



**PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA MELALUI
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
KARYAWAN RUMAH PRODUKSI MAKARONI CV BERKAH
JEMBER**

*THE EFFECT OF COMPENSATION TO PERFORMANCE THROUGH
MOTIVATION AS INTERVENING VARIABLE IN EMPLOYEES OF MACARONI
PRODUCTION HOUSE CV. BERKAH JEMBER*

Skripsi

Oleh:

Muhammad Rizki Bahtiar

NIM. 130810201196

**UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
2018**

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Dalam era persaingan global, keberadaan sumber daya manusia yang memiliki peran yang lebih strategis dibandingkan sumber daya yang lain. Sumber daya manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan suatu organisasi tersebut. Menurut Sonny Sumarsono (2003:4) Sumber Daya Manusia mengandung dua pengertian, Pertama adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain sumber daya manusia mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, sumberdaya manusia menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu berkerja berarti mampu melaksanakan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Pentingnya pengelolaan terhadap Sumber Daya Manusia disebabkan oleh faktor manusia sebagai pelaku utama dalam setiap kegiatan operasional suatu perusahaan. Semakin baik kemampuan Sumber Daya Manusia yang dimiliki maka akan semakin baik hasil yang dicapai, demikian sebaliknya semakin rendah kualitas Sumber Daya Manusia-nya maka akan semakin rendah pula hasil yang dicapai, karena bagaimanapun canggihnya sarana dan prasarana tanpa didukung oleh Sumber Daya Manusia akan menghambat dalam mencapai tujuan perusahaan. Sadar akan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia bagi kelangsungan hidup dan kemajuan suatu perusahaan, maka suatu perusahaan harus memberikan perhatian khusus pada faktor produksi ini dan sudah

sewajarnya pemilik perusahaan memandang sumber daya manusia lebih dari sekedar aset perusahaan dan menjadikan mitra dalam berusaha.

Perusahaan harus dapat bersikap adil atas jasa yang telah diberikan oleh karyawan kepada perusahaan, karena setiap karyawan berhak mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pimpinannya, sebagai timbal balik atas jasa yang diberikannya, sehingga dapat mendorong para karyawan untuk lebih termotivasi dalam menjalankan kewajibannya sebagai seorang pekerja. Hubungan kerja yang saling menguntungkan antara perusahaan dan karyawan sangat diperlukan dalam rangka mendorong semangat kerja karyawan. Karyawan memberikan kinerja yang baik untuk kemajuan perusahaan, sedangkan perusahaan memberikan kompensasi yang sesuai atas kinerja yang telah diberikan karyawan terhadap perusahaan.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan pekerjaan. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Untuk itu kinerja karyawan harus mendapatkan perhatian yang khusus dari para pimpinnya, karena jika kinerja para karyawan menurun maka kinerja organisasi dapat terpengaruh secara keseluruhan.

Terdapat banyak faktor untuk meningkatkan kinerja karyawan salah satunya adalah kompensasi. Kompensasi sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan atas pekerjaannya. Kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Kompensasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena salah satu alasan utama seorang bekerja adalah mencari keuntungan. Dengan pemberian kompensasi yang layak dan adil diharapkan para karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi dan dapat meningkatkan kualitas kerja mereka.

Faktor selanjutnya adalah motivasi, menurut Siagaan (dalam Sutrisno, 2014:110) motivasi adalah keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan, atau menggerakkan dan motivasi itulah yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap dan tindak tanduk seseorang yang dikaitkan untuk mencapai

tujuan. Secara sederhana motivasi dapat diartikan sebagai suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku secara teratur.

Rumah Produksi Makaroni CV Berkah Jember adalah salah satu industri makaroni yang berada di kabupaten Jember. Rumah Produksi Makaroni CV Berkah Jember berdiri sejak 26 Maret 2009 dan beralamatkan di jalan Cenderawasih no 1 Pancakarya Ajung Jember. Perusahaan ini mempekerjakan 45 orang untuk menunjang kegiatan produksi perusahaan dan 4 orang di bagian lainnya. Rumah Produksi Makaroni CV Berkah Jember memproduksi makanan ringan yang berjenis makaroni.

Semakin maraknya industri makaroni di Kabupaten Jember, maka perusahaan dituntut untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Dengan demikian langkah-langkah yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan salah satunya memberikan kompensasi yang tepat. Pemberian kompensasi yang layak bukan saja dapat memengaruhi kondisi materi karyawan, tetapi juga dapat menentramkan batin karyawan untuk bekerja lebih tekun dan mempunyai inisiatif. Selain itu, pemberian kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan akan memberikan rasa puas terhadap karyawan tersebut sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Rumah Produksi Makaroni CV Berkah Jember telah berupaya memberikan kompensasi yang layak dan tepat, yaitu melalui gaji pokok, insentif dan tunjangan hari raya sebagai upaya perusahaan meningkatkan kinerja karyawannya. Dalam perusahaan ini karyawan mendapat gaji Rp. 2000 per kanton dan pembayaran gaji ini dilakukan per minggu.

Akhir-akhir ini karyawan Rumah Produksi Makaroni CV Berkah Jember mengalami penurunan motivasi dalam bekerja. Rendahnya motivasi karyawan dalam Rumah Produksi Makaroni CV Berkah Jember ditandai dengan banyaknya karyawan yang meninggalkan lokasi kerja sebelum jam kerja berakhir, tidak optimal atau total dalam melaksanakan pekerjaannya dan masih banyaknya permasalahan lainnya yang menyebabkan menurunnya kinerja karyawan. Penurunan motivasi ini disebabkan karena karyawan tidak terlalu puas dengan pemberian kompensasi non finansial.

Selain itu dilihat dari segi produksi, penurunan kinerja karyawan dapat dilihat dari kurangnya kuantitas produk yang diproduksi, akhir-akhir ini produk yang diproduksi hanya menghasilkan 500 sampai 600 karton per harinya, ini tidak sesuai dengan target perusahaan sebesar 700 karton per harinya. Penurunan kinerja ini dikarenakan motivasi kerja karyawan berkurang, hal ini disebabkan karena karyawan merasa pemberian kompensasi non finansial tidak sesuai dengan harapan karyawan sehingga karyawan kurang termotivasi dalam bekerja.

Berdasarkan permasalahan tersebut, peneliti memutuskan Rumah Produksi Makaroni CV Berkah Jember untuk dijadikan sebagai objek penelitian bagi skripsi yang berjudul “PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN RUMAH PRODUKSI MAKARONI CV BERKAH JEMBER”.

1.2 Rumusan Masalah

Perumusan masalah merupakan langkah yang sangat penting karena langkah ini menentukan kemana suatu penelitian diarahkan. Perumusan masalah pada hakekatnya merupakan perumusan dalam penelitian yang jawabannya akan dicari melalui penelitian. Maka penulis merumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Apakah pemberian kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan di CV Berkah Jember?
- b. Apakah pemberian kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan CV Berkah Jember?
- c. Apakah pemberian kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV Berkah Jember?
- d. Apakah pemberian kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV Berkah Jember?
- e. Apakah motivasi berpengaruh terhadap signifikan kinerja karyawan CV Berkah Jember?

1.3 Tujuan penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi rumusan masalah yang telah diungkapkan, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pemberian kompensasi finansial terhadap motivasi karyawan CV Berkah Jember
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pemberian kompensasi non finansial terhadap motivasi karyawan CV Berkah Jember
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pemberian kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan CV Berkah Jember
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pemberian kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan CV Berkah Jember
- e. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan CV Berkah Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Selain itu, berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah di atas, penelitian ini juga memiliki manfaat sebagai berikut:

- a. Bagi Perusahaan
Penelitian ini berguna untuk memberikan saran dan masukan kepada perusahaan guna peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia yang ada sehingga dapat dijadikan sebagai evaluasi kinerja, dan menjadi pertimbangan dalam menyusun strategi untuk meningkatkan kinerja di masa yang akan datang
- b. Bagi pihak lain/almamater
Penelitian ini diharapkan menambah referensi bacaan mengenai Sumber Daya Manusia yang dapat berguna bagi ilmu pengetahuan.
- c. Bagi penulis
Penelitian ini merupakan tambahan pengetahuan dari dunia praktisi yang sangat berharga untuk dihubungkan pengetahuan teoritis yang diperoleh di bangku kuliah.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi dan Jenis Kompensasi

Menurut Rachmawati (2008:146) Kompensasi adalah keseluruhan balas dan jasa yang diterima karyawan sebagai balas jasa dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang dan lainnya, yang berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan. Sedangkan menurut Bangun (2012:255) Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Menurut Handoko (dalam Sutrisno, 2014:183) mengemukakan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk mereka.

Edwin B. Flippo (Hasibuan, 2000:18) mengemukakan “*Wages is defined as the adequate and equitable enumeration of personnel for their contribution to organizational objectives*”. Sedangkan menurut Andre F. Sikula (2011) “*A compensation is anything that constitutes or is regarded as an equivalent or recompense*”. Kompensasi karyawan merupakan semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan pada karyawan dan muncul dari pekerjaannya mereka. (Dessler 2007:46).

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan baik yang berbentuk finansial maupun non finansial agar karyawan merasa dihargai dalam bekerja. Kompensasi pada dasarnya merupakan salah satu tujuan utama seseorang melakukan pekerjaan. Dengan kompensasi yang diterima, seseorang karyawan berkeinginan untuk dapat memenuhi kebutuhan minimalnya, mencukupi kebutuhan makan, pakaian dan tempat tinggal.

Pada dasarnya kompensasi mempunyai berbagai bentuk tidak hanya imbalan yang diberikan atas pekerjaan yang telah dilakukan karyawan. Jenis kompensasi dibedakan sebagai berikut:

1) Kompensasi finansial

Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kepada karyawan yang bersangkutan. Menurut Rivai (2010:742) kompensasi finansial merupakan imbalan yang melibatkan penilaian dan kontribusi kerja. Kompensasi finansial dibagi menjadi 2, yaitu:

a) Kompensasi finansial langsung

Adalah pembayaran berbentuk uang yang karyawan terima secara langsung sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan untuk perusahaan. Contohnya : Gaji, intensif, bonus dan tunjangan

b) Kompensasi finansial tidak langsung

Adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai upaya untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tentunya pemberian kompensasi ini tidak berkaitan langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Kompensasi ini termasuk semua penghargaan keuangan yang tidak termasuk kompensasi langsung. Wujud dari kompensasi tidak langsung meliputi program asuransi tenaga kerja, pertolongan sosial.

2). Kompensasi non finansial

Kompensasi non finansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang melainkan fasilitas. Menurut Mondy (2008:5) kompensasi non finansial yaitu imbalan kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik tempat orang itu bekerja. Kompensasi ini dibedakan menjadi 2, yaitu:

a) Kompensasi yang berkaitan dengan pekerjaan

Kompensasi non finansial ini dapat berupa pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk berkembang, pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja. Kompensasi ini merupakan perwujudan pemenuhan kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri

b) Kompensasi yang berkaitan dengan lingkungan pekerjaan

Kompensasi nonfinansial ini mengenai lingkungan pekerjaan dapat berupa supervisi yang kompeten, kondisi kerja yang mendukung dan pembagian kerja.

Sedangkan menurut Darsono dan Siswandoko (2011:269) kompensasi dibagi menjadi tiga yaitu:

- 1) Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri dari gaji, upah, dan bonus.
 - a) Gaji, adalah kompensasi dalam bentuk uang yang dibayarkan atas tanggung jawab pekerjaan yang dilakukan.
 - b) Upah, adalah kompensasi dalam bentuk uang yang dibayarkan atas waktu yang telah dipergunakan.
 - c) Bonus, adalah intensif dari kinerja individual dalam bentuk pembayaran khusus diatas gaji pekerja.
- 2) Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*) terdiri dari tunjangan, asuransi, fasilitas dan sebagainya.
 - a) Tunjangan adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka seperti tunjangan hari raya, asuransi kesehatan dan uang pensiun.
 - b) Fasilitas adalah sarana pendukung dalam aktifitas perusahaan berbentuk fisik dan digunakan dalam kegiatan normal perusahaan, memiliki angka waktu yang relatif permanen dan memberikan manfaat untuk masa yang akan datang.
- 3) Kompensasi non finansial (*non financial compensation*), yaitu bentuk kompensasi yang merupakan imbalan kepuasan yang diterima oleh pekerja atas pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan fisik atau psikologis perusahaan.

Menurut Edwin B. Flippo (1984) kompensasi dibagi menjadi tiga bentuk, yaitu:

1) Gaji

Gaji adalah balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi..

2) Insentif

Penghargaan berupa tambahan pendapatan tertentu atau dalam bentuk lainnya yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas kinerjanya.

3) Tunjangan

Tunjangan adalah semua pengeluaran perusahaan yang dirancang untuk kepentingan para karyawan selain upah dasar yang biasa.

Adapun indikator kompensasi finansial menurut Simamora (2004:445) adalah :

1) Upah dan Gaji

Upah adalah imbalan yang diberikan kepada karyawan dengan tarif perjam sedangkan gaji adalah imbalan yang diterima karyawan secara mingguan atau bulanan.

2) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi diluar gaji atau upah yang diberikan kepada karyawan. Insentif diberikan karena karyawan bekerja melebihi target yang di tentukan

3) Tunjangan

Tunjangan adalah balas jasa yang diberikan secara langsung kepada karyawan dengan tujuan karyawan mengabdikan hidupnya pada perusahaan.

4) Fasilitas

Fasilitas adalah sarana prasarana untuk melancarkan dan melaksanakan pekerjaan karyawan.

Sedangkan indikator kompensasi non finansial menurut Mondy (2008):

a) Kompensasi yang berkaitan dengan pekerjaan

Kompensasi non finansial ini dapat berupa pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk berkembang, pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja. Kompensasi ini merupakan perwujudan pemenuhan kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri

b) Kompensasi yang berkaitan dengan lingkungan pekerjaan

Kompensasi nonfinansial ini mengenai lingkungan pekerjaan dapat berupa supervisi yang kompeten, kondisi kerja yang mendukung dan pembagian kerja.

b. Tujuan Kompensasi

Kompensasi sangat penting bagi karyawan maupun bagi perusahaan. Hal ini karena kompensasi merupakan sumber penghasilan bagi karyawan dan gambaran dalam status sosial bagi karyawan. Selain itu kompensasi berpengaruh dalam menentukan standar kehidupan. Kompensasi bagi perusahaan merupakan faktor utama dalam kekaryawanan. Kebijakan kekaryawanan banyak berhubungan dengan pertimbangan untuk menentukan kompensasi karyawan. Menurut Notoadmodjo (dalam Sutrisno, 2014 : 188) ada beberapa tujuan diberinya kompensasi, yaitu :

1) Menghargai Prestasi kerja

Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja karyawan. Selanjutnya akan mendorong perilaku – perilaku karyawan atau kinerja karyawan dengan yang diinginkan perusahaan, misalnya produktivitas tinggi.

2) Menjamin keadilan

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan diantara karyawan dalam organisasi. Masing – masing karyawan akan memperoleh kompensasi yang sesuai dengan tugas fungsi, jabatan dan prestasi kerja.

3) Mempertahankan karyawan

Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan lebih *survival* bekerja pada organisasi itu. Hal lain berarti mencegah keluarnya karyawan dari organisasi itu mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.

4) Memperoleh karyawan yang bermutu

Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan akan lebih banyak pula peluang untuk memilih karyawan terbaik.

5) Pengendalian biaya

Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin seringnya karyawan keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan di tempat lain. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.

6) Memenuhi peraturan – peraturan

Sistem kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah. Suatu perusahaan yang baik dituntut adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula.

Sedangkan menurut Hasibuan (2013:37) ada delapan tujuan kompensasi diantaranya:

1) Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal perusahaan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik sedangkan perusahaan wajib membayar kompensasi dengan perjanjian yang disepakati.

2) Kepuasan kerja

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

3) Pengadaan Efektif

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

4) Motivasi

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

5) Stabilitas Karyawan

Program Kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn over relatif kecil.

6) Disiplin

Pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan akan semakin membaik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan yang berlaku

7) Pengaruh serikat buruh

Adanya program kompensasi yang baik perngaruh serikat dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya

8) Pengaruh pemerintah

Apabila program kompenasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Menurut Edwin B. Flippo (1984:3) tujuan adanya program-program kompensasi adalah: (1) Untuk menarik para karyawan yang cakap ke dalam perusahaan. (2) Untuk memotivasi karyawan mencapai prestasi yang unggul. (3) Untuk menciptakan masa dinas yang panjang.

c. Faktor Pemberian Kompensasi

Besar kecilnya kompensasi tidak dapat ditentukan begitu saja, tanpa mengantisipasi perkembangan keadaan sekitar yang mengelilingi gerak perusahaan. Penetapan kompensasi yang hanya berdasarkan keinginan sepihak (perusahaan) saja tanpa didasarkan pada perhitungan perhitungan yang rasional dan bisa dipertanggung jawabkan secara yuridis akan sulit diterapkan dalam jangka panjang. Menurut Sutrisno (2014:191) besar kecilnya kompensasi akan selalu di pengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya :

1) Tingkat biaya hidup

Biaya hidup didaerah itu tinggi maka tingkat kompensasi semakin tinggi. Sebaliknya karyawan yang biaya hidup didaerah itu rendah maka tingkat kompensasi relatif kecil

2) Tingkat kompensasi yang berlaku diperusahaan lain

Bila perusahaan lain memberikan kompensasi yang tinggi maka perusahaan harus memberikan kompensasi yang tinggi. Ini bertujuan agar karyawan tidak pindah ke perusahaan lain.

3) Tingkat kemampuan perusahaan

Bila kemampuan perusahaan semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar tetapi sebaliknya jika kemampuan perusahaan kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil

4) Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab

Jika jenis dan tanggung jawab yang diterima itu sulit/sukar dan mempunyai resiko yang besar, maka tingkat upah semakin besar karena meminta kecakapan serta keahlian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan tanggung jawab kecil dan resikonya kecil maka tingkat upah kecil.

5) Peraturan perundang – undangan yang berlaku

Pemerintah dengan Undang-Undang besarnya batas upah minimum. Penetapan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya upah bagi karyawan kaeran pemerintah berkewajiban untuk melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6) Peranan serikat buruh

Apabila serikat buruh kuat dan berpengaruh maka tingkar kompensasi semakin besar, sebaliknya jika serikat tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

Sedangkan menurut Tohardi (dalam Sutrisno, 2014 : 193) ada beberapa faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi, diantaranya:

1) Produktivitas

Jika produktivitasnya karyawan baik maka kompensasi yang kan didapatkan semakin besar, sebaliknya jika produktivitas kerja buruk maka kompensasi yang didapatkan relatif rendah.

2) Kemampuan untuk membayar

Bila kemampuan perusahaan untuk membayar gaji baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar tetapi sebaliknya jika kemampuan

perusahaan untuk membayar gaji kurang baik maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3) Kesiediaan untuk membayar

Bila kesiediaan perusahaan untuk membayar gaji dengan tinggi, maka tingkat kompensasi akan semakin tinggi tetapi sebaliknya jika kesiediaan perusahaan kurang untuk membayar gaji karyawan maka tingkat kompensasi relatif kecil

4) Penawaran dan permintaan tenaga kerja.

Jika pencarian kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari pekerjaan lebih sedikit daripada lowongan maka kompensasi relatif besar.

Menurut Edwin B. Flippo (1984:4-6) ada beberapa faktor tertentu yang diakui sangat mempengaruhi keputusan akhir mengenai jumlah gaji. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut:

1) Permintaan dan penawaran

Kompensasi akan dipengaruhi oleh penawaran dan permintaan karyawan dibursa kerja. Ketika Pencari Kerja (penawaran) jumlahnya lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) yang ada maka kompensasi relatif kecil. Namun sebaliknya jika pencari kerja (penawaran) lebih sedikit dibandingkan dengan lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif besar.

2) Serikat-serikat buruh

Besar kecilnya tingkat kompensasi karyawan akan dipengaruhi juga oleh serikat buruh atau organisasi karyawan. Apabila serikat buruh memiliki pengaruh besar terhadap jalannya usaha perusahaan maka tingkat kompensasi yang diberikan akan semakin besar. Tetapi sebaliknya apabila serikat buruh kurang berpengaruh maka kompensasi akan relatif kecil.

3) Kemampuan membayar

Faktor ini merealisasikan keadilan dalam pembayaran upah berada dalam proporsi yang tepat. Jika perusahaan mengalami keuntungan, para karyawan

perusahaan harus turut menikmati keuntungan tersebut melalui kenaikan tingkat upah atau pembagian keuntungan dan itu berlaku sebaliknya.

4) Produktivitas

Produktivitas kerja karyawan cenderung akan mempengaruhi tingkat kompensasi yang diberikan. Dimana bila produktivitas kerja karyawan dianggap baik dan memuaskan, perusahaan tidak akan segan untuk memberikan kompensasi yang lebih besar.

5) Biaya hidup

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya minimal karyawan. Hal ini karena kebutuhan karyawan harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman karyawan memungkinkan karyawan dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

6) Pemerintah

Pemerintah dengan menggunakan undang-undang menetapkan besarnya batas gaji minimum untuk menjaga kesejahteraan karyawan. Peraturan ini sangat penting agar para pengusaha tidak seenaknya .

Dalam pemberian pemberian kompensasi ada metode pemberian kompensasi. Menurut Triton (2010:133) secara umum metode kompensasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu sebagai berikut:

- 1) Metode tunggal adalah suatu metode dalam penetapan gaji pokok yang hanya didasarkan oleh ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Sedangkan tingkat golongan gaji pokok dari seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir.
- 2) Metode jamak adalah suatu metode dimana dalam gaji pokok penentuannya dilakukan berdasarkan beberapa pertimbangan tidak hanya dari ijazah saja tetapi juga mempertimbangkan lainnya misalnya tanggungan dalam keluarga dan lain sebagainya.

Agar pemberian kompensasi berjalan efektif, adil dan layak maka perusahaan perlu mempertimbangkan asas-asas pemberian kompensasi. Menurut

Triton (2010:124) asas kompensasi adalah adil dan layak dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Berikut ini diuraikan secara ringkas mengenai asas-asas pemberian kompensasi:

1) Asas Adil

Nilai kompensasi yang diberikan kepada karyawan hendaknya memenuhi dan sesuai kinerja, prestasi, produktivitas, kualitas pekerjaan, resiko pekerjaan, tingkat tanggung jawab pekerjaan, jabatan pekerjaan, serta memenuhi persyaratan internal konsistensi.

2) Asas layak dan Wajar

Asas ini berarti kompensasi yang diterima karyawan hendaknya dapat memenuhi harapan karyawan dan sesuai dengan pekerjaan.

Didalam kompensasi terdapat beberapa variabel menurut Simamora (2004) terdapat dua variabel, yaitu.

1) Kompensasi intrinsik

Kompensasi instrinsik adalah kompensasi yang dinilai di dalam dan dari mereka sendiri. Kompensasi intrinsik bersifat internal bagi individu dan normalnya berasal dari keterlibatan dalam aktivitas-aktivitas atau tugas tertentu. Kompensasi intrinsik melekat/inheren pada aktivitas itu sendiri, dan pemberiannya tidak tergantung pada kehadiran atau tindakan orang lain atau hal lainnya. Henry Simamora, memberikan contoh kompensasi intrinsik sebagai berikut: (1) perasaan kompetensi pribadi, (2) perasaan pencapaian pribadi, (3) tanggung jawab dan otonomi pribadi, (4) perasaan pertumbuhan dan pengembangan pribadi (4). pengakuan informal, (5). status, (6). kepuasan kerja. Selanjutnya dikemukakan oleh Henry Simamora, instrumen utama untuk meningkatkan motivasi dan kinerja melalui aplikasi kompensasi intrinsik terletak pada rancangan pekerjaan itu sendiri.

2) Kompensasi Ekstrinsik

Kompensasi Ekstrinsik adalah kompensasi yang dihasilkan secara eksternal oleh seseorang atau sesuatu yang lainnya. Kompensasi ekstrinsik tidak mengikuti kinerja sebuah aktivitas secara alamiah atau secara *inheren*, namun diberikan kepada seseorang oleh pihak eksternal atau dari luar.

Sebagian besar kompensasi ekstrinsik dikendalikan dan dibagikan secara langsung oleh organisasi dan lebih berwujud daripada kompensasi intrinsik. Kompensasi ekstrinsik sering diaplikasikan oleh organisasi dalam usaha untuk mempengaruhi perilaku dan kinerja anggotanya. Henry Simamora memberikan contoh kompensasi ekstrinsik sebagai berikut: (1). Gaji, (2). Tunjangan, (3). Sanjungan dan pengakuan, (4) pengakuan formal, (5) promosi, (6) hubungan sosial, (7) lingkungan kerja, (8) pembayaran insentif.

Sedangkan variabel dalam skema pemberian kompensasi. Menurut Edwin

B. Flippo (1984: 33-50) ada dua variabel didalam kompensasi, yaitu:

1) Kompensasi variabel perorangan, dalam teori ini menekankan penggunaan insentif atas dasar perorangan bukan atas dasar kelompok. Empat skema pelaksanaan variabel ini adalah sebagai berikut:

a) Senioritas

Didalam teori ini pemberian kompensasi dilihat dari sudut pandang senioritas. Semakin lama karyawan kerja disini semakin tinggi upah yang didapatkan. Walaupun sebenarnya pemberian kompensasi haruslah memajukan perkembangan karyawan.

b) Rencana insentif bagi operator

Dalam teori ini tidak ada batas tertinggi bagi kompensasi menurut suatu rencana insentif untuk para tenaga kerja. Pekerja dapat memperoleh insentif sebanyak mungkin sesuai dengan kemampuan fisik dan mentalnya.

c) Rencana insentif bagi para manager

Dalam teori ini keseluruhan kompensasi untuk eksekutif yang berbeda tingkatan dan jenisnya, akan berbeda berdasarkan industri dan ukuran perusahaan dan dalam pembayaran skema kompensasi untuk para eksekutif diantaranya banyak dirancang sehubungan dengan undang undang penghasilan pajak.

2) Kompensasi variabel kelompok, dalam teori ini menekankan penggunaan insentif atas dasar kelompok bukan atas dasar perorangan. Empat skema pelaksanaan variabel ini adalah sebagai berikut:

a) Tarif kelompok per potong

Dalam banyak operasi produksi, usaha dari seseorang karyawan tidak dapat dipisahkan dari usaha kelompok yang bersangkutan. Kerja sama untuk memenuhi atau melampaui standar dapat dirangsang melalui suatu bonus kelompok.

b) Rencana bagi hasil

Pada hakekatnya, rencana-rencana ini berkaitan dengan upaya membagi tambahan atau keuntungan produktifitas. Salah satu rencana yang paling dikenal adalah *ScanLon Plan*. Pendekatan ini menghitung biaya tenaga kerja norma/unit produk yang diproduksi. Bila dengan kerjasama lebih baik dan efisien lebih besar, sehingga biaya tenaga kerja dapat dikurangi, jumlah keseluruhan atau sebagian pemnghematan dibagi diantara para karyawan dalam bentuk bonus.

c) Pembagian laba kepada karyawan

Rencana-rencana ini dirancang untuk membagi laba perusahaan diantara para karyawan, efektifitas berbagai rencana tidak selalu berhubungan dengan prestasi kerja karyawan.

d) Pemilikan saham oleh karyawan

Dengan tipe kompensasi variabel ini karyawan diberi kesempatan untuk memiliki saham-saham perusahaan. Pemilikan saham oleh karyawan juga menyerupai bagi laba karena efektifitasnya sangat tergantung dengan pendidikan karyawan serta peran karyawan. Karyawan harus mengerti hakikat dari saham, dividen dan pasar modal.

2.1.2 Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Menurut Bangun (2012:312) Motivasi berasal dari kata motif (*motive*), yang berarti dorongan. Dengan demikian motivasi berarti sesuatu yang mendorong ataaau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang

berlangsung secara sadar. Menurut Handoko (1999:252) motivasi dapat diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan. (Wexley & Yukl (dalam Sutrisno,2019:110) memberikan batasan mengenai motivasi sebagai *the process by which behavior is energized and directed*. Pengertian motivasi seperti dikemukakan oleh Wexley & Yukl adalah pemberian atau penimbunan motif atau dapat pula diartikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif. Sedangkan menurut Edwin B. Flippo (Hasibuan, 2005:143) Motivasi adalah suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga para pegawai dan tujuan organisasi tercapai. Robbins (2015:213) mendefinisikan motivasi adalah proses yang menentukan intensitas, arah, dan ketetapan individu dalam usaha mencapai sasaran.

Mengacu dari beberapa pengertian motivasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu keadaan yang mendorong seseorang sehingga menjadi semangat dan gairah untuk melakukan suatu pekerjaan dalam upaya tercapainya keinginan atau pemenuhan kebutuhan. Menurut Hasibuan (2007:221) motivasi dibedakan menjadi dua jenis, yaitu sebagai berikut:

1) Motivasi Positif

Manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan memotivasi secara positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2) Motivasi negatif

Manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang kurang bekerja dengan baik. Dengan motivasi yang negatif ini dalam jangka pendek semangat kerja bawahan akan meningkat, karena karyawan tersebut takut menerima hukuman dari atasannya namun dalam jangka panjang akan berakibat kurang baik.

Indikator motivasi kerja menurut Arep dan Tanjung (2003:143) adalah sebagai berikut:

1) Sesuai standar

Orang yang mempunyai motivasi yang tinggi akan menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu dan kualitas yang sesuai dengan perusahaan.

2) Senang dalam bekerja

Orang yang memiliki motivasi tinggi biasanya menikmati semua pekerjaannya. Motivasi yang terdapat dalam dirinya mendorong dan membuat orang merasa senang melakukannya.

3) Merasa berharga

Seseorang akan merasa berharga ketika mengerjakan suatu pekerjaan yang didorong oleh motivasi dalam dirinya.

4) Bekerja keras

Motivasi yang terdapat dalam diri sendiri mendorong orang tersebut untuk senantiasa bekerja keras untuk memperoleh hasil pekerjaan yang ditetapkan.

5) Sedikit pengawasan

Orang yang memiliki motivasi yang tinggi tidak butuh pengawasan yang sangat banyak dari orang lain karena dia selalu berusaha menyelesaikan tugasnya dengan baik

Sedangkan menurut Robbins (2015) indikator dalam motivasi dibagi 3, yaitu:

- 1) *Intensity*, adalah suatu sikap bekerja keras dan melakukan usaha maksimal untuk mencapai sesuatu yang diinginkan.
- 2) *Direction*, adalah suatu sikap penuh ketelitian dan perhatian (fokus) dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.
- 3) *Presistence*, adalah sikap pantang menyerah dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.

b. Tujuan Pemberian Motivasi Kerja

Tujuan pemberian motivasi kerja menurut Hasibuan (2007:211) adalah sebagai berikut:

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan

- 3) Meningkatkan produktivitas karyawan
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kesetabilan karyawan perusahaan
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 7) Meningkatkan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 8) Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan
- 9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- 11) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Sedangkan menurut (Manulang, 2002: 34) tujuan pemberian motivasi adalah sebagai berikut yaitu : (1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, (2) meningkatkan produktivitas kerja karyawan, (3) menciptakan dan mempertahankan kestabilan karyawan, (4) meningkatkan kedisiplinan karyawan, (5) mengefektifkan pengadaan karyawan, (6) menciptakan suasana yang kondusif, (7) menciptakan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan, (8) meningkatkan kesejahteraan karyawan, (9) mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya, (10) meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku, (11) meningkatkan antusiasme dan kepuasan karyawan, (12) meningkatkan keterbukaan dan komunikasi sesama karyawan dan atasan, (13) mencari pemecahan secara sinergi terhadap setiap permasalahan dengan cepat dan tepat.

c. Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Hasibuan (2007:223) Ada beberapa faktor yang mempengaruhi serta meningkatkan motivasi seseorang dalam bekerja, yaitu:

1) Gaya Kepemimpinan

Tugas Pemimpin disini adalah membangun kesadaran karyawannya. Bentuk bentuk kesadaran ini antara lain: adanya rasa malu jika melanggar peraturan, gaya kerja konsisten menurut situasi, tidak menunda pekerjaan yang dapat diselesaikan sekarang, membantu rekan yang memerlukan bantuan. tepat waktu.

2) Sikap Individu

Situasi dan kondisi di luar individu memberi pengaruh terhadap motivasi, akan tetapi yang paling menentukan adalah individu itu sendiri. Karakteristik individu yang mendukung menurunnya motivasi adalah: Sikap tidak mau meraih prestasi baru, rasa cepat puas, usil, lemah fisik.

3) Situasi Kerja

Lingkungan kerja, jarak tempuh dan fasilitas yang tersedia membangkitkan motivasi jika persyaratannya terpenuhi, akan tetapi apabila persyaratan tersebut tidak diperhatikan dapat menekan motivasi. Orang dapat bekerja dengan baik jika faktor pendukungnya terpenuhi, sebaliknya pekerja dapat frustrasi jika faktor yang dia kehendaki tidak tersedia.

Sedangkan Menurut Siagian (2002) faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dapat diketahui berdasarkan karakteristik dari individu yang bersifat khas yang terdiri dari delapan faktor yaitu:

1) Karakteristik Biografi yang meliputi :

- a. Usia, hal ini penting karena usia mempunyai kaitan yang erat dengan berbagai segi kehidupan organisasional. Misalnya kaitan usia dengan tingkat kedewasaan teknis yaitu ketrampilan tugas.
- b. Jenis Kelamin, karena jelas bahwa implikasi jenis kelamin para pekerja merupakan hal yang perlu mendapat perhatian secara wajar dengan demikian perlakuan terhadap mereka pun dapat disesuaikan sedemikian rupa sehingga mereka menjadi anggota organisasi yang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.
- c. Status perkawinan, dengan status ini secara tidak langsung dapat memberikan petunjuk cara, dan teknik motivasi yang cocok digunakan bagi para karyawan yang telah menikah dibandingkan dengan karyawan yang belum menikah.
- d. Jumlah tanggungan, dalam hal ini jumlah tanggungan seorang pencari nafkah utama keluarga adalah semua orang yang biaya hidupnya tergantung pada pencari nafkah utama tersebut, tidak terbatas hanya pada istri atau suami dan anak-anaknya.

- e. Masa kerja, dalam organisasi perlu diketahui masa kerja seseorang karena masa kerja seseorang merupakan satu indikator kecenderungan para pekerja dalam berbagai segi organisasional seperti ; produktivitas kerja dan daftar kehadiran. Karena semakin lama seseorang bekerja ada kemungkinan untuk mereka mangkir atau tidak masuk kerja disebabkan karena kejenuhan.
- 2) Kepribadian
Kepribadian seseorang juga dapat dipengaruhi motivasi kerja seseorang karena kepribadian sebagai keseluruhan cara yang digunakan oleh seseorang untuk bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain.
- 3) Persepsi
Interpretasi seseorang tentang kesan sensorinya mengenai lingkungan sekitarnya akan sangat berpengaruh pada perilaku yang pada gilirannya menentukan faktor-faktor yang dipandanginya sebagai faktor organisasional yang kuat.
- 4) Kemampuan belajar
Belajar adalah proses yang berlangsung seumur hidup dan tidak terbatas pada pendidikan formal yang ditempuh seseorang diberbagai tingkat lembaga pendidikan. Salah satu bentuk nyata dari telah belajarnya seseorang adalah perubahan dalam persepsi, perubahan dalam kemauan, dan perubahan dalam tindakan.
- 5) Nilai-nilai yang dianut
Sistem nilai pribadi seseorang biasanya dikaitkan dengan sistem nilai sosial yang berlaku di berbagai jenis masyarakat dimana seseorang menjadi anggota.
- 6) Sikap
Sikap merupakan suatu pernyataan evaluatif seseorang terhadap objek tertentu, orang tertentu atau peristiwa tertentu. Artinya sikap merupakan pencerminan perasaan seseorang terhadap sesuatu.
- 7) Kepuasan kerja
Kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang yang positif terhadap kehidupan organisasionalnya.

8) Kemampuan

Kemampuan dapat digolongkan atas dua jenis yaitu kemampuan fisik dan kemampuan intelektual. Kemampuan fisik meliputi kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang bersifat teknis, mekanistik dan repetitif, sedangkan kemampuan intelektual meliputi cara berfikir dalam menyelesaikan masalah.

Didalam pemberian motivasi ada beberapa metode, menurut Hasibuan (2007:222) pemberian motivasi dibagi menjadi dua, yaitu:

1) Motivasi langsung

Motivasi langsung adalah motivasi (material dan non material) yang diberikan langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya.

2) Motivasi tidak langsung

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga karyawan betah dan bersemangat dalam melaksanakan pekerjaan.

Didalam motivasi ada beberapa teori menurut para ahli, diantaranya adalah:

1) Teori kebutuhan Maslow.

Adapun lima jenjang kebutuhan menurut Maslow adalah sebagai berikut: Abraham Maslow (dalam Tunggal, 1993:293-295) menjelaskan bahwa individu mempunyai lima jenjang kebutuhan yaitu:

a) Kebutuhan fisik (*Physiologi Needs*)

Ini adalah kebutuhan kebutuhan pokok untuk mempertahankan kehidupan manusia sendiri, seperti makanan, air, perumahan, tidur. Maslow mengambil posisi bahwa sampai kebutuhan kebutuhan ini di puaskan pada tingkat yang diperlukan untuk mempertahankan hidup, Kebutuhan kebutuhan lain tidak akan memotivasi manusia.

b) *Kebutuhan Keamanan (Security or Safety Needs)*

Inilah kebutuhan untuk bebas dari bahaya fisik dan ketakutan kehilangan suatu pekerjaan, kekayaan, makanan, atau tempat tinggal.

c) *Kebutuhan Afiliasi (Affiliate Needs)*

Karena manusia adalah makhluk sosial (*Social Beings*), mereka perlu dimiliki, diterima oleh yang lain.

d) *Kebutuhan Penghargaan (Esteem Needs)*

Menurut Maslow, apabila manusia mulai memuaskan kebutuhan yang dimiliki, mereka cenderung menginginkan penghargaan, baik oleh sendiri maupun orang lain. Jenis kebutuhan tersebut menghasilkan kepuasan seperti kekuasaan, prestise, status, dan kepercayaan sendiri.

e) *Kebutuhan Untuk Aktualisasi Diri (Need For Self Actualization)*

Maslow menghubungkan kebutuhan ini sebagai kebutuhan yang tertinggi dalam hierarki kebutuhannya. Aktualisasi diri merupakan keinginan menjadi apa yang seorang maupun menjadi, untuk memaksimalkan potensial seseorang untuk menyelesaikan sesuatu.



Sumber: Wexley dan Yukl (1977:78) "*Organizational Behavior and personel pshycology*".

Menurut teori ini jika kebutuhan tingkat pertama telah dipenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua menjadi prioritas utama dan akan mendominasi tingkat selanjutnya. Jika kebutuhan tingkat kedua telah terpuaskan, maka kebutuhan tingkat ketiga menjadi penting, demikian pun seterusnya. Dalam teori ini diliat

dari sudut pandang manusia yang kebutuhan yang minimum (golongan manusia berpendapatan rendah) sehingga menurut Maslow kebutuhan itu didapatkan secara bertingkat dan tidak dapat didapatkan secara bersama sama.

2) Teori dua faktor

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg. Menurut Herzberg (Robbins, 2001:166) Terdapat dua kelompok faktor yang dapat mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya, kelompok tersebut adalah:

a) Faktor *Higiene*

Faktor ini berkaitan dengan ketidakpuasan kerja, seperti gaji, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja. Apabila faktor-faktor ini terpenuhi, maka tidak akan menimbulkan kepuasankerja, tetapi hanya menimbulkan sikap yang netral. Jika faktor-faktor ini tidak terpenuhi, maka akan menimbulkan ketidakpuasan kerja.

b) Faktor *Motivator*

Faktor ini berkaitan dengan kepuasan kerja, seperti: tanggung jawab, kesempatan untuk maju dan pengakuan. Apabila faktor-faktor ini terpenuhi, akan menimbulkan kepuasaan kerja. Tetapi apabila faktor-faktor ini terpenuhi, tidak akan menimbulkan ketidakpuasan kerja tetapi adalah sikap kerja yang netral.

Herzberg menjelaskan bahwa kebutuhan bisa didapatkan secara bersama-sama karena didalam teori ini dilihat dari sudut pandang orang yang mempunyai pendapatan yang cukup bahkan lebih.

3) Teori ERG

Teori ini perluasan dari teori Herzberg dan Maslow, Alderfer merumuskan suatu model penggolongan kebutuhan segaris dengan bukti bukti empiris yang telah ada, Alderfer (dalam Thoha 2014:233) mengenalkan tiga kelompok inti dari kebutuhan kebutuhan itu, yakni :

a) Kebutuhan keberadaan (*Existence needs*)

Adalah suatu kebutuhan akan tetap bisa hidup.

b) Kebutuhan berhubungan (*Related needs*)

Adalah suatu kebutuhan untuk menjalin hubungan untuk menjalin hubungan sesama manusia untuk melakukan hubungan sosial dan bekerja sama dengan orang lain.

c) Kebutuhan Pertumbuhan (*Growth needs*)

Adalah kebutuhan untuk kreativitas pribadi atau pengaruh yang produktif.

Disamping mempunyai kesamaan teori ERG mempunyai beberapa perbedaan dengan teori hierarki kebutuhan, antara lain dapat terjadi sekaligus lebih dari satu kebutuhan secara simultan. Dapat dijelaskan bahwa teori hierarki kebutuhan adalah bertingkat-tingkat, kebutuhan tingkat pertama terpenuhi maka muncul kebutuhan tingkat kedua dan seterusnya. Sedangkan teori ERG tidak demikian bahwa kebutuhan itu tidak bertingkat tingkat malah dapat sekaligus diperoleh secara bersama sama.

2.1.3 Kinerja

a. Pengertian Kinerja dan Penilaian Kinerja

Kata kinerja berasal dari kata *performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang. Menurut Moeheriono (2012 : 95) kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu perusahaan. Sedangkan menurut Oxford Dictionary, kinerja merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi. Menurut Robbins (2015:184) Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu. Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing – masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Penilaian kinerja adalah suatu proses organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu (Simamora, 2004:458). Sedangkan menurut Hasibuan (2013:118) penilaian kinerja adalah menilai rasio dengan standar kualitas maupun kuantitas

yang dihasilkan setiap orang. Adapun beberapa indikator penilaian kinerja. Menurut Simamora (2004:445) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu sebagai berikut:

- 1) Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.
- 4) Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- 5) Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.
- 6) Komitmen kerja, merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab terhadap kantor.

Sedangkan menurut Hasibuan (2012) ada beberapa indikator dalam kinerja, diantaranya:

- 1) Kesetiaan, mencerminkan kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun diluar pekerjaan.
- 2) Kualitas dan kuantitas kinerja, merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut
- 3) Kejujuran, kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugas memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun orang lain.
- 4) Kedisiplinan, mencerminkan kepatuhan karyawan dalam mematuhi peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesesya dengan intruksi yang diberikan.

- 5) Kreativitas, kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya.
- 6) Kerjasama, kesediaan karyawan berprestasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya.
- 7) Kepemimpinan, merupakan kemampuan untuk memimpin, dan dapat mempengaruhi rekan karyawan dalam bekerja.
- 8) Kepribadian, sikap perilaku, kesopanan, memperlihatkan sikap yang baik
- 9) Kecakapan, merupakan kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat dalam kebijakan bekerja.

b. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilai, antara lain :

- 1) *Performance Improvement*. Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- 2) *Compensation Adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- 3) *Placement Decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
- 4) *Training and Development Needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
- 5) *Carrer Planning and Development*. Memandu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai.
- 6) *Staffing Process Deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
- 7) *Informational Inaccuracies and Job-Design Errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi job-analysis, job-design, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.

- 8) *Equal Employment Opportunity*. Menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif.
 - 9) *External Challenges*. Menggambarkan sejauh mana faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan dan lainnya mempengaruhi karyawan dalam mengemban tugas dan pekerjaan.
 - 10) *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi kepentingan kekaryawanan terutama departemen SDM terkait dengan kepentingan karyawan itu sendiri
- Sedangkan Menurut Armstrong (1994 :32) ada beberapa tujuan dalam

penilaian kinerja :

- 1) Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja
- 2) Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja
- 3) Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan
- 4) Memberikan ukuran yang akurat dan obyektif dalam kaitannya dengan target dan standar yang disepakati sehingga individu menerima umpan balik dari manajer tentang beberapa baik yang mereka lakukan
- 5) Menunjukkan pada setiap karyawan bahwa organisasi menilai mereka secara individu
- 6) Membantu mempertahankan karyawan yang mempunyai kualitas tinggi.

Menurut Trifin (Simamora, 2004:334-345) tujuan melakukan penilaian kerja karyawan dapat dikategorikan atas dua tujuan pokok, yaitu:

- 1) Untuk tujuan administrasi pengambilan keputusan promosi dan mutasi, misalnya:
 - a) Sebagai dasar pengambilan keputusan promosi dan mutasi
 - b) Untuk menentukan jenis-jenis latihan kerja yang akan diperlukan
 - c) Sebagai kriteria seleksi dan penempatan kerja
 - d) Sebagai dasar penilaian program latihan dan efektivitas jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, sistem pengawasan kondisi kerja dan peralatan
 - e) Sebagai metode pembayaran gaji dan upah.

- 2) Untuk tujuan *individual employee development*. Yang meliputi
 - a) Sebagai alat ukur mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personal dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
 - b) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan kerja yang baik
 - c) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja
 - d) Sebagai alat mendorong para atasan untuk menobservasikan perilaku dari bawahannya supaya diketahui minat dan kebutuhan bawahannya
 - e) Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya

c. Faktor Yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan (Armstrong, 1994:35), diantaranya sebagai berikut:

- 1) Hasil kerja, yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja (output) biasanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlah dan berapa besar kenaikannya, misalkan : omset pemasaran, jumlah keuntungan dan total perputaran aset dan lain – lain.
- 2) Perilaku, yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, pelayanaannya bagaimana, kesopanan, sikapnya, dan perilaku baik terhadap sesama karyawan maupun kepada pelanggan.
- 3) Atribut dan kompetensi, yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan keterampilan dan keahliannya, seperti kepemimpinan, inisiatif, komitmen.
- 4) Komparatif, yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang selevel dengan bersangkutan, misalnya *sales* berapa besar omset penjualan selama satu bulan.

Di dalam melakukan penilaian kinerja harus menggunakan metode metode penilaian kinerja. Menurut Hasibuan (2013:118) metode penilaian kinerja

terbagi menjadi dua, yaitu metode tradisional dan metode modern. Metode tradisional meliputi:

- 1) *Rating scale*, metode ini banyak digunakan atasan untuk mengukur karakteristik.
- 2) *Employee comparison*, membandingkan antara karyawan satu dengan karyawan lainnya.
- 3) *Check list*, metode ini tidak perlu menilai tetapi hanya memberikan masukan kepada karyawan.
- 4) *Free from easy*, karyawan diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan yang di nilai karyawan
- 5) *Critical insiden*, mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari kemudian dimasukkan dibuku catatan khusus.

Sedangkan metode modern meliputi:

- 1) *Assessment center*, dilakukan dengan pembentukan tim penilaian khusus.
- 2) *Management by objective*, karyawan langsung diikut sertakan dalam perumusan dan perumusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan dalam menentukan sasaran.
- 3) *Human asset accounting*, faktor penilaian kinerja sebagai individu model jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan membandingkan variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

Dalam melakukan penilaian kinerja perusahaan harus memperhatikan prinsip penilaian kinerja. Menurut Moehariono (2012 : 140) ada beberapa prinsip yang menjadi penilaian, yaitu :

- a) *Relevance*, yaitu harus ada kesesuaian faktor penilaian dengan tujuan sistem penilaian
- b) *Acceptability*, yaitu dapat diterima dan di sepakati karyawan
- c) *Realibility*, yaitu faktor penilaian harus dapat dipercaya dan diukur karyawan secara nyata
- d) *Sensitivity*, yaitu dapat membedakan kinerja baik atau yang buruk
- e) *Practicality*, yaitu mudah dipahami dan dapat diterapkan secara praktis.

Berdasarkan pernyataan Timpe (1993:37) cara-cara meningkatkan kinerja antar lain:

1) Diagnosis

Suatu diagnosis berguna dapat dilakukan secara informal oleh setiap individu yang tertarik untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengevaluasi dan memperbaiki kinerja

2) Pelatihan

Setelah gaya atribusional dikenali dan dipahami, pelatihan dapat membantu manajemen bahwa pengetahuan ini digunakan dengan tepat.

3) Tindakan

Tidak ada program dan pelatihan yang dapat dicapai hasil sepenuhnya tanpa dorongan untuk menggunakannya, analisa atribusi kausal harus dilakukan secara rutin sebagai bagian dari tahap-tahap penilaian kerja formal.

Sedangkan Menurut Armstrong (1994 :39) cara meningkatkan kinerja ada delapan poin, yaitu:

1) Memberikan dukungan atau dorongan kepada karyawan untuk berkembang

Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan yang berbeda sehingga bisa mengembangkan potensi diri untuk tumbuh dan berkembang. Serta memberi motivasi kepada karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai pekerjaan.

2) Membuat standar kerja yang jelas

Memudahkan mengontrol kinerja karyawan. Dengan adanya standar yang jelas, karyawan akan berusaha mencapai standar tersebut dengan cara memperbaiki kinerjanya.

3) Menetapkan area tanggung jawab dan bekerja

Adanya tanggung jawab tinggi dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja agar tanggung jawabnya terselesaikan dengan baik.

4) Mendorong karyawan untuk dapat mencapai standar kerja

Menjadikan karyawan sebagai partner dan menghargai pendapat mereka atau mengajak mereka berkomunikasi.

5) Membuat dokumen kesepakatan dengan karyawan

Dokumen berisi kesempatan untuk mencapai standar sehingga dapat digunakan untuk mengontrol kinerja karyawan

6) Menentukan rangkaian atau urutan kegiatan

Menjadikan situasi kerja lebih sistematis sehingga karyawan tidak tumpang tindih dalam melakukan pekerjaan

7) Mengawasi dan mengikuti karyawan dalam melakukan pekerjaan

Mengetahui kebutuhan standar karyawan untuk mencapai standar. Menunjukkan kepedulian kepada karyawan sehingga mereka termotivasi untuk mencapai kesuksesan.

Robins (2015:225) menyebut bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M), dan kesempatan atau *opportunity* (O), atau performance merupakan fungsi dari *Motivation*, *Abillity* dan *Opportunity* atau jika dirumuskan menjadi $P=F(M \times A \times O)$. Jika organisasi menghendaki karyawannya berprestasi yang optimal seharusnya manajemen memberikan kesempatan bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan secara optimal pula. Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, manajemen bisa merancang agar karyawan dapat memiliki semangat tinggi dalam bekerja, melalui pemberian kompensasi yang layak dan memberikan imbalan yang memadai atas prestasi kerja karyawan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Salah satu yang berperan penting bagi peneliti dalam melakukan sebuah penelitian adalah kajian tentang penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu dijadikan acuan dasar perbandingan yang berhubungan dengan teori sistematika yang dilakukan. Adapun penelitian terdahulu yang menunjang penelitian ini adalah :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil
1	Yupono Bagio (2009)	Kompensasi finansial (X1), Kompensasi non finansial (X2), Komitmen organisasi (Z) dan Kinerja (Y)	Analisis Path	Kompensasi finansial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, sedangkan kompensasi non finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Slamet Riyadi (2011)	Kompensasi finansial (X1), Gaya kepemimpinan (X2), Motivasi kerja (Z), Kinerja (Y)	Structural Equation Modelling (SEM)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial tidak mempengaruhi motivasi maupun kinerja karyawan.
3	Dhendi Bagus Prasajo (2012)	Kompensasi non finansial (X), Kinerja (Y)	Analisi regresi sederhana	Terdapat pengaruh positif dan signifikan pemberian kompensasi non finansial terhadap kinerja
4	Monica Aprilia Gunawan (2015)	Kompensasi Finansial (X1), Kompensasi non finansial (X2), Motivasi (Y)	Analisis regresi linier berganda	Kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi
5	Roihatul Musyafi' (2016)	Kompensasi finansial (X1), Kompensasi non finansial (X2), Kinerja (Y)	Analisi regresi linear berganda	Kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Sumber: Yupono(2009), Slamet (2011), Dhendi (2012),Monica (2015), Roihatul (2016).

Yupono Bagio (2009) melakukan penelitian tentang komitmen organisasi merupakan variabel mediasi hubungan kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan PT Bank UOB Buana Capem Tabanan Bali. Penelitian ini menggunakan alat analisis path. Hasil dari penelitian mengatakan

kompensasi finansial dan kompensasi non finansial secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank UOB Buana Capem Tabanan Bali. Tetapi variabel kompensasi non finansial tidak berpengaruh positif dan signifikan jika secara parsial. Persamaan penelitian penelitian Yupo dengan penelitian ini adalah variabel kompensasi finansial, kompensasi non finansial, dan alat analisis yang digunakan sama yaitu analisis path sedangkan perbedaannya terletak di variabel mediasi, populasi dan objek. Penelitian ini bisa dibilang sebagai penelitian pembandingan dari penelitian Yupo.

Slamet Riyadi (2011) melakukan penelitian pengaruh kompensasi finansial, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. Dan responden dalam penelitian ini adalah para manajer tingkat menengah yang bekerja di Perusahaan Manufaktur yang ada di wilayah Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan metode analisis *Structural Equation Modeling*. Hasil dari penelitian membuktikan bahwa kompensasi finansial tidak mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan, dan motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian slamet mempunyai persamaan terletak di variabel kompensasi finansial, motivasi dan kinerja. Sedangkan yang membedakan adalah objek penelitian serta alat analisis yang digunakan dalam penelitian Slamet. Penelitian ini adalah penyederhanaan dari penelitian slamet karena objek penelitian ini Cuma berfokus pada satu perusahaan dan dengan menggunakan alat analisis path.

Dhendi Bagus Prasajo (2012) melakukan penelitian tentang pengaruh Pemberian kompensasi non finansial di SMP Negeri se Kecamatan Bantul. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis statistik regresi sederhana. Hasil dari penelitian tersebut adalah kompensasi non finansial berpengaruh terhadap kinerja guru. Persamaan penilitian Dhendi dan penelitian ini adalah di variabel yaitu kompensasi non finansial dan kinerja. Sedangkan perbedaannya terletak di objek penelitian dan populasi serta alat analisisnya. Penelitian ini bisa dikatakan sebagai penyempurnaan dari penelitian Dhendi

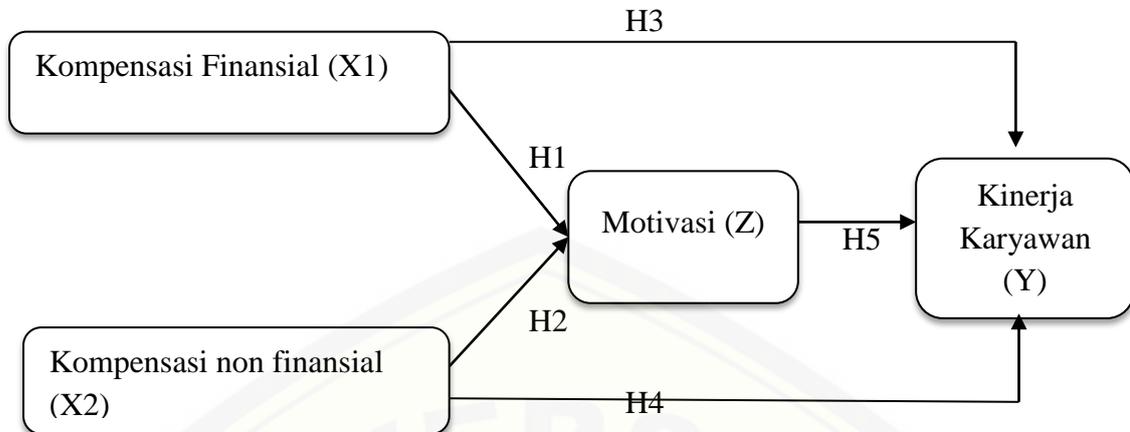
dikarenakan variabel yang diteliti dalam penelitian ini lebih kompleks dan model analisis menggunakan analisis path.

Monica Aprilia Gunawan (2015) melakukan penelitian tentang pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap motivasi kerja PT Freight Express Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode pengujian data menggunakan uji validitas dan reliabilitas dan metode analisis menggunakan analisis jalur path. Hasil dari penelitian ini adalah kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh positif terhadap motivasi. Perasamaan penelitian Monica dan penelitian ini terletak di variabel kompensasi finansial, kompensasi non finansial dan motivasi, sedangkan perbedaannya terletak di objek penelitian, alat analisis serta populasi. Penelitian ini bisa dikatakan sebagai penyempurnaan dari penelitian Monica karena penelitian ini menggunakan analisis jalur path.

Roihatul Musyafi' (2016) melakukan penelitian tentang pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan PT PLN Malang. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*) dan menggunakan metode analisis regresi liner berganda. Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa variabel kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja karyawan bersifat positif yang dapat diartikan bahwa jika peningkatan kompensasi finansial dan non finansial mengalami peningkatan maka, kinerja karyawan akan meningkat. Persamaan penelitian ini dengan penelitian Roihatul terletak di semua variabel dan yang membedakan adalah alat analisis serta populasi dan objek penelitiannya. Dan penelitian ini bisa dikatakan sebagai penyempurnaan dari penelitian Roihatul dikarenakan dalam penelitian ini ditambahkan variabel pada variabel z sehingga penelitian ini menggunakan alat analisis path bukan analisis regresi linear berganda.

2.3 Kerangka konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini bertujuan untuk mempermudah dalam menganalisis pengaruh dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Kerangka konseptual ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.

2.4 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan pada landasan teori dan hasil-hasil penelitian dahulu, maka hipotesis penelitian ini adalah:

2.4.1 Pengaruh kompensasi finansial terhadap motivasi

Menurut Rivai (2004:359) Kompensasi finansial adalah berupa uang yang diberikan kepada karyawan atas balas jasa yang sudah dikerjakan dan kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung serta kompensasi tidak langsung. Kompensasi merupakan hak bagi karyawan menjadi kewajiban perusahaan untuk membayarnya. Fungsi utama dari kompensasi finansial adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan. Kompensasi finansial menjamin bahwa karyawan akan mengarahkan usahanya untuk meningkatkan motivasi kerja individu maupun kelompok, dengan adanya kompensasi yang tinggi diharapkan karyawan dapat lebih termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya Sofyandi (2015). Dalam penelitian milik Slamet Riyadi (2011) menyatakan bahwa kompensasi finansial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Jadi dapat dapat disimpulkan bahwa:

H₁ : Kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi

2.4.2 Pengaruh kompensasi non finansial terhadap motivasi

Kompensasi non finansial adalah kompensasi yang terdiri dari kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang itu bekerja (Simamora, 2001:541). Pemberian kompensasi yang berbentuk nonfinansial merupakan pemotivasi yang kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya. Menurut Sofyandi (2015) Kompensasi Non finansial dapat diberikan dalam bentuk dukungan-dukungan terhadap karyawan dengan memberikan lingkungan kerja yang nyaman, dengan adanya lingkungan kerja yang nyaman karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja. Pada penelitian milik Monica (2015) dikemukakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi non finansial dan motivasi kerja karyawan. Sehingga dapat diberi hipotesis:

H₂ : Kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi

2.4.3 Pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja

Menurut Yani (2012: 88) Kompensasi finansial adalah kompensasi yang secara langsung berupa uang. Salah satu tujuan dari pemberian kompensasi finansial adalah untuk menciptakan ikatan kerja sama antara pemilik dengan karyawannya, hal ini dapat membuat kinerja karyawan meningkat. Adanya sistem kompensasi yang baik pada suatu perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya. Jika karyawan merasa imbalan yang diterimanya telah sebanding dengan kontribusi yang diberikannya kepada perusahaan, maka karyawan akan berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya dikemudian hari (Panggabean:2004). Pembayaran pada kinerja berarti mengaitkan setidaknya sebagian dari kompensasi pada usaha dan kinerja karyawan, apakah itu dalam bentuk bonus, tunjangan atau yg lainnya. Dari penelitian yang dilakukan Yupo (2009) dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut :

H₃ : Kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja

2.4.4 Pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja

Kompensasi non finansial adalah segala sesuatu imbalan yang diberikan kepada karyawan atas balas jasa selain uang, yaitu lingkungan kerja dan pekerjaan itu sendiri (Rivai, 2004:362). Kompensasi yang tinggi pada seorang karyawan mempunyai implikasi bahwa organisasi memperoleh keuntungan dan manfaat yang maksimal dari karyawan yang terlibat. Banyak tidaknya kompensasi yang diberikan perusahaan diyakini dapat mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan tersebut (Panggabean:2004). Pada penelitian milik Dhendi (2012) menyatakan bahwa kompensasi non finansial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan:

H₄ : Kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja

2.4.5 Pengaruh motivasi terhadap kinerja

Motivasi adalah faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah. Motivasi merupakan faktor psikologis yang menunjukkan minat individu terhadap pekerjaan, rasa puas dan ikut bertanggungjawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan (Masrukhin dan Waridin, 2004).

Menurut As'ad (1995:51) apabila kinerja karyawan rendah maka hal ini dapat dikatakan sebagai hasil motivasi yang rendah. Begitupun sebaliknya, apabila kinerjanya tinggi maka motivasinya juga tinggi. Untuk itu, agar perusahaan dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik, diperlukan karyawan-karyawan yang mempunyai motivasi tinggi dalam bekerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Slamet (2011) yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

H₅ = Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan penelitian

Rancangan penelitian merupakan gambaran atau deskripsi secara detail tentang komponen penelitian, sehingga rencana penelitian dapat digunakan sebagai petunjuk dalam melaksanakan penelitian. Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian, dan karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai penelitian *explanatory research*. *Explanatory research* (penelitian penjelasan) yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengklarifikasi dan mendefinisikan suatu masalah secara lebih tepat. Penelitian ini menggunakan metode analisis path dengan bantuan SPSS untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap motivasi dan kinerja,

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Menurut Malhotra dalam Amirullah (2013) populasi merupakan keseluruhan dari kumpulan elemen-elemen yang memiliki sejumlah karakteristik umum, yang terdiri dari bidang-bidang yang diteliti, atau populasi adalah keseluruhan kelompok dari orang-orang, peristiwa atau barang-barang yang diminati oleh peneliti untuk diteliti. Dari pengertian tersebut maka populasi penelitian ini adalah semua karyawan Rumah Produksi Makaroni CV Berkah Jember yang berjumlah 48 karyawan terdiri dari 45 bagian produksi dan seorang staf produksi, seorang staf keuangan serta seorang staf HRD. Berikut ini tabel populasi karyawan Rumah Produksi Makaroni CV Berkah Jember.

Tabel 3.1 Karyawan Rumah Produksi Makaroni CV Berkah Jember Bagian Produksi

No	Jenis pekerjaan	Jumlah
1	Pembuat adonan	9
2	Penggoreng	10
3	Penyortir	6
4	Pengemas	15
5	Pembuat Kemasan	5
Total		45

Sumber : Rumah Produksi Makaroni CV Berkah Jember.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah suatu sub kelompok dari populasi yang dipilih untuk digunakan dalam penelitian (Amirullah:2013). Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan bagian produksi Rumah Produksi Makaroni CV Berkah Jember yang berjumlah 45 karyawan, karena jumlah karyawan hanya 45 orang, maka seluruh karyawan dijadikan responden, dan penelitian ini adalah penelitian sensus.

3.3 Jenis data dan sumber data

Jenis dan sumber data merupakan informasi yang menjadi pokok untuk mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan penelitian. Jenis data dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan, dikarenakan data diolah atau dianalisis menggunakan teknik perhitungan statistika. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan (*scoring*), sumber data dalam penelitian ini merupakan data primer yang berasal dari responden. Data primer diperoleh dari jawaban responden atas pernyataan dalam kuesioner yang diberikan kepada karyawan Rumah Produksi Makaroni CV Berkah Jember.

3.4 Metode pengumpulan data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan metode:

a. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2016:140). Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara memberikan kuesioner (daftar pernyataan) yang memuat variabel-variabel dalam penelitian ini kepada karyawan yang dipilih. Penyebaran kuesioner dibantu staf HRD perusahaan yang menyebarkan kuesioner pada karyawan yang dipilih sebagai sampel dalam penelitian Data yang diperoleh yaitu berupa angka-angka yang memuat nilai skor variabel terikat dan variabel bebas.

b. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan informan yang berkaitan dengan SDM yaitu pihak HRD perusahaan. Hasil yang diperoleh dari wawancara merupakan data karyawan dan informasi-informasi penting yang diperlukan untuk penelitian ini.

c. Observasi

Observasi adalah pengamatan yang dilakukan secara sengaja dan sistematis mengenai fenomena sosial dengan gejala-gejala psikis untuk kemudian dilakukan pencatatan. Dalam metode observasi ini, peneliti menggunakan teknik observasi partisipasi pasif, pasif artinya peneliti hanya berperan sebagai pengamat saja tanpa ikut ambil bagian dalam atau melibatkan diri dalam pelaksanaannya

d. Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan membaca buku-buku, jurnal-jurnal, referensi yang berkaitan dengan penelitian ini dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

3.5 Identifikasi Variabel

Identifikasi variabel dalam penelitian ini adalah variabel independent disebut dengan variabel bebas (X), dan variabel dependent disebut dengan variabel terikat (Y) antara lain :

- a. Variabel Independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi penyebab berubah atau timbulnya variabel dependen (Amirullah : 2013).

Didalam penelitian ini jumlah variabel independen ada tiga, yaitu : kompensasi finansial (X_1), kompensasi non finansial (X_2).

- b. Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat dari variabel independen (Amirullah:2013). Didalam penelitian variabel dependen yaitu kinerja (Y).
- c. Variabel *intervening* (Z), variabel ini merupakan variabel penyela atau antara yang terletak diantara variabel bebas dan variabel terikat, sehingga variabel bebas tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel terikat (Sugiyono, 2016:39). Pada penelitian ini motivasi (Z) merupakan *variable intervening* atau variabel antara, dimana disimbolkan dengan huruf Z . Pada penelitian ini variabel interveningnya adalah motivasi.

3.6 Definisi operasional

3.6.1 Variabel bebas

a. Kompensasi Finansial (X_1)

Kompensasi merupakan persepsi karyawan atas semua bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan Rumah Produksi Makaroni CV Berkah Jember atas tugas atau pekerjaan yang telah diselesaikannya. Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur variabel kompensasi finansial ini mengacu pada Simamora (2004) adalah sebagai berikut :

- 1) Upah pokok, yaitu imbalan atas kontribusi pekerjaan yang diterima mampu untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari kepada karyawan.
- 2) Uang lembur, yaitu imbalan yang diterima karena bekerja diluar jam kerja yang diberikan oleh perusahaan memenuhi rasa keadilan kepada karyawan
- 3) Tunjangan, yaitu berupa pemberian jaminan kesehatan yang senantiasa memberikan rasa aman kepada karyawan

b. Kompensasi Non Finansial (X_2)

Kompensasi non finansial merupakan persepsi karyawan atas balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang melainkan rasa nyaman dalam bekerja dan lain-lainnya yang diberikan kepada karyawan

Rumah Produksi Makaroni CV Berkah Jember. Indikator yang digunakan dalam variabel ini mengacu pada Mondy (2008) adalah:

- 1) Pekerjaan, yaitu pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk bekerja sama tim.
- 2) Lingkungan Pekerjaan, yaitu kerabat kerja yang menyenangkan sehingga membuat kelompok menjadi solid.
- 3) Supervisi yang kompeten, yaitu pengawas yang mampu mengarahkan dan mengawasi karyawan dengan baik.
- 4) Kondisi kerja yang mendukung, yaitu peralatan serta kondisi ruangan yang memberikan kenyamanan.

3.6.2 Variabel Terikat

Kinerja(Y)

Kinerja merupakan persepsi karyawan atas hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seorang karyawan Rumah Produksi Makaroni CV Berkah Jember dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah dibebankan. Berikut indikator yang digunakan untuk mengukur variabel ini mengacu pada Hasibuan dan Simamora (2012) adalah:

- 1) Kualitas, produk yang diproduksi sesuai dengan cita rasa yang ditetapkan perusahaan.
- 2) Kuantitas, jumlah hasil kerja yang sesuai dengan ketentuan perusahaan.
- 3) Komitmen, yaitu hubungan kerja dengan perusahaan dalam jangka waktu yang panjang.
- 4) Kedisiplinan, kepatuhan karyawan pada peraturan yang berlaku diperusahaan.
- 5) Kejujuran, mencerminkan kejujuran karyawan dalam melakukan pekerjaan.
- 6) Kerjasama, kesediaan karyawan untuk membantu karyawan lain didalam bekerja.

3.6.3 Variabel Intervening

Motivasi (Z)

Motivasi adalah persepsi karyawan atas sesuatu yang dirasakan diri karyawan Rumah Produksi Makaroni CV Berkah Jember dalam melakukan suatu pekerjaan. Indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel motivasi mengacu Arep, Tanjung dan Robbins (2015) adalah sebagai berikut:

- 1) Intensity, bekerja keras dan menyelesaikan pekerjaan dengan upaya maksimal.
- 2) Direction, bekerja dengan penuh ketelitian dan perhatian pada pekerjaan (fokus).
- 3) Persistence, bekerja tanpa patah arang ketika mengalami hambatan dalam bekerja.
- 4) Senang dalam bekerja, menikmati pekerjaannya sehingga mengerjakan pekerjaan dengan senang hati.
- 5) Sedikit pengawasan, bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga membutuhkan pengawasan yang relatif kecil.

3.7 Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Dalam penelitian ini menggunakan teknik Skala Likert. Skala ini menggunakan lebih dari satu item pernyataan, dimana beberapa pernyataan digunakan untuk menjelaskan sebuah konstruk, dengan kata lain setiap variabel terdiri dari beberapa indikator. Kemudian skor atau hasil yang diperoleh dari masing-masing pernyataan dijumlahkan.

Berikut teknik skala Likert yang terdiri dari 5 kategori jawaban dengan skor:

- a. Sangat Tidak Setuju (STS): skor 1
- b. Tidak Setuju (TS) : skor 2
- c. Cukup Setuju (CS) : skor 3

- d. Setuju (S) : skor 4
- e. Sangat Setuju (SS) : skor 5

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Menurut Muhidin dan Abdurahman (2011:30) suatu instrumen dikatakan valid jika instrumen dapat mengukur sesuatu dengan tepat apa yang hendak diukur. Jika suatu item pernyataan tidak valid, maka item pernyataan itu tidak dapat digunakan dalam uji-uji selanjutnya. Pengujian validitas data dalam penelitian ini dilakukan secara statistik yaitu dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing item pernyataan dengan skor total dengan menggunakan metode *Pearson's Correlation Product Moment*, dengan cara mengkorelasikan antara skor masing-masing item pernyataan dengan skor total item pernyataan tersebut. Instrument dinyatakan valid jika nilai probabilitas < 0,05 ($\alpha= 5\%$). Rumus korelasi *Pearson's Correlation Product Moment* sebagai berikut :

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

Dimana :

r = koefisien korelasi

X = nilai indikator variabel

Y = jumlah data responden

n = jumlah data (responden sampel)

b. Uji Reliabilitas

Menurut Muhidin dan Abdurahman (2011:37) suatu instrumen pengukuran dikatakan reliabel jika pengukurannya konsisten dan cermat akurat. Jadi uji reliabilitas instrumen dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi dari instrumen sebagai alat ukur, sehingga hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Hasil pengukuran dapat dipercaya hanya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan

pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama (*homogen*) diperoleh hasil yang relatif sama, selama aspek yang diukur dalam diri subyek memang belum berubah. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menguji statistik *Cronbach's Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila variabel tersebut memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Rumus perhitungan reliabilitas sebagai berikut :

$$\alpha = \frac{(K)Cov/Var}{1+(K-1)Cov/Var}$$

Dimana :

α = alpha

K = jumlah butir dalam skala

Cov = rata-rata kovarian diantara butir

Var = rata-rata kovarian dari butir

c. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data digunakan untuk mengetahui apakah data yang digunakan dalam penelitian berdistribusi normal atau tidak (Yudiatmaja, 2013:101). Uji normalitas data dilakukan dengan uji *Kolmogorov-Smirnov* dengan tingkat signifikansi = 5 %. Adapun kriteria didalam pengujian normalitas data dengan *Kolmogorov-Smirnov* test yaitu jika signifikansi > 0,05 maka data berdistribusi normal.

d. Analisis Path

Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi linier yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara, (Sarwono, 2006:147). Manfaat *path analysis* adalah perluasan dari persamaan regresi linier sederhana atau berganda yang diperlukan pada jalur hubungan (*network*) variabel-variabel yang melibatkan lebih dari satu persamaan.

Menurut Sarwono (2006:150), analisis jalur sebaiknya digunakan untuk kondisi yang memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- 1) Semua variabel berskala interval
- 2) Variabel-variabel residualnya tidak berkorelasi dengan sebelumnya dan tidak berkorelasi satu dengan lainnya
- 3) Model hanya bersifat searah

Langkah-langkah menggunakan analisis jalur (*path analysis*) menurut Sarwono(2006:174):

- 1) Menentukan model diagram jalurnya berdasarkan penelitian anda.
- 2) Membuat diagram jalur persamaan strukturalnya.
- 3) Menganalisis dengan aplikasi SPSS *for windows* dengan dua langkah.

Untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara sistematis, maka alat analisis yang digunakan yaitu analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan *software* SPSS *for windows*. Dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) akan dilakukan estimasi kausal pengaruh antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung. Signifikan model tampak berdasarkan koefisien beta (β) yang signifikan terhadap jalur.

3.8.2 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas Model

Pengujian kenormalan data dilakukan untuk mengetahui data yang dianalisis berdistribusi normal atau tidak. Pada penelitian ini digunakan uji p-plot. Pada prinsipnya normalitas model dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal grafik atau dengan histogram residualnya. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model asumsi memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah uji untuk variabel bebas, digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan linear antar variabel bebas dalam model

regresi (Yudiatmaja,2013:101). Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas dalam penelitian ini dengan melihat nilai Tolerance dan VIF (Variance Inflation Factor).

Metode pengambilan keputusan dalam penelitian ini yaitu dengan melihat nilai Tolerance dan VIF, yaitu dengan ketentuan jika nilai VIF < 10 dan Tolerance > 0.1, maka tidak terdapat masalah multikolinearitas.

c. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik heterokedastisitas dengan adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi (Yudiatmaja,2013:107). Uji yang digunakan adalah uji glejser yang dilakukan dengan cara meregresikan antara variabel bebas dengan nilai absolut residualnya. Jika nilai signifikansi antara variabel bebas dengan absolut residual lebih dari 0,05 maka tidak terjadi masalah heterokedastisitas.

3.8.3 Uji Hipotesis

a. Uji t (parsial)

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui signifikansi dari masing-masing faktor bebas terhadap faktor terikat yang terdapat dalam model.

Rumusnya adalah:

$$t = \frac{bi}{Se (bi)}$$

Keterangan :

t = test signifikan dengan angka korelasi

bi = koefisien regresi

$Se (bi)$ = standart error dari koefisien regresi

Formulasi hipotesis uji t :

1) Merumuskan hipotesis

$$H_0 : b_i = 0, i = 1,2,3$$

H_a diterima dan H_0 ditolak, tidak ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

$$H_a : b_i \neq 0, i = 1,2,3$$

H_0 ditolak dan H_a diterima, ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

2) *Level of significance* 95% dengan $\alpha = 5\%$

3) Kriteria pengambilan keputusan

a. Jika nilai t hitung $>$ t tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima (signifikan).

b. Jika nilai t hitung $<$ t tabel, maka H_0 diterima dan H_a ditolak (tidak signifikan).

4) Perhitungan

5) Kesimpulan.

b. Menghitung jalur

Perhitungan jalur menjelaskan tentang pengaruh kompensasi finansial (X1), kompensasi non finansial (X2) terhadap kinerja (Y) melalui motivasi (Z). Sebelum menghitung jalur, masing-masing jalur akan diuji signifikansi terlebih dahulu. Apabila jalur tidak signifikan, maka akan diberlakukan *trimming theory* dengan menghilangkan atau menghapus jalur yang tidak signifikan.

Trimming theory adalah model yang digunakan untuk memperbaiki suatu struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan diri dari model oksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Jadi model ini terjadi ketika koefisien jalur diuji secara keseluruhan ternyata ada variabel yang tidak signifikan. (Riduwan, 2007: 127). Langkah-langkah pengujian analisis jalur dengan model *trimming theory* adalah sebagai berikut (Riduwan. 2007:128) :

1) Merumuskan persamaan

2) Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi

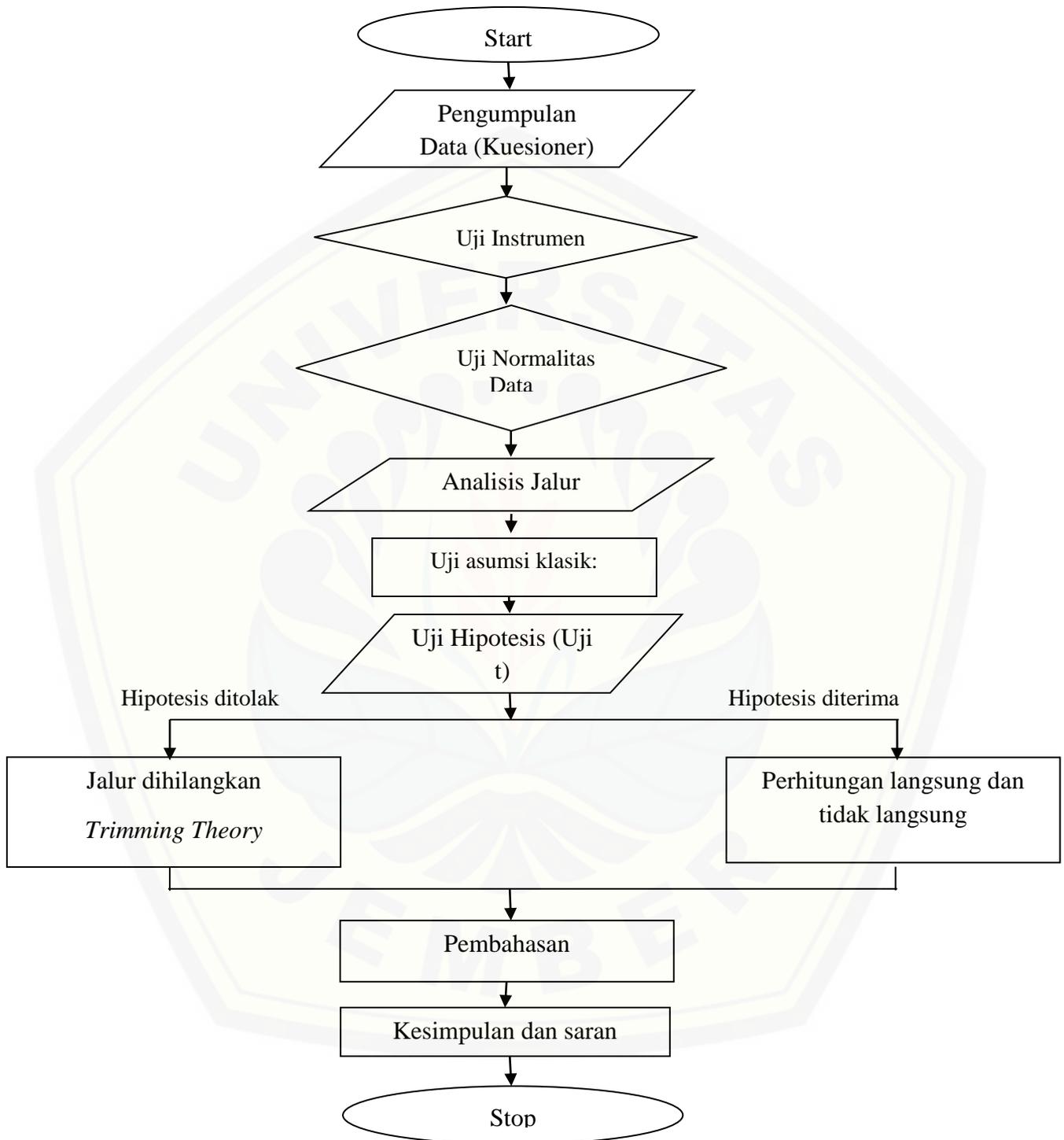
3) Menghitung koefisien lajur secara simultan

- 4) Menghitung secara individual
- 5) Menguji kesesuaian antara model analisis jalur 3
- 6) Merangkum kedalam tabel
- 7) Memaknai dan menyimpulkan

Apabila jalur sudah signifikansi semua maka dilakukan perhitungan pengaruh langsung. Proses perhitungannya adalah sebagai berikut:

- 1) Menghitung pengaruh langsung (*Direct effect* atau DE)
 - a. Pengaruh variabel kompensasi finansial terhadap kinerja
 - b. Pengaruh variabel kompensasi nonfinansial terhadap kinerja
 - c. Pengaruh variabel kompensasi finansial terhadap motivasi
 - d. Pengaruh variabel non finansial terhadap motivasi
 - e. Pengaruh motivasi terhadap kinerja
- 2) Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect effect* atau IE)
 - a. Pengaruh variabel kompensasi finansial terhadap kinerja melalui motivasi
 - b. Pengaruh variabel kompensasi non finansial terhadap kinerja melalui motivasi.

3.9 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

Adapun keterangan kerangka pemecahan masalah dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Start, merupakan tahap awal persiapan penelitian
- b. Pengumpulan data, data yang diperlukan diperoleh dengan menyebarkan kuesioner berupa pernyataan maupun wawancara pada narasumber yang terkait dengan obyek penelitian.
- c. Uji instrument, uji ini merupakan alat yang digunakan untuk mengetahui data yang diperoleh valid dan reliable.
- d. Uji normalitas data, uji ini berguna untuk menentukan data yang telah dikumpulkan berdistribusi normal.
- e. Analisi jalur, dengan melakukan analisis jalur unruk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat.
- f. Uji asumsi klasik, uji asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi uji normalitas model, uji multikolinearitas, uji heterokedastisitas.
- g. Melakukan uji hipotesis yaitu uji t, gunanya untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh parsial terhadap variabel terikat. Dibagi menjadi dua:
 - a. Berdasarkan uji t, jalur yang tidak signifikan perlu dihilangkan dengan ketentuan *trimming theory*.
 - b. Berdasarkan uji t, jika jalur terbukti signifikan maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung.
- h. Pembahasan, dalam tahap ini peneliti melakukan pembahasan dan hasil dari penelitian yang telah dilakukan.
- i. Kesimpulan dan saran, menyatakan temuan-temuan sebagai hasil selama melaksanakan penelitian.
- j. Stop, hasil akhir dari seluruh penelitian.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian serta pembahasan tentang pengaruh kompensasi finansial, kompensasi non finansial terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening pada Rumah Produksi CV. Berkah Jember yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan dari penelitian sebagai berikut:

- a. Variabel kompensasi finansial berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin positif persepsi atas program kompensasi finansial memberikan pengaruh semakin positif terhadap persepsi motivasi karyawan Rumah Produksi Makaroni CV Berkah Jember.
- b. Variabel kompensasi non finansial berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin positif persepsi atas program kompensasi non finansial memberikan pengaruh semakin positif terhadap persepsi motivasi karyawan Rumah Produksi Makaroni CV Berkah Jember.
- c. Variabel kompensasi finansial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin positif persepsi atas kompensasi finansial memberikan pengaruh semakin positif terhadap persepsi kinerja karyawan Rumah Produksi Makaroni CV Berkah Jember.
- d. Variabel kompensasi non finansial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin kuat persepsi atas kompensasi non finansial memberikan pengaruh semakin positif terhadap persepsi kinerja karyawan Rumah Produksi Makaroni CV Berkah Jember.
- e. Variabel motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin positif persepsi atas motivasi memberikan pengaruh semakin positif terhadap persepsi kinerja karyawan Rumah Produksi Makaroni CV Berkah Jember.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan yang dikemukakan, maka saran yang perlu disampaikan adalah:

- a. Rumah Produksi Makaroni CV Berkah Jember agar terus mempertahankan persepsi sangat setuju atas program kebijakan kompensasi finansial.
- b. Rumah Produksi Makaroni CV Berkah Jember agar terus mempertahankan persepsi sangat setuju atas program kebijakan kompensasi non finansial.
- c. Rumah Produksi Makaroni CV Berkah Jember agar terus mempertahankan persepsi sangat setuju atas motivasi yang dimiliki karyawan.
- d. Kepada para akademisi dan calon peneliti selanjutnya diharapkan mampu mengembangkan dan memperluas jangkauan penelitian. Serta dapat menambahkan variabel-variabel lainnya untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan menggunakan alat analisis SEM. Hal tersebut bertujuan untuk mengetahui lebih rinci permasalahan lebih kompleks yang dapat mempengaruhi kinerja dan demi menyempurnakan hasil penelitian. Selain itu, peneliti selanjutnya juga dapat menambah sampel dengan melakukan penelitian diinstansi lainnya.