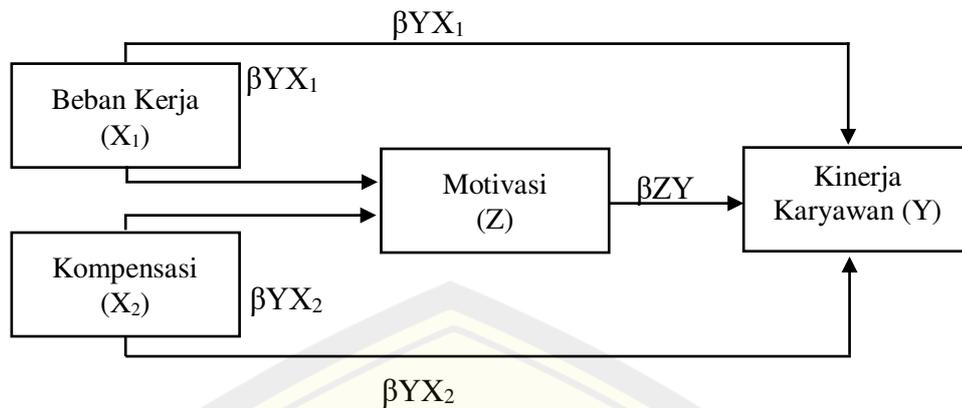
Uji normalitas data digunakan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi, nilai residu dari regresi mempunyai distribusi yang normal (Santoso, 2015:190) dalam melakukan uji normalitas bisa dilakukan dengan banyak cara (Supardi, 2012:130). Dalam penelitian uji normalitas diukur menggunakan Kolmogorov-smirnov test dengan menetapkan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Kriteria pengujian Kolmogorov-smirnov sebagai berikut :

- a. Jika taraf signifikansi ( $\alpha$ ) > 0,05 maka data berdistribusi normal
- b. Jika taraf signifikansi ( $\alpha$ ) < 0,05 maka data tidak berdistribusi normal

Apabila dalam penelitian ditemukan data yang tidak berdistribusi normal dapat diperbaiki dengan cara menghapus data responden yang berdistribusi tidak normal atau dengan cara lain yaitu mentransformasikan data. Dalam penelitian ini perhitungan uji normalitas dibantu dengan aplikasi SPSS 25.0.

### 3.6.3 Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi linier yang digunakan untuk menganalisis hubungan kasual antar variabel dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui perantara (Sarwono, 2006). Alat analisis untuk mengetahui hubungan kasual antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah analisis jalur dengan menggunakan software SPSS. Berikut merupakan model diagram jalur pada penelitian ini:



**Gambar 3.1 Analisis Jalur**

Sumber : Data diolah

Keterangan:

- $\beta_{YX_1}$  : koefisien jalur pengaruh langsung x1 terhadap y  
 $\beta_{YX_2}$  : koefisien jalur pengaruh langsung x2 terhadap y  
 $\beta_{ZX_1}$  : koefisien jalur pengaruh langsung x1 terhadap z  
 $\beta_{ZX_2}$  : koefisien jalur pengaruh langsung x2 terhadap z  
 $\beta_{ZY}$  : koefisien jalur pengaruh z terhadap y

Model jalur dihitung dengan persamaan struktur yaitu persamaan struktur yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan, persamaan tersebut adalah sebagai berikut:

$$Z = \beta_{YX_1} + \beta_{YX_2} + \varepsilon_1 \quad (\text{persamaan 1})$$

$$Z = \beta_{YX_1} + \beta_{YX_2} + \beta_{ZY} + \varepsilon_2 \quad (\text{persamaan 2})$$

Keterangan:

- X1 : Beban kerja  
 X2 : Kompensasi  
 Z : Motivasi  
 Y : Kinerja karyawan  
 $\beta$  : koefisien variabel bebas  
 $\varepsilon_1 \varepsilon_2$  : variabel pengganggu

### 3.6.4 Uji Asumsi Klasik

Tujuan dari pengujian ini untuk memberikan kepastian bahwa persamaan regresi hasilnya tidak bias dan konsisten. Uji asumsi klasik antara lain:

a. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas merupakan alat untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Pendeteksian adanya multikolinearitas dalam penelitian ini dapat dilihat dari nilai Tolerance (TOL) dan Variance Inflation Factors (VIF) dari masing-masing variabel. Jika nilai  $TOL < 0.10$  maka artinya terjadi multikolinieritas. Jika  $TOL > 0.10$  maka artinya tidak terjadi multikolinieritas. Jika  $VIF < 10.00$  maka tidak terjadi multikolinieritas. Jika  $VIF > 10.00$  maka artinya terjadi multikolinieritas.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini merupakan alat untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan pengujian glejser. Apabila  $\beta$  secara statistik signifikan, maka heteroskedastisitas terjadi pada data (Gujarati dan Porter, 2010:481). Dalam penelitian ini menggunakan  $\alpha = 5\%$ . Kriteria uji glejser sebagai berikut :

- 1) Jika taraf signifikansi ( $\alpha$ )  $> 0,05$  maka tidak terjadi heteroskedastisitas
- 2) Jika taraf signifikansi ( $\alpha$ )  $< 0,05$  maka terjadi heteroskedastisitas

Apabila data bersifat heteroskedastisitas maka dapat diperbaiki dengan metode Weighted Least Squares (WLS).

### 3.6.5 Uji Hipotesis

Menurut Widarjono (2013:42) uji hipotesis digunakan untuk membuat kesimpulan sifat populasi dari data sampel. Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui signifikansi pengaruh dari variabel bebas (independent variable) terhadap variabel terikat (dependent variable).

a. Uji Parsial (Uji t)

Uji statistik t dilakukan untuk menunjukkan seberapa besar pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel

dependen. Uji t merupakan suatu prosedur yang mana hasil sampel dapat digunakan untuk verifikasi kebenaran atau kesalahan hipotesis nol ( $H_0$ ) (Widarjono, 2013:42).

$$t = \frac{b_1}{s(b)}$$

Keterangan:

t : hasil t hitung

S : *standard error* variabel bebas

b : koefisien regresi variabel independen

Langkah-langkah dalam pengujian hipotesis dengan menggunakan Uji t adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan hipotesis dengan menggunakan formulasi  $H_0$  dan  $H_a$ 
  - a)  $H_0$  : tidak ada pengaruh signifikan secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat
  - b)  $H_a$  : ada pengaruh signifikan secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
2. Menentukan taraf signifikansi yang digunakan adalah 0,05
3. Menghitung nilai t
4. Pengambilan keputusan Kriteria pengambilan keputusan :
  - a) Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Artinya variabel bebas secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat
  - b) Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya variabel bebas secara parsial berpengaruh nyata terhadap variabel terikat.

Kriteriaa pengujian dengan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05 ditentukan sebagai berikut :

- a. Apakah probabilitas signifikan kurang 5% (<0.05), maka hiipotesis diterima berarti ada pengaruh signifikan variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.
- b. Apakah probabilitas signifikan variabel 5% (>0,05), maka hipotesis ditolak berarti tidak ada pengaruh signifikan variabel secara individual terhadap variabel dependen.

6. Menghitung Jalur

Perhitungan jalur menjelaskan tentang pengaruh beban kerja, kompensasi, terhadap kinerja karyawan, melalui motivasi. Sebelum menghitung jalur, masing-masing jalur harus diuji signifikansinya. Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan maka dilakukan *Trimming Theory*. Metode *Trimming Theory* merupakan model yang digunakan untuk memperbaiki struktur dengan cara mengeluarkan diri dari model variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan (Riduwan, 2008). Tahapan pengujian analisis dengan model *Trimming Theory* adalah sebagai berikut:

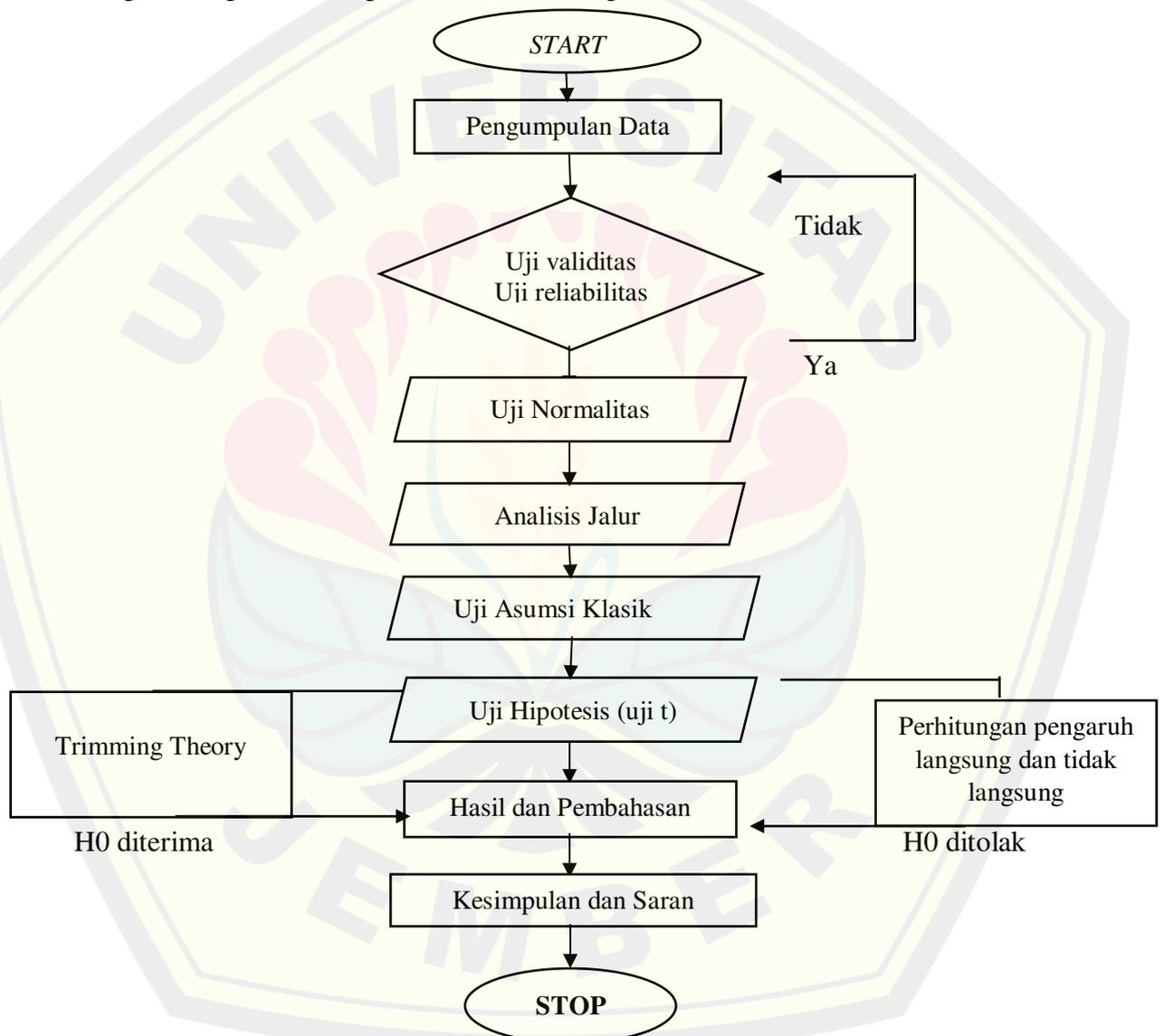
- a. Merumuskan permasalahan struktural
- b. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi
- c. Menghitung koefisien jalur secara simultan
- d. Menghitung secara individual
- e. Menghitung kesesuaian antar model jalur analisis
- f. Merangkum kedalam tabel
- g. Memaknai dan menyimpulkan

Setelah pengujian analisis dengan menggunakan model *Trimming Theory*, maka dilakukan proses perhitungan besarnya pengaruh langsung maupun tidak langsung. Langkah perhitungan adalah menghitung pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel kualitas jasa dan harga sebagai variabel bebas terhadap loyalitas pelanggan sebagai variabel terikat melalui kepuasan sebagai variabel perantara. Adapun proses perhitungannya sebagai berikut:

1. Menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE)
  - a. Pengaruh beban kerja terhadap kinerja
  - b. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja
  - c. Pengaruh beban kerja terhadap motivasi
  - d. Pengaruh kompensasi terhadap motivasi
  - e. Pengaruh motivasi terhadap kinerja
2. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE)
  - a. Pengaruh beban kerja terhadap kinerja melalui motivasi
  - b. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi

### 3.7 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah merupakan serangkaian prosedur dan langkah-langkah dalam penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan tahapan yang terstruktur secara sistematis. Tahapan dimulai dengan tahap awal yaitu pengumpulan data dengan disertai pengujian yang nantinya didapatkan suatu kesimpulan sehingga penelitian dapat dilakukan dengan efektif dan efisien. Adapun langkah-langkah dalam pemecahan masalah penelitian ini:



**Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah**

Sumber : Data diolah

Keterangan :

1. Start adalah tahap persiapan dimulainya penelitian.
2. Penelitian ini dimulai dengan mengumpulkan data melalui observasi, wawancara dan penyebaran kuesioner untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan.
3. Uji instrumen ini digunakan oleh uji validitas, reliabilitas untuk mendapatkan data yang akurat dan tingal kepercayaan tinggi. Jika data tidak valid dan reliabel maka perbaikan kuesioner dan pengumpulan data ulang.
4. Uji normalitass data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak.
5. Analisis jalur (*Path Analysis*). Data yang telah diperoleh kemudian dianalisis menggunakan analisis jalur. Analisis jalur digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat.
6. Uji asumsi klasik, pengoiaan data dengan uji normalitas model, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas dan uji normalitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya gejala mulitukolinearitas, heteroskedastisitas dan normalitas model.
7. Uji hipotesis menggunakan uji t untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel. Berdasarkan perhitungan uji jika terdapat jalur yang tidak signifikan maka dilakukan perhitungan ulang dengan menghilangkan jalur yang menurut penelitian tidak signifikan (*Trimming Theory*). Apabila semua jalur terbukti signifikan pada ujit, maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung.
8. Pembahasan yaitu menjelaskan hasil dari penelitian sesuai dengan uji hipotesis sebelumnya.
9. Kesimpulan dan saran yaitu menyimpulkan berdasarkan hasil yang diperoleh dan memberikan saran dari hasil penelitian tersebut.
10. Selesai adalah akhir dari penelitian.

## **BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **4.1 Gambaran Umum Penelitian**

#### **4.1.1 Profil PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto**

PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto merupakan badan usaha pengelola jalan tol yang bergerak di bidang perencanaan, penyelenggaraan pembangunan jalan, jembatan bangunan pelengkap dan fasilitas jalan tol serta pengoperasian dan pemeliharaan jalan tol Surabaya-Mojokerto. PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto beralamat di Jl. Raya Taman, Plaza Tol Waru I & Ramp. Kabupaten Sidoarjo. Jalan tol Surabaya-Mojokerto memiliki panjang 36,27 km yang menghubungkan kota Surabaya dan kota Mojokerto. Jalan Tol Surabaya-Mojokerto melewati empat daerah tingkat II, diantaranya Kabupaten Sidoarjo, Kabupaten Gresik, Kota Surabaya, dan Kota Mojokerto serta melewati 37 desa atau kelurahan dengan lahan 306.20 ha. Masa konsesi jalan tol Surabaya-Mojokerto adalah 42 tahun terhitung sejak diterbitkannya Surat Perintah Mulai Kerja (SPMK) dari Badan Pengatur Jalan Tol (BPJT) pada tanggal 17 April 2007.

PT Jasamarga Surabaya-Mojokerto mempunyai beberapa proses bisnis yaitu: studi kelayakan bisnis, perijinan pembangunan pada pemerintah, penentuan jalur yang harus dibangun, pembebasan tanah, pengerjaan proyek jalan tol, pemesanan rambu-rambu jalan, pembangunan gerbang tol, serta menyiapkan sumber daya manusia untuk pengoperasian dan pemeliharaan jalan tol. Dalam menjalankan kegiatan bisnisnya, PT Jasamarga Surabaya-Mojokerto berupaya selalu menjaga kualitas produk layanan kepada pengguna jalan tol sesuai dengan Peraturan Menteri Pekerjaan Umum No. 392/PRT/M/2005 tanggal 3 Agustus 2005 tentang Standar Pelayanan Minimal (SPM) Jalan Tol yang harus dicapai Badan Usaha Jalan Tol dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada pelanggan jalan tol.

#### 4.1.2 Visi dan Misi PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto

Visi dapat diartikan sebagai sebuah pandangan atau rencana dalam jangka panjang yang ingin dicapai oleh PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto yang mencakup keseluruhan cita-cita dan tujuan yang ingin dicapai. Misi adalah aktivitas yang dilakukan oleh PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal tersebut membutuhkan dukungan dari para karyawan, juga membantu perusahaan dalam menentukan arah yang harus dilakukan dan tidak perlu dilakukan.

a. Visi

Menjadi Badan Usaha Jalan Tol yang modern dan kompetitif di bidang layanan pengoperasian Jalan Tol yang aman, nyaman dan ramah lingkungan di tingkat nasional.

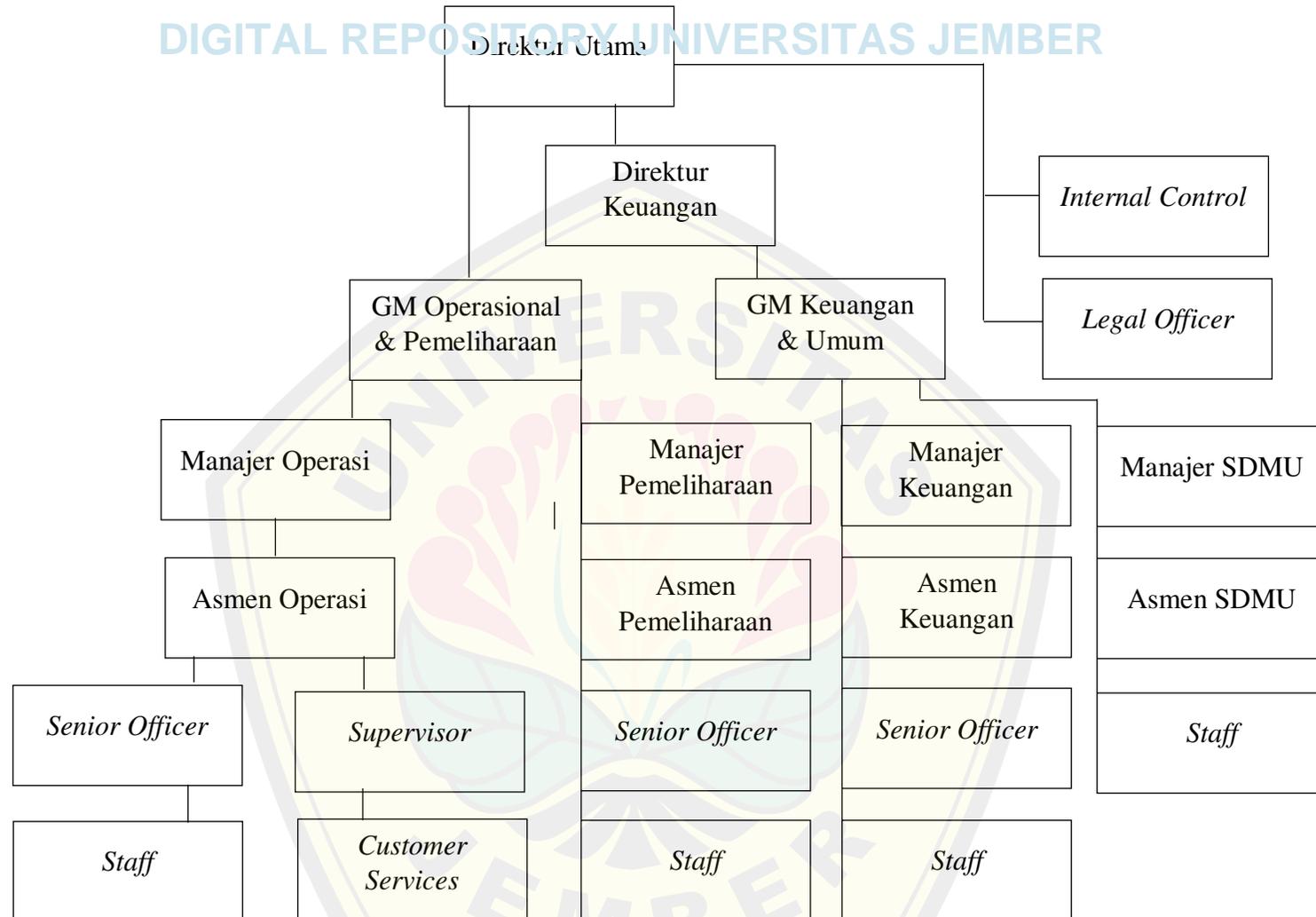
b. Misi

- 1) Selalu mengikuti perkembangan teknologi jalan tol untuk meningkatkan mutu dan layanan jalan tol.
- 2) Mengoptimalkan potensi yang ada dalam rangka pengembangan bisnis jalan tol.
- 3) Menciptakan kepuasan pelanggan dengan pelayanan prima.

#### 4.1.3 Struktur Organisasi PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto

Struktur organisasi merupakan fungsi dasar manajemen yang menggambarkan secara jelas setiap wewenang dan tanggung jawab yang dimiliki karyawan dalam kerangka kerja di perusahaan. Struktur organisasi PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto disusun bertujuan agar dalam pelaksanaan sistem kerja dapat berjalan efektif dan efisien serta pembagian tugas yang diberikan tergambar secara jelas, berikut struktur organisasi PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto:





Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto

Sumber : PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto, 2022

#### 4.1.4 Job Description

Berdasarkan pemaparan struktur organisasi di atas, berikut merupakan gambaran masing-masing tugas dan wewenang yang dipertanggung jawabkan kepada karyawan.

a. Direktur Utama

Direktur utama merupakan jabatan tertinggi kedua di perusahaan yang bertugas mengkoordinasikan, mengawasi serta memimpin manajemen perseroan dan memastikan semua kegiatan usaha perseroan dijalankan sesuai dengan visi misi dan tujuan perseroan serta sebagai sistem pengendalian internal perseroan.

b. Direktur Keuangan

Memastikan kesesuaian kegiatan keuangan Perusahaan dengan peraturan dan perundang-undangan nasional dan internasional; Memastikan pendokumentasian seluruh kegiatan administrasi keuangan; menyiapkan laporan, informasi dan analisa keuangan

c. GM Keuangan dan Umum

Mengelola anggaran keuangan perusahaan. Memutuskan dan membuat kebijakan untuk kemajuan perusahaan. Membuat prosedur dan standar perusahaan. Membuat keputusan penting dalam hal investasi, integrasi, aliansi dan divestasi.

d. GM Operasional dan Pemeliharaan

bertanggung jawab terhadap kegiatan manajerial hingga melakukan kontrol terhadap efektivitas, pemeliharaan, dan efisiensi yang sejalan dengan kebijakan di perusahaan

e. Manajer

Bertanggung jawab terhadap kegiatan manajerial, produktivitas, hingga melakukan kontrol terhadap efektivitas dan efisiensi yang sejalan dengan kebijakan di perusahaan.

f. *Assistant Manager*

Membantu penyusunan perencanaan umum perusahaan, bekerja sama dengan asmen atau manajer dari divisi lainnya, menjalankan kebutuhan perusahaan secara efisien.

g. *Senior Officer*

Melakukan perumusan dan pelaksanaan kebijakan, serta pelaporan terkait.

h. *Staff*

Membuat notulensi dan melakukan pengarsipan terhadap data data perusahaan, melaksanakan pengelolaan urusan surat menyurat dan urusan umum dinas.

i. *Supervisor*

Melakukan pemantauan, evaluasi, dan pembinaan kinerja.

j. *Customer Services*

Melakukan perencanaan dan koordinasi dengan pihak pihak lain di perusahaan terkait prosedur dan sistem administrasi yang diterapkan serta dan merancang cara untuk merampingkan proses demi efisiensi perusahaan.

k. *Internal Control*

Melaksanakan audit penyusunan rencana dan program, administrasi umum, keuangan, organisasi, dan kepegawaian.

l. *Legal Staff*

Melaksanakan koordinasi dan penyusunan peraturan perundang-undangan, advokasi hukum, dan penataan organisasi dan tata laksana di perusahaan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

## 4.2 Deskripsi Statistik Data dan Variabel Penelitian

### 4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Deskripsi statistic data pada penelitian ini menjelaskan tentang rekapitulasi data responden PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Identifikasi responden pada penelitian ini berdasarkan jenis kelamin, distribusi karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.1 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
---------------	--------	------------

Pria	75	76%
Wanita	24	24%
Total	99	100%

Sumber : Lampiran 3, data diolah 2022

Berdasarkan identifikasi data pada Tabel 4.1, dapat diketahui bahwa karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto berjenis kelamin pria berjumlah 75 orang atau dengan persentase 76%, sedangkan jumlah karyawan berjenis kelamin wanita sebanyak 24 orang atau dengan persentase 24%. Dari data tersebut dapat dilihat mayoritas karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto berjenis kelamin pria.

#### b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Identifikasi responden dalam penelitian ini berdasarkan usia, distribusi karyawan pada PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.2 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase
21 - 30 tahun	41	41%
31 - 40 tahun	42	42%
41 - 50 tahun	9	10%
>51 tahun	7	7%
Total	99	100%

Sumber : Lampiran 2, data diolah 2022

Berdasarkan identifikasi data pada Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa kisaran usia 21 - 30 tahun sebanyak 41 responden dengan persentase 41%, untuk kisaran usia 31 - 40 tahun sebanyak 42 responden dengan persentase 42% sehingga dapat diartikan bahwa mayoritas karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto tergolong dalam usia produktif. Menurut Priyono (2016) mengatakan bahwa usia produktif tenaga kerja berkisar diantara 20 hingga 40 tahun, usia tersebut dianggap sangat produktif dilihat dari kemampuan berpikir dan kematangan *skill* yang dimiliki, sedangkan pada usia diatas 40 tahun mulai akan terjadi penurunan kemampuan fisik

bagi individu. Dengan pola pikir, kematangan skill dan profesionalitas kerja yang baik pada individu yang tergolong usia produktif tersebut, akan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Identifikasi responden dalam penelitian ini berdasarkan pendidikan terakhir, distribusi karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.3 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
SLTA	39	39%
Diploma III (D3)	5	5%
Sarjana (S1)	54	55%
Magister (S2)	1	1%
Total	99	100%

Sumber : Lampiran 3, data diolah 2022

Berdasarkan identifikasi data pada Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa latar belakang pendidikan terakhir karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto terbanyak yaitu Sarjana (S1) sebesar 54 orang dengan persentase 55%. Latar belakang pendidikan seorang karyawan menjadi salah satu hal penting terutama bagi mereka yang menduduki jabatan tinggi di perusahaan, karena perusahaan tentu memerlukan karyawan yang berkompetensi dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan tujuan perusahaan dan untuk juga mencapai kinerja yang baik.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Identifikasi responden dalam penelitian ini berdasarkan masa kerja, distribusi karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.4 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1-5 tahun	12	12%
6-10 tahun	84	85%

11-15 tahun	1	1%
>20 tahun	2	2%
Total	99	100%

Sumber : Lampiran 2, data diolah 2022

Berdasarkan identifikasi data pada Tabel 4.5, dapat diketahui bahwa masa kerja karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto mayoritas 6 sampai 10 tahun dengan jumlah karyawan sebanyak 84 orang atau dengan persentase 85%. Masa kerja berkaitan dengan seberapa banyak pengalaman dan pengetahuan yang dikuasai seorang karyawan selama bekerja. Semakin lama masa kerja karyawan, semakin banyak pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki.

#### 4.2.2 Deskriptif Variabel Penelitian

##### a. Deskriptif Variabel Beban Kerja ( $X_1$ )

Penilaian responden terhadap variabel Beban Kerja ( $X_1$ ) dijelaskan pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.5 Distribusi frekuensi jawaban responden terhadap variabel beban kerja

Indikator Pernyataan	Jawaban Responden					Total
	5 %	4 %	3 %	2 %	1 %	
X1.1	54	55	40	45	-	99
X1.2	62	64	14	36	-	99
X1.3	58	59	41	41	-	99

Sumber : Lampiran 2, data diolah 2022

Keterangan :

5 = jawaban Sangat Setuju, 4 = jawaban Setuju, 3 = jawaban Cukup Setuju, 2 = jawaban Tidak Setuju, dan 1 = jawaban Sangat Tidak Setuju.

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa penilaian terbanyak responden terhadap variabel beban kerja pada indikator pertama mendapatkan jawaban sangat setuju sebesar 55%, indikator kedua mendapatkan jawaban sangat setuju sebesar 64%, indikator ketiga mendapatkan jawaban sangat setuju sebesar 59%, Berdasarkan hasil persentase jawaban responden tersebut maka variabel

beban kerja dapat dipersepsikan baik pengaruhnya terhadap kinerja karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto

b. Deskriptif Variabel Kompensasi ( $X_2$ )

Penilaian responden terhadap variabel Kompensasi ( $X_2$ ) dijelaskan pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.6 Distribusi frekuensi jawaban responden terhadap variabel kompensasi

Indikator Pernyataan	Jawaban Responden										Total
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	
X2.1	57	58	42	42	-	-	-	-	-	-	99
X2.2	62	63	37	37	-	-	-	-	-	-	99
X2.3	51	52	48	48	-	-	-	-	-	-	99
X2.4	70	71	29	29	-	-	-	-	-	-	99
X2.5	60	61	39	39	-	-	-	-	-	-	99

Sumber : Lampiran 2, data diolah 2022

Keterangan :

5 = jawaban Sangat Setuju, 4 = jawaban Setuju, 3 = jawaban Cukup Setuju, 2 = jawaban Tidak Setuju, dan 1 = jawaban Sangat Tidak Setuju.

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa penilaian terbanyak responden terhadap variabel kompensasi pada indikator pertama mendapatkan jawaban sangat setuju sebesar 58%, indikator kedua mendapatkan jawaban sangat setuju sebesar 63%, indikator ketiga mendapatkan jawaban sangat setuju sebesar 52%, indikator keempat mendapatkan jawaban sangat setuju sebesar 71% dan indikator kelima mendapatkan jawaban sangat setuju sebesar 61%. Berdasarkan hasil persentase jawaban responden tersebut maka variabel motivasi dapat dipersepsikan baik pengaruhnya terhadap kinerja karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto.

c. Deskriptif Variabel Motivasi ( $Z$ )

Penilaian responden terhadap variabel Motivasi (Z) dijelaskan pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.7 Distribusi frekuensi jawaban responden terhadap variabel motivasi

Indikator Pernyataan	Jawaban Responden					Total
	5 %	4 %	3 %	2 %	1 %	
Z2.1	54	55	45	45	-	99
Z2.2	75	76	24	24	-	99
Z2.3	63	64	36	36	-	99

Sumber : Lampiran 2, data diolah 2022

Keterangan :

5 = jawaban Sangat Setuju, 4 = jawaban Setuju, 3 = jawaban Cukup Setuju, 2 = jawaban Tidak Setuju, dan 1 = jawaban Sangat Tidak Setuju.

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa penilaian terbanyak responden terhadap variabel motivasi pada indikator pertama mendapatkan jawaban sangat setuju sebesar 55%, indikator kedua mendapatkan jawaban sangat setuju sebesar 76%, dan indikator ketiga mendapatkan jawaban sangat setuju sebesar 64%. Berdasarkan hasil persentase jawaban responden tersebut maka variabel motivasi dapat dipersepsikan baik pengaruhnya terhadap kinerja karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto.

#### d. Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Penilaian responden terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) dijelaskan pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.8 Distribusi frekuensi jawaban responden terhadap variabel kinerja karyawan

Indikator Pernyataan	Jawaban Responden					Total
	5 %	4 %	3 %	2 %	1 %	
Y2.1	53	54	46	46	-	99

Y2.2	66	67	33	33	-	-	-	-	-	-	99
Y2.3	58	59	41	41	-	-	-	-	-	-	99
Y2.4	77	78	22	22	-	-	-	-	-	-	99
Y2.5	64	65	35	35	-	-	-	-	-	-	99

Sumber : Lampiran 2, data diolah 2022

Keterangan :

5 = jawaban Sangat Setuju, 4 = jawaban Setuju, 3 = jawaban Cukup Setuju, 2 = jawaban Tidak Setuju, dan 1 = jawaban Sangat Tidak Setuju.

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa penilaian terbanyak responden terhadap variabel kinerja karyawan pada indikator pertama mendapatkan jawaban sangat setuju sebesar 54%, indikator kedua mendapatkan jawaban sangat setuju sebesar 67%, indikator ketiga mendapatkan jawaban sangat setuju sebesar 59%, indikator keempat mendapatkan jawaban sangat setuju sebesar 78% dan indikator kelima mendapatkan jawaban sangat setuju sebesar 65%. Berdasarkan hasil persentase jawaban responden tersebut maka variabel kinerja karyawan dapat dipersepsikan baik pengaruhnya dari variabel yang mempengaruhi karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto.

### 4.3 Hasil Analisis Data

#### 4.3.1 Hasil Uji Instrumen

##### a. Uji Validitas

Uji validitas adalah uji yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur yang digunakan. Uji validitas bertujuan untuk mengukur sejauh mana data dikatakan valid atau tidak. Variabel pada penelitian ini dapat dikatakan valid jika nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel. Nilai  $r$  tabel dalam penelitian ini didapatkan dengan cara menghitung jumlah responden yaitu  $N = 99$ . Kemudian *degree of freedom* ( $df$ ) =  $N - 2$  yaitu  $99 - 2 = 97$ , sehingga dapat diketahui nilai *degree of freedom* ( $df$ ) dari 97 dengan tingkat signifikansi uji dua arah (0,05) sebesar 0,1956. Hasil uji validitas pada penelitian ini dapat dilihat atau diketahui pada tabel 4.8 berikut ini :

Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	$R_{hitung}$	$R_{tabel}$	Ket.
----------	------	--------------	-------------	------

Beban Kerja (X1)	X1.1	0,761	0,1956	Valid
	X1.2	0,712	0,1956	Valid
	X1.3	0,752	0,1956	Valid
Kompensasi (X2)	X2.1	0,801	0,1956	Valid
	X2.2	0,569	0,1956	Valid
	X2.3	0,666	0,1956	Valid
	X2.4	0,706	0,1956	Valid
	X2.5	0,589	0,1956	Valid
Motivasi (Z)	X3.1	0,888	0,1956	Valid
	X3.2	0,922	0,1956	Valid
	X3.3	0,527	0,1956	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y1.1	0,670	0,1956	Valid
	Y1.2	0,587	0,1956	Valid
	Y1.3	0,766	0,1956	Valid
	Y1.4	0,515	0,1956	Valid
	Y1.5	0,625	0,1956	Valid

Sumber : Lampiran 3, data diolah 2022

Berdasarkan Tabel 4.9 hasil seluruh indikator menunjukkan bahwa hasil variabel Beban Kerja (X1), Kompensasi (X2), Motivasi (Z) dan Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa semua indikator dari masing-masing variable X1, X2, Z dan Y yang digunakan adalah valid sehingga penelitian dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya.

#### a. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur data kuesioner penelitian. Uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur data apakah reliabel atau tidak reliabel. Pengujian keandalan alat ukur atau uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan metode *Cronbach's Alpha* dengan nilai  $>$ 0,60. Suatu instrumen atau data pada penelitian ini dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha*  $>$  0,60 (lebih dari 0,60). Hasil pengujian reliabilitas pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel Penelitian	<i>Cronbach's</i>	Kriteria	Ket
	<i>Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	
Beban Kerja (X1)	0,671	$>$ 0,60	Reliabel
Kompensasi (X2)	0,617	$>$ 0,60	Reliabel

Motivasi (Z)	0,717	> 0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,686	> 0,60	Reliabel

Sumber : Lampiran 4, data diolah 2021

Berdasarkan Tabel 4.10 menunjukkan bahwa hasil pengujian Reliabilitas variabel beban kerja ( $X_1$ ) sebesar 0,671, kompensasi ( $X_2$ ) sebesar 0,617, motivasi (Z) sebesar 0,717 dan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,686 yang lebih besar dari nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60 artinya seluruh indikator dari masing-masing variabel yang digunakan adalah reliabel.

#### 4.3.2 Hasil Uji Normalitas Data

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data yang didapatkan dari hasil penelitian berdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Uji normalitas data pada penelitian ini menggunakan metode *Kolmogorov Smirnov Test*. Hasil uji normalitas data dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.11 Uji Normalitas Data

Variabel Penelitian	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Unstandardized Residual</i>
N		99
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1.03470742
	Absolute	,177
Most Extreme Differences	Positive	,120
	Negative	-,177
Test Statistic		,177
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c</sup>

Sumber : Lampiran 5, data diolah 2021

Berdasarkan Tabel 4.11 diketahui bahwa nilai dari *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,200. Nilai tersebut lebih besar dari nilai signifikansi sebesar 0,05 menunjukkan jika data berdistribusi normal. Maka penelitian ini dapat dilanjutkan pada tahap berikutnya.

#### 4.3.3 Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

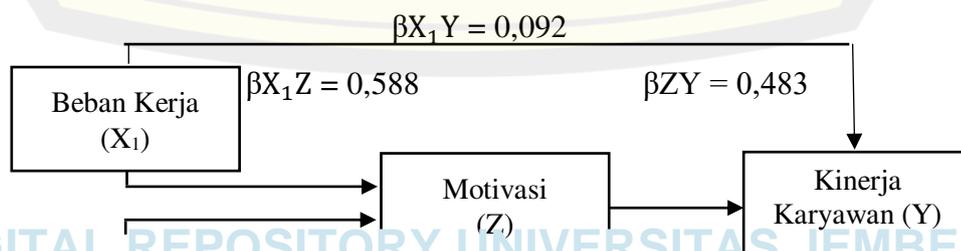
Analisis Jalur (*Path Analysis*) merupakan perluasan dari metode analisis regresi linier berganda yang digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening. Selain itu analisis jalur (*Path Analysis*) digunakan untuk menganalisis hubungan kasual antar variabel dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui perantara (Sarwono, 2006).

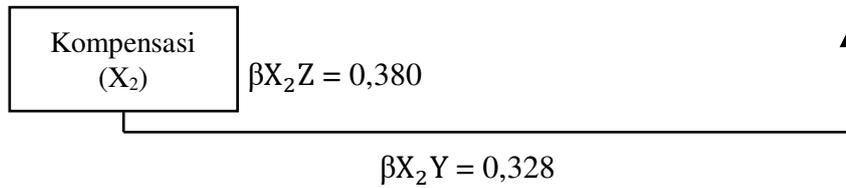
Tabel 4.12 Hasil *Path Analysis*

Jalur	Standardized		A	Keterangan
	Beta	Sig		
X1→Z	0,588	0,000	0,05	Signifikan
X2→Z	0,380	0,000	0,05	Signifikan
X1→Y	0,092	0,006	0,05	Signifikan
X2→Y	0,328	0,004	0,05	Signifikan
Z→Y	0,483	0,000	0,05	Signifikan

Sumber : Lampiran 7

Berdasarkan Tabel 4.12 untuk menganalisis jalur pertama dapat dijelaskan bahwa antara beban kerja (X1) dengan Motivasi (Z) memiliki pengaruh yang signifikan. Hasil tersebut dapat diketahui dengan nilai signifikan yaitu 0,000 lebih kecil dari 0,05. Jalur kedua antara kompensasi (X2) dengan motivasi (Z) memiliki pengaruh yang signifikan yaitu sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Jalur ketiga antara beban kerja (X1) dengan kinerja (Y) memiliki pengaruh yang signifikan yaitu sebesar 0,006 lebih kecil dari 0,05. Jalur keempat antara kompensasi (X2) dengan kinerja (Y) memiliki pengaruh signifikan sebesar 0,004 yaitu lebih kecil dari 0,05. Serta jalur kelima antara motivasi (Z) dengan kinerja (Y) memiliki pengaruh yang signifikan yaitu sebesar 0,000.





**Gambar 4.2 Analisis Jalur**

Sumber : Data diolah

Keterangan:

$\beta_{X_1Z}$  : Koefisien jalur pengaruh beban kerja (X1) terhadap motivasi (Z)

$\beta_{X_2Z}$  : Koefisien jalur pengaruh kompensasi (X2) terhadap motivasi (Z)

$\beta_{X_1Y}$  : Koefisien jalur pengaruh beban kerja (X1) terhadap kinerja (Y)

$\beta_{X_2Y}$  : Koefisien jalur pengaruh kompensasi (X2) terhadap kinerja (Y)

$CZY$  : Koefisien jalur pengaruh motivasi (Z) terhadap kinerja (Y)

Koefisien jalur dihitung dengan membuat persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan. Model analisis jalur dalam persamaan adalah sebagai berikut:

$$Z = 0,588X_1Z + 0,330X_2Z + e \dots\dots\dots \text{(Persamaan 1)}$$

$$Y = 0,092X_1Y + 0,328X_2Y + 0,483 + e \dots\dots\dots \text{(Persamaan 2)}$$

Dimana:

X1 : Beban kerja

X2 : Kompensasi

Z : Motivasi

Y : Kinerja

$\beta$  : Koefisien variabel

e : *error*

**4.3.4 Hasil Uji Asumsi Klasik**

**a. Uji Multikolinearitas**

Uji Multikolinearitas merupakan alat untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Pendeteksian adanya multikolinearitas dalam penelitian ini dapat dilihat dari nilai Variance

Inflation Factors (VIF) dari masing-masing variabel. Jika  $VIF < 10.00$  maka tidak terjadi multikolinieritas.

Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics		Keterangan
		VIF	
X1	Z	1,250	Tidak terjadi multikolinieritas
X2	Z	1,250	Tidak terjadi multikolinieritas
X1	Y	1,483	Tidak terjadi multikolinieritas
X2	Y	1,458	Tidak terjadi multikolinieritas
Z	Y	1,637	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber : Lampiran 8

Berdasarkan hasil analisis Collinearity Statistics pada table 4.13 diketahui bahwa tidak terjadi multikolinieritas. Hal tersebut dapat ditandai dengan nilai VIF dari masing-masing variabel  $< 10$ .

#### b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah terjadi ketidasmamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain atau tidak. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastis, dan jika berbeda disebut heteroskedastis. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala heteroskedastisitas dalam model, dapat dilihat dari nilai signifikansi (Sig.) dari setiap variabel. Jika nilai Sig.  $< 0,05$ , maka terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model.

Tabel 4.14 Hasil Uji Heterokedastisitas

Model		Sig.	Keterangan
X1	Z	0,842	Tidak terjadi heteroskedasdisitas
X2	Z	0,080	Tidak terjadi heteroskedasdisitas

X1	Y	0,882	Tidak terjadi heteroskedastisitas
X2	Y	0,206	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Z	Y	0,060	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber : Lampiran 8

Berdasarkan Tabel 4.14, ditemukan hasil nilai signifikansi (Sig.) > 0,05 untuk semua variabel. Maka, mengacu pada dasar pengambilan keputusan dalam heteroskedastisitas, dapat diambil kesimpulan bahwa seluruh variabel tidak terjadi gejala heteroskedastisitas, sehingga model tidak melanggar asumsi heteroskedastisitas.

#### 4.3.5 Hasil Uji Hipotesis

##### a. Uji Parsial (t)

Uji statistik t dilakukan untuk menunjukkan seberapa besar pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Uji t merupakan suatu prosedur yang mana hasil sampel dapat digunakan untuk verifikasi kebenaran atau kesalahan hipotesis nol ( $H_0$ ) (Widarjono, 2013:42). Berikut hasil uji parsial (t) pada penelitian ini:

Tabel 4.15 Hasil Uji Parsial (t)

Hipotesis	$\alpha$	Sig.
1	0,05	0,006
2	0,05	0,004
3	0,05	0,000
4	0,05	0,000
5	0,05	0,000

Sumber : Lampiran 9

Berdasarkan tabel 4.15 Uji t hipotesis menunjukkan hasil sebagai berikut:

##### a. Pengaruh beban kerja terhadap kinerja

Berdasarkan tabel 4.15 dapat dilihat bahwa tingkat signifikansi dari variabel beban kerja (X1) adalah  $0,006 < 0,05$ . Hal ini berarti beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja ( $H_1$  diterima)

##### b. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja

Berdasarkan tabel 4.15 dapat dilihat bahwa tingkat signifikansi dari variabel

kompensasi ( $X_2$ ) adalah  $0,004 < 0,05$ . Hal ini berarti berarti kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja ( $H_2$  diterima)

c. Pengaruh beban kerja terhadap motivasi

Berdasarkan tabel 4.15 dapat dilihat bahwa tingkat signifikansi dari variabel beban kerja ( $X_1$ ) adalah  $0,000 < 0,05$ . Hal ini berarti berarti beban kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi ( $H_3$  diterima)

d. Pengaruh kompensasi terhadap motivasi

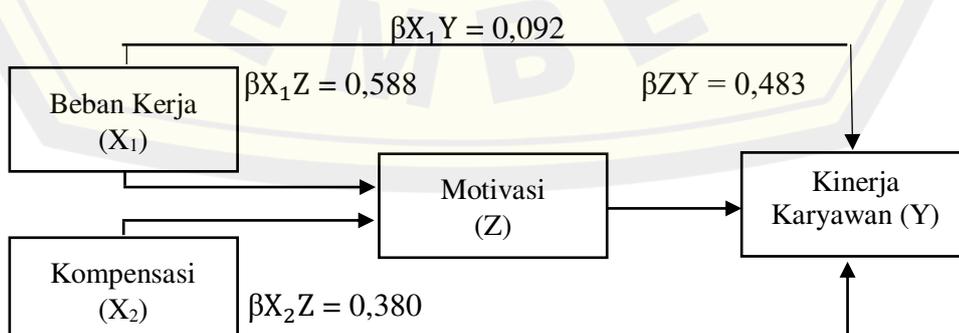
Berdasarkan tabel 4.15 dapat dilihat bahwa tingkat signifikansi dari variabel kompensasi ( $X_2$ ) adalah  $0,000 < 0,05$ . Hal ini berarti berarti kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi ( $H_4$  diterima)

e. Pengaruh motivasi terhadap kinerja

Berdasarkan tabel 4.15 dapat dilihat bahwa tingkat signifikansi dari variabel motivasi ( $Z$ ) adalah  $0,000 < 0,05$ . Hal ini berarti berarti motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja ( $H_5$  diterima)

#### 4.3.6 Menghitung Jalur

Perhitungan jalur digunakan untuk menjelaskan tentang pengaruh variabel Beban Kerja ( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ), Motivasi ( $Z$ ) dan Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Masing-masing jalur harus diuji signifikansinya terlebih dahulu. Apabila setelah diuji terdapat jalur yang tidak signifikansinya terlebih dahulu. Apabila setelah diuji terdapat jalur yang tidak signifikan, maka perlu dilakukan metode *Trimming*. Berikut hasil uji perhitungan koefisien jalurnya :



$$\beta_{X_2Y} = 0,328$$

**Gambar 4.3 Analisis Jalur**

Sumber : Data diolah

a. Pengaruh Langsung (Direct Effect)

1. Pengaruh langsung variabel Beban Kerja terhadap Motivasi adalah sebesar 58,8%.
2. Pengaruh langsung variabel Kompensasi terhadap Motivasi adalah sebesar 38%.
3. Pengaruh langsung variabel Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 9,2%.
4. Pengaruh langsung variabel Kompensasi terhadap Motivasi adalah sebesar 32,8%.
5. Pengaruh langsung variabel Motivasi terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 48,3%.

b. Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

1. Pengaruh tidak langsung variabel Beban Kerja melalui Motivasi terhadap Kinerja Karyawan ( $0,588 \times 0,483$ ) = 0,284 atau sebesar 28,4%.
2. Pengaruh tidak langsung variabel Kompensasi melalui Motivasi terhadap Kinerja Karyawan ( $0,380 \times 0,483$ ) = 0,183 atau sebesar 18,3%.

c. Total Effect

1. Total effect :  $Y \ X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$ ,  $0,092 + 0,284 = 0,376$
2. Total effect :  $Y \ X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$ ,  $0,328 + 0,183 = 0,511$

## 1.4 Pembahasan Atas Hasil Penelitian

### 1.4.1 Pengaruh Langsung Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Munandar (2001) mengungkapkan beban kerja merupakan keadaan dimana karyawan dihadapkan pada tugas yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu. Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil penelitian Irani Sabela (2017) yang menyebutkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Mangli Djaja Raya.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan beban kerja berpengaruh terhadap

kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi beban kerja adalah sebesar 0,006 atau lebih kecil dari 0,05 dengan nilai  $t$  hitung  $2.958 > t$  tabel 1.982. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ages (2017) dan Hellen (2020) dimana hasil dari kedua penelitian ini sama-sama menyebutkan beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Beban kerja berpengaruh signifikan juga dapat disebabkan oleh beberapa faktor yaitu adanya semangat dan rasa tanggung jawab yang ada pada diri karyawan, disaat karyawan memikul suatu beban kerja dan mendapat motivasi dengan begitu beban kerja yang dirasakan akan terasa berkurang dan nantinya akan berdampak kepada kinerja karena memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang ada di dalam diri juga bisa mengurangi perasaan terkait beban kerja.

Hasil penelitian ini dikaitkan dengan karakteristik responden pada penelitian, mayoritas karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto berjenis kelamin laki-laki dengan kisaran usia 31-40 tahun yang mana usia tersebut termasuk usia produktif dan masih memiliki kemampuan fisik dan tenaga yang baik, dapat dikatakan dengan tingkat kedewasaan yang dimiliki karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto mampu berpikir secara reflektif dalam menyikapi segala permasalahan dalam bekerja khususnya beban kerja yang diberikan sesuai dengan tanggungjawab mereka. Ditambah pula dengan mayoritas karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto berlatar pendidikan sarjana perguruan tinggi (S1) dengan masa kerja berkisar 6-10 tahun yang tentu mampu bertanggungjawab penuh terhadap beban kerja yang diberikan dengan diimbangi pengetahuan dan keterampilan yang memadai sehingga berdampak positif terhadap kinerja mereka.

Beban kerja yang diberikan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto selalu berusaha menyesuaikan dengan kemampuan karyawan serta aturan yang berlaku untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik. Menurut Lisnayetti dan Hasanbasri (2006) beban kerja tinggi akan menyebabkan kurangnya kinerja dimana semakin tinggi beban kerja yang diterima seorang karyawan akan mempengaruhi kinerja dari karyawan tersebut.

#### **1.4.2 Pengaruh Langsung Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Kompensasi merupakan hal penting yang seharusnya diberikan perusahaan

kepada karyawan secara layak, baik kompensasi finansial maupun kompensasi non finansial. Karyawan membutuhkan kompensasi seperti bonus, tunjangan, dan fasilitas yang dapat menunjukkan kemampuan agar karyawan dapat memberikan kinerja terbaiknya kepada perusahaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,004 atau lebih kecil dari 0,05. Hasil  $t$  hitung sebesar 2.917 atau lebih besar dari  $t$  tabel 1.982. Penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Ages Agnesi Pinky Nuryansa (2017), Intan Kurniawati (2015), Hellen, Wasiman (2020) dimana ketiga penelitian ini sama-sama menunjukkan hasil pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Bagi perusahaan, karyawan merupakan SDM yang sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Pemberian kompensasi kepada karyawan merupakan bentuk balas jasa yang diberikan perusahaan atas kinerja yang telah karyawan berikan. Jika kompensasi dalam perusahaan dianggap layak oleh karyawan, hal tersebut dapat berpengaruh terhadap kinerja dan loyalitas karyawan. Kebanyakan kurangnya kinerja yang dihasilkan disebabkan karena ketidakpuasan akan upah yang diberikan. Pembayaran kompensasi pada umumnya diberikan berdasarkan kemampuan dan aturan yang berlaku.

Kinerja karyawan yang nampak dalam output yang dihasilkannya merupakan pencerminan dari seberapa besar atau kuat kompensasi dan motivasi yang dimiliki oleh orang tersebut (Suparyadi, 2014: 293) Salah satu fungsi kompensasi yaitu dapat menjadi faktor motivasi untuk karyawan agar bekerja lebih baik. Untuk memperoleh kompensasi yang baik dan diharapkan maka karyawan akan bekerja lebih baik (Yuniarsih, 2009: 127). PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto memberikan gaji sesuai dengan aturan yang berlaku, memberikan tunjangan hari raya kepada karyawan, memberikan fasilitas dari perusahaan seperti toilet yang bersih, selain itu perusahaan dengan rutin memberikan bonus setiap akhir tahun, mengingat jika dilihat dari karakteristik responden pada penelitian ini, mayoritas karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto berusia 31-40 tahun yang tentunya telah memiliki tingkat kebutuhan hidup bervariasi. Kesimpulannya bahwa

kompensasi yang diberikan kepada karyawan berhubungan dan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi sangat penting bagi karyawan maupun majikan hal ini dikarenakan kompensasi merupakan sumber penghasilan karyawan, kompensasi juga merupakan gambaran dari status sosial bagi karyawan (Sikula, 2014:84).

### **1.4.3 Pengaruh Langsung Beban Kerja Terhadap Motivasi Karyawan**

Teori ERG (Existence Related Growth) oleh Alfeder (1972) menyatakan bahwa individu termotivasi berperilaku untuk memuaskan satu dari tiga kelompok kebutuhan. Berdasarkan teori tersebut faktor yang mempengaruhi motivasi yakni salah satunya kebutuhan pertumbuhan yang menjelaskan bagaimana seseorang termotivasi oleh keinginan untuk produktif dan kreatif. Dibutuhkan kesesuaian beban kerja yang dibebankan kepada setiap karyawan sesuai dengan kemampuan karyawan agar menjadi lebih produktif dan dapat berpikir secara kreatif. Rizky Dea Narotama (2016) terdapat pengaruh signifikan beban kerja terhadap motivasi karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan beban kerja berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi 0,000 atau lebih kecil dari 0,005 dengan  $t$  hitung 4.231 lebih besar dari  $t$  tabel 1.982. Penelitian ini sejalan dengan penelitian (Ircham, 2014) yang sama-sama menunjukkan beban kerja berpengaruh terhadap motivasi karyawan.

Bekerja dengan optimal harus selalu diterapkan oleh seluruh karyawan dalam bekerja, namun terkadang sebagian karyawan merasakan beban yang berlebihan dengan pekerjaan yang mereka lakukan sehingga hal tersebut mempengaruhi motivasi mereka dalam bekerja. Menurut Hariyono, dkk (2009:193) beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan menurunnya moral dan motivasi karyawan sehingga hal ini menjadi salah satu penyebab kelelahan kerja. Namun jika karyawan menganggap seluruh pekerjaan yang dibebankan adalah tanggung jawab dalam bekerja, maka beban tersebut tidaklah dirasakan ketika karyawan menyelesaikan tugasnya.

PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto memberikan stimulus kepada karyawan akan beban kerja yang merupakan suatu tantangan dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik lagi untuk dirinya sendiri maupun perusahaan. Selain itu, status karyawan tetap juga dapat berpengaruh pada motivasi sehingga karyawan akan merasa aman meskipun dengan beban kerja yang diberikan. Dampak beban kerja bisa jadi bergantung pada persepsi masing-masing pekerja, terkadang terdapat individu yang menjadikan tantangan terhadap beban kerja sehingga menjadi motivasi untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik (Ircham, 2014).

#### **1.4.4 Pengaruh Langsung Kompensasi Terhadap Motivasi Karyawan**

Mondy (2008) menyebutkan jika kompensasi yang diberikan perusahaan sesuai dengan apa yang diharapkan karyawan, maka akan mendorong karyawan untuk lebih termotivasi dalam bekerja dan mendapatkan hasil yang memuaskan. Kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima karyawan sebagai pengganti jasa yang mereka berikan.

Hasil penelitian ini menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0.000 atau lebih kecil dari 0.05 dengan nilai t tabel 3.992 atau lebih besar dari t hitung 1.982. Hasil penelitian ini menunjukkan jika kompensasi berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh (Rasnawati, 2018).

Semakin bagus kompensasi yang diberikan oleh perusahaan maka semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan (Rasnawati, 2018). Kompensasi menunjukkan penghargaan lebih terhadap karyawan yang bekerja. Karyawan yang menerima kompensasi yang sesuai dapat termotivasi untuk dapat terus menyelesaikan tugasnya. PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto memberikan sejumlah kompensasi untuk para karyawannya sebagai bentuk penghargaan yang layak agar semakin memacu karyawan agar terus bekerja lebih baik lagi.

#### **1.4.5 Pengaruh Langsung Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi adalah proses menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya mencapai tujuan (Robbins, 2015:127). Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil penelitian Nur Abib Asriyanto (2013) yang

menyebutkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Kalika Intregraha Semarang.

Hasil penelitian ini menunjukkan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji t (parsial) yang menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0.000 atau lebih kecil dari 0.05 dengan nilai t hitung lebih besar dari t tabel  $4.327 > 1.982$ .

Hal ini berarti karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya, dengan terdorongnya motivasi kerja karyawan, maka produktivitas kerja pun akan meningkat dan secara langsung akan mempengaruhi kinerja karyawan.

#### **1.4.6 Pengaruh Tidak Langsung Beban Kerja Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan secara langsung lebih besar dibandingkan dengan beban kerja melalui motivasi terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung. Secara langsung beban kerja menunjukkan hasil persentase sebesar 58.8%. Sedangkan secara tidak langsung sebesar 28,4%. Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan untuk pengaruh beban kerja secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi menunjukkan lebih kecil daripada pengaruh langsung. Hal ini dikarenakan karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto berjenis kelamin pria berjumlah 75 orang atau dengan persentase 76%, sedangkan jumlah karyawan berjenis kelamin wanita sebanyak 24 orang atau dengan persentase 24%. Dimana kemampuan dan tenaga yang dimiliki pria lebih berperan kuat dibandingkan dengan karyawan perempuan. Pria dinilai lebih dapat memegang tugas dengan beban kerja lebih tinggi. Hal ini tentu berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto. Selain itu berdasarkan karakteristik responden dalam predikat usia, perusahaan memiliki karyawan dengan rentan usia 31 – 40 tahun yakni 42%. Persentase ini merupakan persentase terbanyak yang

mengindikasikan bahwa karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto merupakan karyawan produktif. Berdasarkan statistik BPS, karyawan produktif adalah mereka dengan usia 15 hingga 65 tahun. Usia produktif yang dimiliki perusahaan terhadap karyawannya mengindikasikan bahwa karyawan masih memiliki kemampuan fisik dan tenaga yang baik, dapat dikatakan dengan tingkat kedewasaan yang dimiliki karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto mampu berpikir secara reflektif dalam menyikapi segala permasalahan dalam bekerja khususnya beban kerja yang diberikan sesuai dengan tanggungjawab mereka.

Hasil penelitian ini kurang mendukung dengan hasil penelitian oleh Ulfatun Ni'mah (2016) yang menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa karyawan dengan lulusan S1 memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan termotivasi karena sudah memiliki wawasan yang lebih luas dibandingkan dengan karyawan yang lebih rendah tingkat pendidikannya.

#### **1.4.7 Pengaruh Tidak Langsung Kompensasi Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung Kompensasi terhadap kinerja karyawan lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung. Pengaruh langsung menunjukkan angka sebesar 32.8% sedangkan pengaruh tidak langsung adalah sebesar 18.3%. Pengaruh secara langsung yang lebih besar menunjukkan kompensasi juga mengandung adanya hubungan yang sifatnya professional dimana salah satu tujuan utama pegawai bekerja adalah mendapatkan imbalan untuk mencukupi berbagai kebutuhan, sementara disisi kantor mereka membayar pegawai agar para pegawai bisa menjalankan pekerjaan sesuai dengan keinginan dan harapan perusahaan dengan tujuan utama mampu memajukan jalannya usaha perusahaan dengan tujuan utama mampu memajukan jalannya usaha perusahaan. Selain itu, berdasarkan masa kerja, karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto sebanyak 84 karyawan merupakan pekerja dengan masa kerja terlama yakni 6-10 tahun. Angka ini menyumbang 85% dari total keseluruhan. Hal ini membuktikan bahwa banyak karyawan PT. Jasamarga

Surabaya Mojokerto yang bekerja cukup lama karena mereka telah menerima kompensasi yang sesuai sehingga terus bertahan dalam perusahaan.

Jika kompensasi dalam perusahaan dianggap layak oleh karyawan, hal tersebut dapat berpengaruh terhadap kinerja dan loyalitas karyawan. Kebanyakan demo kerja yang dilakukan disebabkan karena ketidakpuasan akan upah yang diberikan. Pembayaran kompensasi pada umumnya diberikan berdasarkan prestasi dan kemampuan, tetapi jika karyawan yang kurang memiliki prestasi dan kemampuan akan merasa tertekan. Oleh karena itu, pemberian kompensasi dapat sesuai dengan kebutuhan karyawan tersebut.

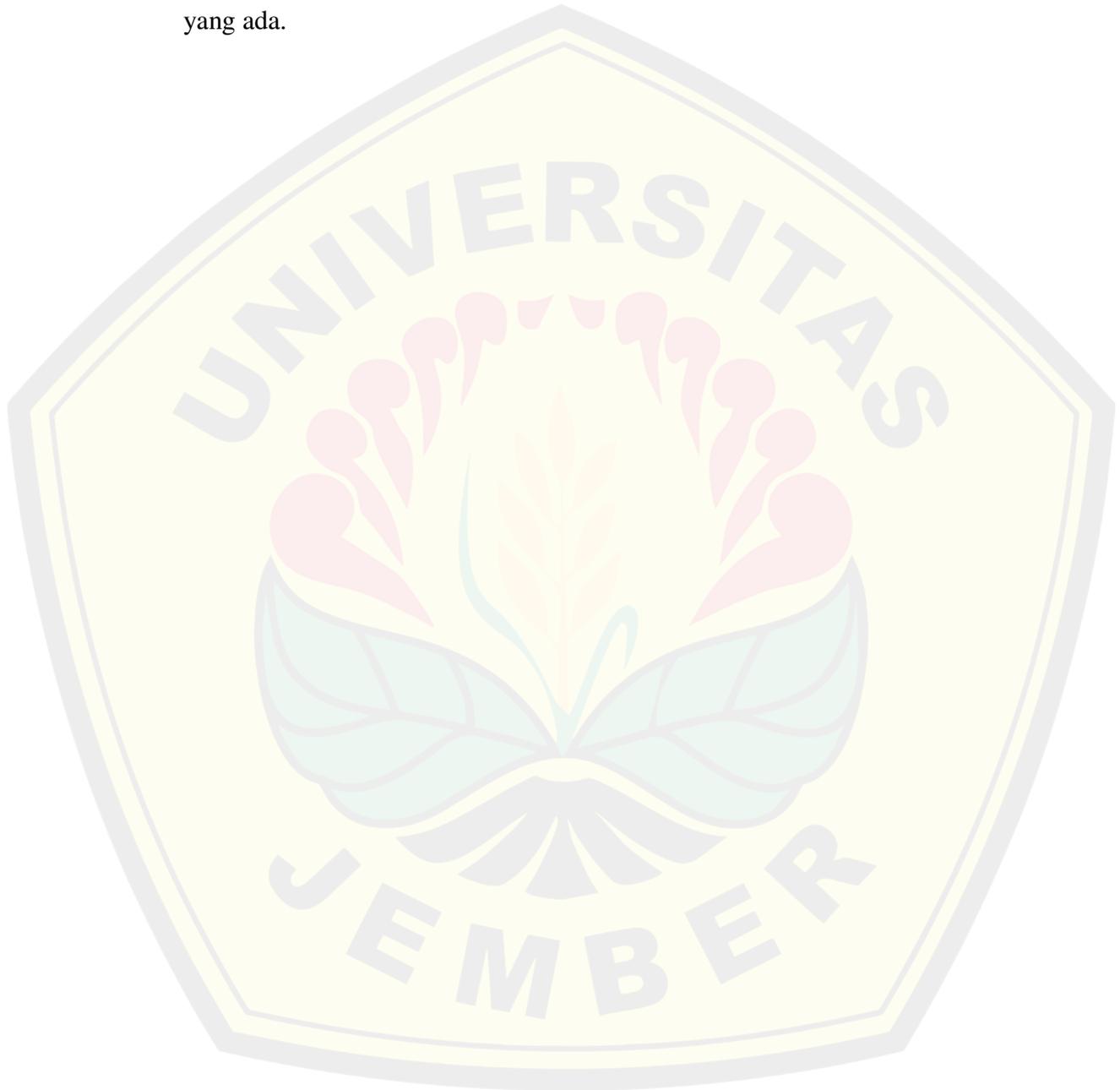
Malayu S.P Hasibuan (2002) mengatakan bahwa tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah untuk kepuasan kerja karyawan yang nantinya akan menjaga stabilitas karyawan itu sendiri sehingga bisa menekan angka turn-over. Selain itu, karyawan juga akan terhindar dari pengaruh serikat buruh dan akhirnya hanya berkonsentrasi pada pekerjaannya saja. Disini dapat dilihat bahwa dengan pemberian kompensasi yang lebih layak dan diterima oleh pegawai karena sesuai dengan tenaga dan kemampuan yang dikeluarkan serta menghargai kerja keras pegawai, maka pegawai akan lebih bersikap profesional dengan bekerja secara bersungguh-sungguh dan melakukan berbagai upaya agar bisa mencapai hasil kerja yang lebih baik sehingga kinerjanya bisa lebih meningkat.

### **1.5 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan perbaikan demi menyempurnakan hasil penelitian tersebut. Peneliti tentu menyadari atas kekurangan pada penelitian ini yang harus diperbaiki dalam penelitian selanjutnya. Adapun keterbatasan pada penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

1. Ruang lingkup yang digunakan dalam penelitian ini hanya mencangkup pada satu perusahaan yang ruang lingkupnya tidak terlalu luas, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan pada populasi yang lebih luas.

2. Proses pengisian kuesioner dimungkinkan dilakukan responden ditengah kesibukan bekerja sehingga kurang maksimal reponden dalam menjawab kuesioner tersebut.
3. Peneliti tidak dapat melakukan kontrol penuh jawaban dari setiap responden, yang kemungkinan terdapat responden tidak jujur dalam mengisi kuesioner yang ada.



## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 1.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil studi dan pembahasan mengenai pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto, maka berikut kesimpulan yang dapat diambil:

1. Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto dengan taraf signifikansinya yaitu sebesar 0.006 terhadap variabel kinerja karyawan.
2. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto dengan taraf signifikansinya yakni sebesar 0.004 terhadap variabel kinerja karyawan.
3. Beban kerja berpengaruh terhadap motivasi karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto dengan taraf signifikansinya yakni sebesar 0.000 terhadap variabel motivasi karyawan.
4. Kompensasi berpengaruh terhadap motivasi karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto dengan taraf signifikansinya yakni 0.000 terhadap variabel motivasi karyawan.
5. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto dengan taraf signifikansinya yakni 0.000 terhadap variabel kinerja karyawan.

### 1.2 Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan sebagai pertimbangan berdasarkan analisis hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan yang telah dipaparkan sebelumnya berikut beberapa saran yang akan menjadi masukan bagi penelitian selanjutnya dan bagi perusahaan, di antaranya:

#### a. Bagi Perusahaan

1. PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto diharapkan tetap menyesuaikan beban kerja yang diberikan kepada karyawan dengan selalu

memperhatikan dan menyeimbangkan dengan kemampuan, kapabilitas dan potensi yang dimiliki karyawan, seperti dengan cara pemberian tugas sesuai kemampuan atau tanggungjawab berdasarkan jabatan masing-masing, memberikan kesempatan karyawan untuk mengasah atau mempelajari lebih luas berkaitan dengan pekerjaannya agar dapat meningkatkan keterampilannya dalam bekerja sehingga kinerja karyawan masih dalam keadaan baik dan terus termotivasi.

2. PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto diharapkan mampu mempertahankan persepsi karyawan atas kompensasi yang dirasa telah memuaskan dan diberikan sesuai dengan haknya. Namun terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan khususnya terkait fasilitas perusahaan yang tidak hanya toilet bersih serta parkir yang memadai, namun dibutuhkan tempat atau fasilitas lain seperti kantin kantor yang nyaman dan memadai yang dapat digunakan karyawan untuk sekedar beristirahat di waktu senggang ketika rehat bekerja yang setidaknya dapat menghilangkan rasa lelah atau jenuh saat bekerja sehingga kinerja karyawan tetap kondusif dan maksimal dengan motivasi kerja yang dimiliki.
3. PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto diharapkan mampu mempertahankan dan meningkatkan motivasi karyawan dengan terus melakukan evaluasi agar motivasi kerja mereka tetap terkendali dan tidak terjadi penurunan motivasi. Hal tersebut bertujuan untuk memotivasi karyawan agar tetap berkontribusi dengan baik ke perusahaan untuk periode selanjutnya, sehingga dapat berpengaruh baik terhadap kinerja karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto.
4. PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto diharapkan terus dapat mempertahankan persepsi karyawan atas kinerja yang dirasa sangat memuaskan dan berdampak baik terhadap keberlangsungan perusahaan di masa sekarang maupun masa yang akan datang.
5. Berdasarkan hasil analisis jalur, menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung masih lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung.

Berdasarkan hal ini, PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto diharapkan dapat mempertahankan khususnya memperhatikan motivasi yang diberikan terhadap karyawannya agar dengan motivasi yang diberikan, karyawan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan nyaman dan melalui kompensasi yang sesuai.

b. Bagi Penelitian Selanjutnya

Bagi penelitian selanjutnya yang hendak melakukan penelitian yang membahas mengenai pengaruh beban kerja, kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening, disarankan menambah atau menggunakan variabel lain yang sebelumnya tidak digunakan dalam penelitian, indikator-indikator, jenis objek yang akan diteliti serta jangkauan penelitian yang lebih luas, sehingga hasil penelitian selanjutnya dapat memberikan generalisasi yang lebih kuat dan hasil penelitian yang lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ages Agnesi Pinky Nuryansa. 2017. *Pengaruh kompensasi, beban kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Indoroti Prima Cemerlang Jember*. Skripsi. Universitas Jember.
- Ahmad Tohardi. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Tanjung Pura. Mandar Maju. Bandung.
- Bambang Swasto. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang :UB Press.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga. Dahlan.
- Edy, Sutrisno. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Prenada. Media Group.
- Flippo, Edwin B. 2010. *Manajemen Personalialia*. Edisi Ke-6. Jakarta : Erlangga.
- Gary Dessler. 2010. *Manajemen sumber daya manusia Edisi Kesepuluh Jilid 1*. Jakarta Barat: PT. INDEKS.
- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Liberty: Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P.. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hellen, Wasiman. 2020. Pengaruh Motivasi Kerja, Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Cendana Han Wijaya. *Jurnal Akrab Juara*. v 5, n. 3, p. 78-91.
- Honey Desy Arristra. 2016. *Pengaruh kompensasi, beban kerja, dan kualitas pelayanan terhadap kinerja karyawan tenaga administrasi di rawat inap dan rawat jalan rumah sakit daerah dr. Soebandi kabupaten Jember*. Skripsi. Universitas Jember.
- Intan Kurniawati. 2015. *Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO) DAOP 9 Jember*. Skripsi. Universitas Jember.
- Irawati, R., & Carrollina, D. A. 2017. Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Operator Pada Pt Giken Precision Indonesia. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 5(1), 51. <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v5i1.171>

- Irani Sabela. 2017. *Pengaruh beban kerja, kompensasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Mangli Djaja Raya, Unit Mangli, Jember*. Skripsi. Universitas Jember.
- Rizky Dea Narotama. 2016. *Pengaruh penempatan dan beban kerja terhadap prestasi kerja melalui motivasi pada PT PLN (persero) area Jember*. Skripsi. Universitas Jember.
- Muljani, N. 2002. Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship)*, 4(2), 108–122.  
<https://doi.org/10.9744/jmk.4.2.pp.108-122>
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja. Grafindo Persada.
- Nabawi, R. 2019. Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183. <https://doi.org/10.30596/manegio.v2i2.3667>.
- Nur Abib Asriyanto. 2013. *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Kalika Intergraha Di Semarang*. Skripsi. Universitas Negeri Semarang.
- Riani Nitasari. 2016. *Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember*. Skripsi. Universitas Jember.
- Rivai Dan Ella Sagala. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta : Rajawali Pers.

**LAMPIRAN 1**

**KUESIONER PENELITIAN**  
**PENGARUH MOTIVASI, BEBAN KERJA, DAN KOMPENSASI**  
**TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. JASAMARGA SURABAYA**  
**MOJOKERTO**

Kepada

Yth. Bapak/Ibu Karyawan

PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto di Sidoarjo.

Demi tercapainya tujuan tersebut, maka peneliti memohon kesediaan bapak/ibu untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Peneliti menjamin kerahasiaan jawaban bapak/ibu dan mengucapkan terima kasih telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini dengan sebenar-benarnya.

Hormat saya,

**Gabriel Sandorius Sinaga**

NIM. 180810201077

**IDENTITAS RESPONDEN**

No. Responden : ..... (diisi oleh peneliti)

Umur : .....

Jenis Kelamin :  Pria  Wanita

Pendidikan Terakhir : .....

Jabatan : .....

Lama Bekerja : ..... (tahun)

**Petunjuk Pengisian**

- a. Isilah pernyataan berikut, tanpa ada yang terlewat.
- b. Isilah dengan memberi tanda centang (√) pada kolom yang telah disediakan dengan jujur.
- c. Terdapat lima pilihan jawaban, yaitu:
  - SS : Sangat Setuju
  - S : Setuju
  - CS : Cukup Setuju
  - TS : Tidak Setuju
  - STS : Sangat Tidak Setuju

**KUESIONER**Variabel Beban Kerja ( $X_2$ )

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1	Pekerjaan yang saat ini saya pikul sudah sesuai dengan kemampuan saya.					
2	Waktu kerja yang diberikan perusahaan sudah cukup untuk menyelesaikan pekerjaan saya.					
3	Dalam bekerja, saya selalu mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target dari perusahaan.					

Variabel Kompensasi ( $X_3$ )

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1	Saya menerima gaji sesuai dengan aturan yang berlaku.					
2	Saya menerima bonus setiap akhir tahun.					
3	Saya selalu menerima tunjangan saat hari raya.					
4	Saya mendapat fasilitas dari perusahaan seperti tersedianya tempat parkir yang memadai.					
5	Saya mendapat fasilitas dari perusahaan seperti toilet yang bersih.					

## Variabel Motivasi (Z)

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1	Saya meyakini memiliki gairah yang kuat dalam bekerja sehingga mampu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang maksimal.					
2	Saya selalu dapat menuntaskan kewajiban terhadap pekerjaan yang diberikan pada saya.					
3	Dalam bekerja, saya dapat untuk memulai suatu pekerjaan baru tanpa disuruh oleh atasan.					

## Variabel Kinerja (Y)

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1	Jumlah pekerjaan yang diberikan perusahaan dapat saya selesaikan sesuai dengan harapan.					
2	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan rapi sesuai dengan <i>Standard Operating Procedure</i> (SOP).					
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang diberikan.					
4	Saya bekerja sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh perusahaan.					
5	Saya dapat bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.					

**Lampiran 2. Jawaban Responden**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	75	76%
Wanita	24	24%
Total	99	100%

Usia	Jumlah	Persentase
21 - 30 tahun	41	41%
31 - 40 tahun	42	42%
41 - 50 tahun	9	10%
>51 tahun	7	7%
Total	99	100%

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Bagian Keuangan	8	8%
Bagian Operasi	77	77%
Bagian Pemeliharaan	8	8%
Bagian SDM	3	4%
Internal Control	1	1%
Legal	1	1%
Direktur Utama	1	1%
Total	99	100%

Indikator Pernyataan	Jawaban Responden					Total
	5 %	4 %	3 %	2 %	1 %	
X1.1	54	55	40	45	-	99
X1.2	62	64	14	36	-	99
X1.3	58	59	41	41	-	99

Indikator Pernyataan	Jawaban Responden								Total		
	5	%	4	%	3	%	2	%		1	%
X2.1	57	58	42	42	-	-	-	-	-	-	99
X2.2	62	63	37	37	-	-	-	-	-	-	99
X2.3	51	52	48	48	-	-	-	-	-	-	99
X2.4	70	71	29	29	-	-	-	-	-	-	99
X2.5	60	61	39	39	-	-	-	-	-	-	99

Indikator Pernyataan	Jawaban Responden								Total		
	5	%	4	%	3	%	2	%		1	%
Z2.1	54	55	45	45	-	-	-	-	-	-	99
Z2.2	75	76	24	24	-	-	-	-	-	-	99
Z2.3	63	64	36	36	-	-	-	-	-	-	99

Indikator Pernyataan	Jawaban Responden								Total		
	5	%	4	%	3	%	2	%		1	%
Y2.1	53	54	46	46	-	-	-	-	-	-	99
Y2.2	66	67	33	33	-	-	-	-	-	-	99
Y2.3	58	59	41	41	-	-	-	-	-	-	99
Y2.4	77	78	22	22	-	-	-	-	-	-	99
Y2.5	64	65	35	35	-	-	-	-	-	-	99

Lampiran 3. Rekapitulasi Data Kuesioner

Beban Kerja (X1)				Kompensasi (X2)					
X1.1	X1.2	X1.3	Total	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Total
4	4	4	12	5	5	4	4	5	23
5	4	5	14	5	5	5	5	4	24
5	4	5	14	5	4	5	5	4	23
5	4	5	14	5	4	5	5	4	23
5	5	5	15	5	4	5	5	5	24
5	4	5	14	5	5	5	5	3	23
5	5	5	15	5	5	4	5	5	24
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
5	5	5	15	5	5	5	5	4	24
5	5	4	14	5	5	5	5	5	25
5	4	5	14	4	5	4	5	4	22
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
4	4	4	12	5	5	5	5	5	25
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
5	5	5	15	4	4	4	4	4	20
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
4	4	4	12	5	5	4	4	5	23
5	4	5	14	5	5	5	5	4	24
5	4	5	14	5	4	5	5	4	23
5	4	5	14	5	4	5	5	4	23
5	5	5	15	5	4	5	5	5	24
5	4	5	14	5	5	5	5	3	23
5	5	5	15	5	5	4	5	5	24
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
5	5	5	15	5	5	5	5	4	24
5	5	4	14	5	5	5	5	5	25
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
5	4	5	14	5	5	5	5	4	24
4	5	5	14	5	5	5	5	4	24
4	5	5	14	5	5	5	5	4	24
4	4	4	12	4	4	4	4	4	20

Beban Kerja (X1)				Kompensasi (X2)					
X1.1	X1.2	X1.3	Total	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Total
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
5	5	4	14	5	4	5	5	5	24
5	4	5	14	4	5	4	5	4	22
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
4	4	4	12	5	5	5	5	5	25
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
5	5	5	15	4	4	4	4	4	20
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
4	4	4	12	5	5	4	4	5	23
5	4	5	14	5	5	5	5	4	24
5	4	5	14	5	4	5	5	4	23
5	4	5	14	5	4	5	5	4	23
5	5	5	15	5	4	5	5	5	24
5	4	5	14	5	5	5	5	3	23
5	5	5	15	5	5	4	5	5	24
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
5	5	5	15	5	5	5	5	4	24
5	5	4	14	5	5	5	5	5	25
5	4	5	14	5	5	5	5	4	24
5	4	5	14	5	4	5	5	4	23
5	4	5	14	5	4	5	5	4	23
5	5	5	15	5	4	5	5	5	24
5	4	5	14	5	5	5	5	3	23
5	5	5	15	5	5	4	5	5	24
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
5	5	5	15	5	5	5	5	4	24
5	5	4	14	5	5	5	5	5	25
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
5	4	5	14	5	5	5	5	4	24
4	5	5	14	5	5	5	5	4	24
4	5	5	14	5	5	5	5	4	24

Beban Kerja (X1)				Kompensasi (X2)					
X1.1	X1.2	X1.3	Total	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Total
4	5	5	14	5	5	5	5	4	24
5	5	4	14	5	4	5	5	5	24
5	4	5	14	4	5	4	5	4	22
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
4	4	4	12	5	5	5	5	5	25
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
5	5	5	15	4	4	4	4	4	20
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
4	4	4	12	5	5	4	4	5	23
5	4	5	14	5	5	5	5	4	24
5	4	5	14	5	4	5	5	4	23
5	4	5	14	5	4	5	5	4	23
5	5	5	15	5	4	5	5	5	24
5	4	5	14	5	5	5	5	3	23
5	4	5	14	5	4	5	5	4	23
5	5	5	15	5	4	5	5	5	24
5	4	5	14	5	5	5	5	3	23
5	5	5	15	5	5	4	5	5	24
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
5	5	5	15	5	5	5	5	4	24
5	5	4	14	5	5	5	5	5	25
5	4	5	14	4	5	4	5	4	22

Motivasi (Z)				Kinerja Karyawan (Y)					
Z.1	Z.2	Z.3	Total	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Total
4	4	4	12	5	4	5	4	5	23
4	5	5	14	5	5	5	5	5	25
3	3	5	11	4	5	4	5	5	23
3	3	5	11	4	5	4	5	5	23
5	5	5	15	5	5	5	3	5	23
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
5	5	5	15	5	5	5	3	5	23
5	5	5	15	5	5	5	5	3	23

Motivasi (Z)				Kinerja (Y)					
Z.1	Z.2	Z.3	Total	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Total
4	5	5	14	5	5	5	5	5	25
5	5	5	15	4	5	5	5	5	24
5	4	5	14	4	5	4	5	4	22
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
4	5	5	14	5	4	5	5	5	24
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
4	4	4	12	5	4	5	4	5	23
4	5	5	14	5	5	5	5	5	25
3	3	5	11	4	5	4	5	5	23
3	3	5	11	4	5	4	5	5	23
5	5	5	15	5	5	5	3	5	23
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
5	5	5	15	5	5	5	3	5	23
5	5	5	15	5	5	5	5	3	23
4	5	5	14	5	5	5	5	5	25
5	5	5	15	4	5	5	5	5	24
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
4	5	5	14	5	4	5	5	5	24
4	5	5	14	4	5	5	5	5	24
4	5	5	14	5	4	5	5	5	24
4	5	5	14	5	4	5	5	5	24
4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
5	5	4	14	5	5	5	5	5	25
5	4	5	14	4	5	4	5	4	22
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
4	5	5	14	5	4	5	5	5	24
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
4	4	4	12	4	4	4	4	4	20

Motivasi (Z)				Kinerja (Y)					
Z.1	Z.2	Z.3	Total	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Total
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
4	4	4	12	5	4	5	4	5	23
4	5	5	14	5	5	5	5	5	25
3	3	5	11	4	5	4	5	5	23
3	3	5	11	4	5	4	5	5	23
5	5	5	15	5	5	5	3	5	23
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
5	5	5	15	5	5	5	3	5	23
5	5	5	15	5	5	5	5	3	23
4	5	5	14	5	5	5	5	5	25
5	5	5	15	4	5	5	5	5	24
4	5	5	14	5	5	5	5	5	25
3	3	5	11	4	5	4	5	5	23
3	3	5	11	4	5	4	5	5	23
5	5	5	15	5	5	5	3	5	23
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
5	5	5	15	5	5	5	3	5	23
5	5	5	15	5	5	5	5	3	23
4	5	5	14	5	5	5	5	5	25
5	5	5	15	4	5	5	5	5	24
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
4	5	5	14	5	4	5	5	5	24
4	5	5	14	4	5	5	5	5	24
4	5	5	14	5	4	5	5	5	24
4	5	5	14	5	4	5	5	5	24
5	5	4	14	5	5	5	5	5	25
5	4	5	14	4	5	4	5	4	22
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
4	5	5	14	5	4	5	5	5	24
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
4	4	4	12	4	4	4	4	4	20

Motivasi (Z)				Kinerja (Y)					
Z.1	Z.2	Z.3	Total	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Total
4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
4	4	4	12	5	4	5	4	5	23
4	5	5	14	5	5	5	5	5	25
3	3	5	11	4	5	4	5	5	23
3	3	5	11	4	5	4	5	5	23
5	5	5	15	5	5	5	3	5	23
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
3	3	5	11	4	5	4	5	5	23
5	5	5	15	5	5	5	3	5	23
5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
5	5	5	15	5	5	5	3	5	23
5	5	5	15	5	5	5	5	3	23
4	5	5	14	5	5	5	5	5	25
5	5	5	15	4	5	5	5	5	24
5	4	5	14	4	5	4	5	4	22

**Lampiran 4. Uji Validitas Data**

<b>Correlations</b>					
		X1.1	X1.2	X1.3	Total_X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.236*	.549**	.761**
	Sig. (2-tailed)		.019	.000	.000
	N	99	99	99	99
X1.2	Pearson Correlation	.236*	1	.210*	.712**
	Sig. (2-tailed)	.019		.037	.000
	N	99	99	99	99
X1.3	Pearson Correlation	.549**	.210*	1	.752**
	Sig. (2-tailed)	.000	.037		.000
	N	99	99	99	99
Total_X1	Pearson Correlation	.761**	.712**	.752**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	99	99	99	99
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Correlations							
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Total_X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.300**	.703**	.591**	.276**	.801**
	Sig. (2-tailed)		.003	.000	.000	.006	.000
	N	99	99	99	99	99	99
X2.2	Pearson Correlation	.300**	1	.100	.300**	.164	.569**
	Sig. (2-tailed)	.003		.325	.003	.105	.000
	N	99	99	99	99	99	99
X2.3	Pearson Correlation	.703**	.100	1	.703**	.020	.666**
	Sig. (2-tailed)	.000	.325		.000	.841	.000
	N	99	99	99	99	99	99
X2.4	Pearson Correlation	.591**	.300**	.703**	1	.065	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000		.526	.000
	N	99	99	99	99	99	99
X2.5	Pearson Correlation	.276**	.164	.020	.065	1	.589**
	Sig. (2-tailed)	.006	.105	.841	.526		.000
	N	99	99	99	99	99	99
Total_X2	Pearson Correlation	.801**	.569**	.666**	.706**	.589**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	99	99	99	99	99	99

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

Correlations					
		Z1	Z2	Z3	Total_Z
Z1	Pearson Correlation	1	.760**	.207*	.888**
	Sig. (2-tailed)		.000	.040	.000
	N	99	99	99	99
Z2	Pearson Correlation	.760**	1	.328**	.922**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000
	N	99	99	99	99
Z3	Pearson Correlation	.207*	.328**	1	.527**
	Sig. (2-tailed)	.040	.001		.000
	N	99	99	99	99
Total_Z	Pearson Correlation	.888**	.922**	.527**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	99	99	99	99

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

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

Correlations							
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Total_Y
Y1	Pearson Correlation	1	.183	.849**	-.025	.288**	.670**
	Sig. (2-tailed)		.070	.000	.810	.004	.000
	N	99	99	99	99	99	99
Y2	Pearson Correlation	.183	1	.288**	.228*	.248*	.587**
	Sig. (2-tailed)	.070		.004	.023	.013	.000
	N	99	99	99	99	99	99
Y3	Pearson Correlation	.849**	.288**	1	.065	.384**	.766**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004		.522	.000	.000
	N	99	99	99	99	99	99
Y4	Pearson Correlation	-.025	.228*	.065	1	.064	.515**
	Sig. (2-tailed)	.810	.023	.522		.527	.000
	N	99	99	99	99	99	99
Y5	Pearson Correlation	.288**	.248*	.384**	.064	1	.625**
	Sig. (2-tailed)	.004	.013	.000	.527		.000
	N	99	99	99	99	99	99
Total_Y	Pearson Correlation	.670**	.587**	.766**	.515**	.625**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	99	99	99	99	99	99
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

**Lampiran 5. Uji Reliabilitas Data**

## a. Variabel Beban Kerja

<b>Case Processing Summary</b>			
		N	%
Cases	Valid	99	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	99	100.0

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

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.671	3

## b. Variabel Kompensasi

<b>Case Processing Summary</b>			
		N	%
Cases	Valid	99	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	99	100.0

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

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.617	5

## c. Variabel Kinerja Karyawan

<b>Case Processing Summary</b>			
		N	%
Cases	Valid	99	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	99	100.0

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

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.717	3

## d. Variabel Motivasi

<b>Case Processing Summary</b>			
		N	%
Cases	Valid	99	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	99	100.0

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

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.686	5

**Lampiran 6. Uji Normalitas****One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		99
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.03470742
Most Extreme Differences	Absolute	.177
	Positive	.120
	Negative	-.177
Test Statistic		.177
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

**Lampiran 7. Path Analysis****a. X-Z**

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.624 <sup>a</sup>	.389	.377	1.144
a. Predictors: (Constant), Total_X2, Total_X1				

<b>ANOVA<sup>a</sup></b>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	80.058	2	40.029	30.596	.000 <sup>b</sup>
	Residual	125.599	96	1.308		
	Total	205.657	98			
a. Dependent Variable: Total_Z						
b. Predictors: (Constant), Total_X2, Total_X1						

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3.651	2.247		-1.625	.107
	Total_X1	.588	.139	.377	4.231	.000
	Total_X2	.380	.095	.356	3.992	.000
a. Dependent Variable: Total_Z						

**b. X, Z – Y**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.652 <sup>a</sup>	.425	.407	1.251
a. Predictors: (Constant), Total_Z, Total_X2, Total_X1				

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	109.749	3	36.583	23.392	.000 <sup>b</sup>
	Residual	148.574	95	1.564		
	Total	258.323	98			
a. Dependent Variable: Total_Y						
b. Predictors: (Constant), Total_Z, Total_X2, Total_X1						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.672	2.491		3.080	.003
	Total_X1	.092	.165	.053	.558	.006
	Total_X2	.328	.112	.274	2.917	.004
	Total_Z	.483	.112	.431	4.327	.000
a. Dependent Variable: Total_Y						

**Lampiran 8. Uji Asumsi Klasik**

**a. Uji Multikolinearitas**

**X – Z**

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-3.651	2.247		-1.625	.107		
	Beban Kerja	.588	.139	.377	4.231	.000	.800	1.250
	Kompensasi	.380	.095	.356	3.992	.000	.800	1.250

a. Dependent Variable: Motivasi

**X, Z – Y**

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	7.672	2.491		3.080	.003		
	Beban Kerja	.092	.165	.053	.558	.578	.674	1.483
	Kompensasi	.328	.112	.274	2.917	.004	.686	1.458
	Motivasi	.483	.112	.431	4.327	.000	.611	1.637

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

**b. Uji Heteroskedastisitas**

**X – Z**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.314	1.394		3.094	.003
	Beban Kerja	.017	.086	.022	.200	.842
	Kompensasi	-.156	.059	-.289	-2.634	.080

a. Dependent Variable: Abs\_Res1

**X, Z – Y**

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.232	1.139		1.959	.053
	Beban Kerja	.011	.076	.017	.149	.882
	Kompensasi	.065	.051	.143	1.274	.206
	Motivasi	-.210	.051	-.489	-4.117	.060

a. Dependent Variable: Abs\_Res2



**Lampiran 9. Uji Hipotesis****a. Uji t (Parsial)**

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.651	2.247		1.625	.107
	Total_X1	.588	.139	.377	4.231	.000
	Total_X2	.380	.095	.356	3.992	.000

a. Dependent Variable: Total\_Z

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.672	2.491		3.080	.003
	Total_X1	.092	.165	.053	2.958	.006
	Total_X2	.328	.112	.274	2.917	.004
	Total_Z	.483	.112	.431	4.327	.000

a. Dependent Variable: Total\_Y

**Lampiran 10.** r tabel

N	The Level of Significance		N	The Level of Significance	
	5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	38	0.320	0.413
4	0.950	0.990	39	0.316	0.408
5	0.878	0.959	40	0.312	0.403
6	0.811	0.917	41	0.308	0.398
7	0.754	0.874	42	0.304	0.393
8	0.707	0.834	43	0.301	0.389
9	0.666	0.798	44	0.297	0.384
10	0.632	0.765	45	0.294	0.380
11	0.602	0.735	46	0.291	0.376
12	0.576	0.708	47	0.288	0.372
13	0.553	0.684	48	0.284	0.368
14	0.532	0.661	49	0.281	0.364
15	0.514	0.641	50	0.279	0.361
16	0.497	0.623	55	0.266	0.345
17	0.482	0.606	60	0.254	0.330
18	0.468	0.590	65	0.244	0.317
19	0.456	0.575	70	0.235	0.306
20	0.444	0.561	75	0.227	0.296
21	0.433	0.549	80	0.220	0.286
22	0.432	0.537	85	0.213	0.278
23	0.413	0.526	90	0.207	0.267
24	0.404	0.515	95	0.202	0.263
25	0.396	0.505	100	0.195	0.256
26	0.388	0.496	125	0.176	0.230
27	0.381	0.487	150	0.159	0.210
28	0.374	0.478	175	0.148	0.194
29	0.367	0.470	200	0.138	0.181
30	0.361	0.463	300	0.113	0.148
31	0.355	0.456	400	0.098	0.128
32	0.349	0.449	500	0.088	0.115
33	0.344	0.442	600	0.080	0.105
34	0.339	0.436	700	0.074	0.097
35	0.334	0.430	800	0.070	0.091
36	0.329	0.424	900	0.065	0.086
37	0.325	0.418	1000	0.062	0.081

**Lampiran 11. t tabel**

Tabel Distribusi t			
df	0,1	0,05	0,025
1	3.0777	6.3138	12.7062
2	1.8856	2.9200	4.3027
3	1.6377	2.3534	3.1824
4	1.5332	2.1318	2.7764
5	1.4759	2.0150	2.5706
6	1.4398	1.9432	2.4469
7	1.4149	1.8946	2.3646
8	1.3968	1.8595	2.3060
9	1.3830	1.8331	2.2622
10	1.3722	1.8125	2.2281
11	1.3634	1.7959	2.2010
12	1.3562	1.7823	2.1788
13	1.3502	1.7709	2.1604
14	1.3450	1.7613	2.1448
15	1.3406	1.7531	2.1314
16	1.3368	1.7459	2.1199
17	1.3334	1.7396	2.1098
18	1.3304	1.7341	2.1009
19	1.3277	1.7291	2.0930
20	1.3253	1.7247	2.0860
21	1.3232	1.7207	2.0796
22	1.3212	1.7171	2.0739
23	1.3195	1.7139	2.0687
24	1.3178	1.7109	2.0639
25	1.3163	1.7081	2.0595
26	1.3150	1.7056	2.0555
27	1.3137	1.7033	2.0518
28	1.3125	1.7011	2.0484
29	1.3114	1.6991	2.0452
30	1.3104	1.6973	2.0423
31	1.3095	1.6955	2.0395
32	1.3086	1.6939	2.0369
33	1.3077	1.6924	2.0345
34	1.3070	1.6909	2.0322
35	1.3062	1.6896	2.0301
36	1.3055	1.6883	2.0281
37	1.3049	1.6871	2.0262
38	1.3042	1.6860	2.0244
39	1.3036	1.6849	2.0227
40	1.3031	1.6839	2.0211
41	1.3025	1.6829	2.0195

Tabel Distribusi t			
df	0,1	0,05	0,025
42	1.3020	1.6820	2.0181
43	1.3016	1.6811	2.0167
44	1.3011	1.6802	2.0154
45	1.3006	1.6794	2.0141
46	1.3002	1.6787	2.0129
47	1.2998	1.6779	2.0117
48	1.2994	1.6772	2.0106
49	1.2991	1.6766	2.0096
50	1.2987	1.6759	2.0086
51	1.2984	1.6753	2.0076
52	1.2980	1.6747	2.0066
53	1.2977	1.6741	2.0057
54	1.2974	1.6736	2.0049
55	1.2971	1.6730	2.0040
56	1.2969	1.6725	2.0032
57	1.2966	1.6720	2.0025
58	1.2963	1.6716	2.0017
59	1.2961	1.6711	2.0010
60	1.2958	1.6706	2.0003
61	1.2956	1.6702	1.9996
62	1.2954	1.6698	1.9990
63	1.2951	1.6694	1.9983
64	1.2949	1.6690	1.9977
65	1.2947	1.6686	1.9971
66	1.2945	1.6683	1.9966
67	1.2943	1.6679	1.9960
68	1.2941	1.6676	1.9955
69	1.2939	1.6672	1.9949
70	1.2938	1.6669	1.9944
71	1.2936	1.6666	1.9939
72	1.2934	1.6663	1.9935
73	1.2933	1.6660	1.9930
74	1.2931	1.6657	1.9925
75	1.2929	1.6654	1.9921
76	1.2928	1.6652	1.9917
77	1.2926	1.6649	1.9913
78	1.2925	1.6646	1.9908
79	1.2924	1.6644	1.9905
80	1.2922	1.6641	1.9901
81	1.2921	1.6639	1.9897
82	1.2920	1.6636	1.9893
83	1.2918	1.6634	1.9890

Tabel Distribusi t			
df	0,1	0,05	0,025
84	1.2917	1.6632	1.9886
85	1.2916	1.6630	1.9883
86	1.2915	1.6628	1.9879
87	1.2914	1.6626	1.9876
88	1.2912	1.6624	1.9873
89	1.2911	1.6622	1.987
90	1.291	1.662	1.9867
91	1.2909	1.6618	1.9864
92	1.2908	1.6616	1.9861
93	1.2907	1.6614	1.9858
94	1.2906	1.6612	1.9855
95	1.2905	1.6611	1.9853
96	1.2904	1.6609	1.985
97	1.2903	1.6607	1.9847
98	1.2902	1.6606	1.9845
99	1.2902	1.6604	1.9842
100	1.2901	1.6602	1.984