



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING
(Studi pada Karyawan Tetap Bagian Darat PT. Indonesia
Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi)**

THE EFFECT OF ORGANIZATION CULTURE AND COMPENSATION TO
EMPLOYEES PERFORMANCE WITH MOTIVATION AS INTERVENING
VARIABLE
(Study on Regular Employees of Land Part PT. Indonesia Ferry (Persero) Branch
Ketapang Banyuwangi)

SKRIPSI

Oleh :
ADITYA RANGGA WISNU
NIM. 140810201174

UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
2018



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING
(Studi pada Karyawan Tetap Bagian Darat PT. Indonesia
Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi)**

THE EFFECT OF ORGANIZATION CULTURE AND COMPENSATION TO
EMPLOYEES PERFORMANCE WITH MOTIVATION AS INTERVENING
VARIABLE

(Study on Regular Employees of Land Part PT. Indonesia Ferry (Persero) Branch
Ketapang Banyuwangi)

SKRIPSI

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

Oleh :
ADITYA RANGGA WISNU
NIM. 140810201174

**UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

2018

KEMENTRIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS JEMBER - FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

SURAT PERNYATAAN

Nama : Aditya Rangga Wisnu
NIM : 140810201174
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada Karyawan Tetap Bagian Darat PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi)

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

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

Jember, 24 Juli 2018

Yang menyatakan,

Aditya Rangga Wisnu

NIM.140810201174

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada Karyawan Tetap Bagian Darat PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi)
Nama Mahasiswa : Aditya Rangga Wisnu
NIM : 140810201174
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Disetujui Tanggal : 24 Juli 2018

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Drs. Agus Priyono, M.M.

NIP. 19601016 198702 1 001

Drs. Nyoman Gede Krishnabudi, M.Agb.

NIP. 19630402 198802 1 001

Mengetahui,
Ketua Program Studi S-1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M

NIP. 19780525 200312 2 002

JUDUL SKRIPSI

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

(Studi pada Karyawan Tetap Bagian Darat PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang
Ketapang Banyuwangi)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama Mahasiswa : Aditya Ranga Wisnu

NIM : 140810201174

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal :

25 September 2018

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

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Dr. Diana Sulianti K Tobing, S.E., M.Si. : (.....)
NIP. 197412122000122001

Sekretaris : Ema Desia Prajitiasari, S.E., M.M. : (.....)
NIP. 197912212008122002

Anggota : Drs. Eka Bambang Gusminto, M.M. : (.....)
NIP. 196702191992031001

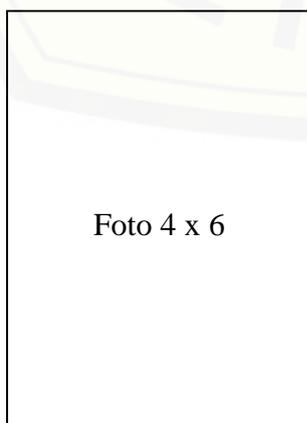


Foto 4 x 6

Mengetahui/Menyetujui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember

Dr. Muhammad Miqdad, SE,MM,Ak,CA
NIP. 19710727 199512 1 001

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan setulus hati kepada :

1. Allah SWT, puji syukur atas kehadiratNYA yang telah memberikan kemudahan dan kelancaran kepada hambaMU dalam mengambil keputusan di setiap langkah hambaMU ini.
2. Rasulullah SAW, terima kasih telah membimbing umat manusia menjadi seorang khafilah di bumi dan menjadikan suri tauladan bagi umatmu.
3. Untuk orang tua saya Ibu Siti Rokayah, Bapak Moh. Hafid dan Bapak Buang Suharto, serta kakak dan adik saya David Arie Shandy, Nuris Fattahillah dan Bintang Pamungkas atas kasih sayang, segala pengorbanan, motivasi serta doa yang tidak pernah terputus untuk saya.
4. Terima kasih untuk Vika, sahabat seperjuangan MSG Squad dan Gerakan Perubahan serta teman-teman lain yang tidak bisa saya sebutkan satu-persatu yang telah memberikan motivasi.
5. Almamater yang saya banggakan UNIVERSITAS JEMBER.

MOTTO

“Tidak ada balasan untuk kebaikan selain kebaikan (pula). Maka nikmat Tuhanmu yang manakah yang kamu dustakan?”

(QS. Ar-Rahman:60-61)

“Barang siapa menempuh suatu jalan untuk menuntut ilmu maka Allah akan memudahkan baginya jalan menuju surga.”

(HR. Muslim)

“Pendidikan merupakan perlengkapan paling baik untuk hari tua.”

(Aristoteles)

“Setiap pilihan pasti memiliki resiko, yang menurutmu baik sekalipun. Tetapi resiko tersebut dapat diminimalkan apabila seseorang memiliki keteguhan hati dan bijak terhadap setiap resiko yang ada.”

(Aditya Rangga Wisnu)

RINGKASAN

Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Tetap Bagian Darat PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi); Aditya Rangga Wisnu; 140810201174; 2018; 132 Halaman; Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia sebagai kunci utama yang memberi kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi serta memberikan kepastian bahwa pelaksanaan fungsi dan kegiatan organisasi dilaksanakan secara efektif dan adil, sehingga kesuksesan suatu organisasi bisa dilihat dari kinerja yang telah dicapai oleh karyawannya. pengembangan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan adanya budaya organisasi. Selain budaya organisasi peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan adanya kompensasi. serta pemberian motivasi juga bertujuan untuk mendorong karyawan dalam meningkatkan kinerja.

Lokasi penelitian ini adalah PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi. Penelitian ini merupakan *explanatory research* yang bertujuan untuk mengetahui hubungan kausal antar variabel dependen dan independen. Pemilihan sampel dalam penelitian ini menggunakan *sampling sensus*, yaitu metode penentuan sampel dengan mengambil seluruh populasi yang ada, sehingga pada penelitian ini di peroleh sampel yang berjumlah 99 karyawan. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*) dengan variabel bebas yaitu budaya organisasi dan kompensasi, motivasi sebagai variabel perantara dan kinerja sebagai variabel terikat. Data primer diperoleh peneliti dari objek penelitian secara langsung dan data sekunder diperoleh peneliti dari objek penelitian secara tidak langsung melalui media perantara dari jurnal, dan artikel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi sebesar 0,173 dengan nilai signifikansi 0,019. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi sebesar 0.209 dengan nilai signifikansi 0,002. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi sebesar 0,248 dengan nilai signifikansi 0,000. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi sebesar 0,330 dengan nilai signifikansi 0,000. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi sebesar 0,551 dengan nilai signifikansi 0,000. Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi, kompensasi dan motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan.

SUMMARY

The Effect of Organization Culture And Compensation to Employees Performance With Motivation as Intervening Variable (Study on Regular Employees of Land Part PT. Indonesia Ferry (Persero) Branch Ketapang Banyuwangi); Aditya Rangga Wisnu; 140810201174; 2018; 132 Pages; Management Department, Economics and Business Faculty Jember University.

Human resources have an important role in an organization. Human resources are the main key that contributes to the achievement of organizational goals and provides assurance that the implementation of organizational functions and activities is carried out effectively and fairly, so that the success of an organization can be seen from the performance achieved by its employees. the development of employee performance can be done with the existence of organizational culture. In addition to organizational culture, performance improvement can be done with compensation. and the provision of moivation also aims to encourage employees to improve performance.

The location of this research is PT. Indonesia Ferry (Persero) Branch Ketapang Banyuwangi. This study is an explanatory research which aims to determine the causal relationship between dependent and independent variables. The sample selection in this study uses census sampling, which is the method of determining the sample by taking the entire population, so that in this study a sample of 99 employees was obtained. Analysis method used is path analysis with independent variable that is organization culture and compensation, motivation as intermediate variable and performance as dependent variable. Primary data obtained by researchers from the object of research directly and secondary data obtained by researchers from object of research indirectly through intermediary media from journals, and articles.

The results showed that the organizational culture variable had a significant effect on the performance of employees of PT. Indonesia Ferry (Persero) Branch Ketapang Banyuwangi is 0.173 with a significance value of 0.019. Compensation has a significant effect on the performance of employees of PT. Indonesia Ferry (Persero) Branch Ketapang Banyuwangi is 0.209 with a significance value of 0.002. Organizational culture has a significant effect on the motivation of employees of PT. Indonesia Ferry (Persero) Branch Ketapang Banyuwangi is 0.248 with a significance value of 0,000. Compensation has a significant effect on the motivation of employees of PT. Indonesia Ferry (Persero) Branch Ketapang Banyuwangi is 0.330 with a significance value of 0,000. Motivation has a significant effect on employee performance at PT. Indonesia Ferry (Persero) Branch Ketapang Banyuwangi is 0,551 with a significance value of 0,000. So it can be concluded that organizational culture, compensation and motivation can improve employee performance.

PRAKATA

Puji syukur Alhamdulillah kehadirat Allah SWT atas segala rahmat, hidayah dan karunia-Nya yang telah diberikan kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Tetap Bagian Darat PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi)”. Penyusunan Skripsi ini digunakan sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kemampuan penulis. Dalam penyusunan Skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, saya selaku penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

- a. Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- b. Dr. Handriyono, M.Si., selaku ketua Jurusan S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- c. Dr. Ika Barokah Suryaningsih, M.M., selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- d. Agus Priyono, M.M., selaku Dosen Pembimbing Utama dan Drs. Nyoman Gede Krishnabudi, M.Agb., selaku Dosen Pembimbing Anggota yang selalu memberikan ide, saran dan motivasi, serta selalu meluangkan waktunya untuk membimbing saya selama proses penyusunan dan penelitian Skripsi ini.
- e. Dr. Diana Sulianti K Tobing, S.E., M.Si., Ema Desia Prajitiyasari, S.E., M.M., dan Drs. Eka Bambang Gusminto, M.M. selaku dosen penguji yang telah memberikan saran serta masukan yang sangat berguna untuk memperbaiki penyusunan skripsi ini.
- f. Seluruh dosen dan staf administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah memberikan ilmu dan bantuannya kepada saya sampai akhirnya dapat menyelesaikan studi ini.
- g. Bapak Aries Nur Candra selaku manajer SDM dan Umum, Bapak Wahyudiono selaku Staf SDM dan Bapak Djumadi selaku Supervisi 3 bagian Operasional Lapangan serta seluruh karyawan PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi.
- h. Teristimewa untuk orang tua tercinta Ibu Siti Rokayah, Bapak Moh. Hafid dan Bapak Buang Suharto, serta kakak dan adik saya David Arie Shandy dan Putri Rabbaniah, Nuris Fattahillah dan Bintang Pamungkas yang selalu mendoakan serta memberikan semangat.
- i. Vika Nurluthfiyani Ni'maturrakhmat, S.TP. yang selalu memberikan motivasi dan dukungan kepada saya.
- j. Sahabat seperjuangan MSG Squad (Adhit, Alfian, Ali, Azam, Dhany, Oji, Rozak dan Umam), serta Sahabat Gerakan Perubahan (Bambang, Dinda,

Manda, Rara, Tyo, Vico dan Tsabita) yang selalu menemani dan memberikan semangat.

- k. Teman-teman Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, terimakasih atas kebersamaan selama masaperkuliahan serta semangat dan doa yang senantiasa terlimpahkan untuk saya.
- l. Beberapa orang yang telah memberikan pengalaman yang luar biasa, pelajaran yang berharga dan kekuatan yang sangat besar sehingga saya mampu mengerjakan skripsi ini.

Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan yang telah diberikan kepada penulis selama ini, penulis juga menerima segala kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini memberikan manfaat bagi semua pihak.

Jember, 24 Juli 2018

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iv
HALAMAN PENGESAHAN.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	ix
PRAKATA.....	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori	8
2.1.1 Budaya Organisasi	8
2.1.2 Kompensasi	14
2.1.3 Motivasi	20
2.1.4 Kinerja.....	31
2.2 Penelitian Terdahulu.....	37
2.3 Kerangka Konseptual	41
2.4 Hipotesis Penelitian	41
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	45
3.1 Rancangan Penelitian	45
3.2 Populasi dan Sampel.....	45
3.3 Jenis dan Sumber Data	46
3.4 Identifikasi Variabel	48
3.5 Definisi Operasional.....	48
3.5.1 Budaya Organisasi	48
3.5.2 Kompensasi	49
3.5.3 Motivasi	50

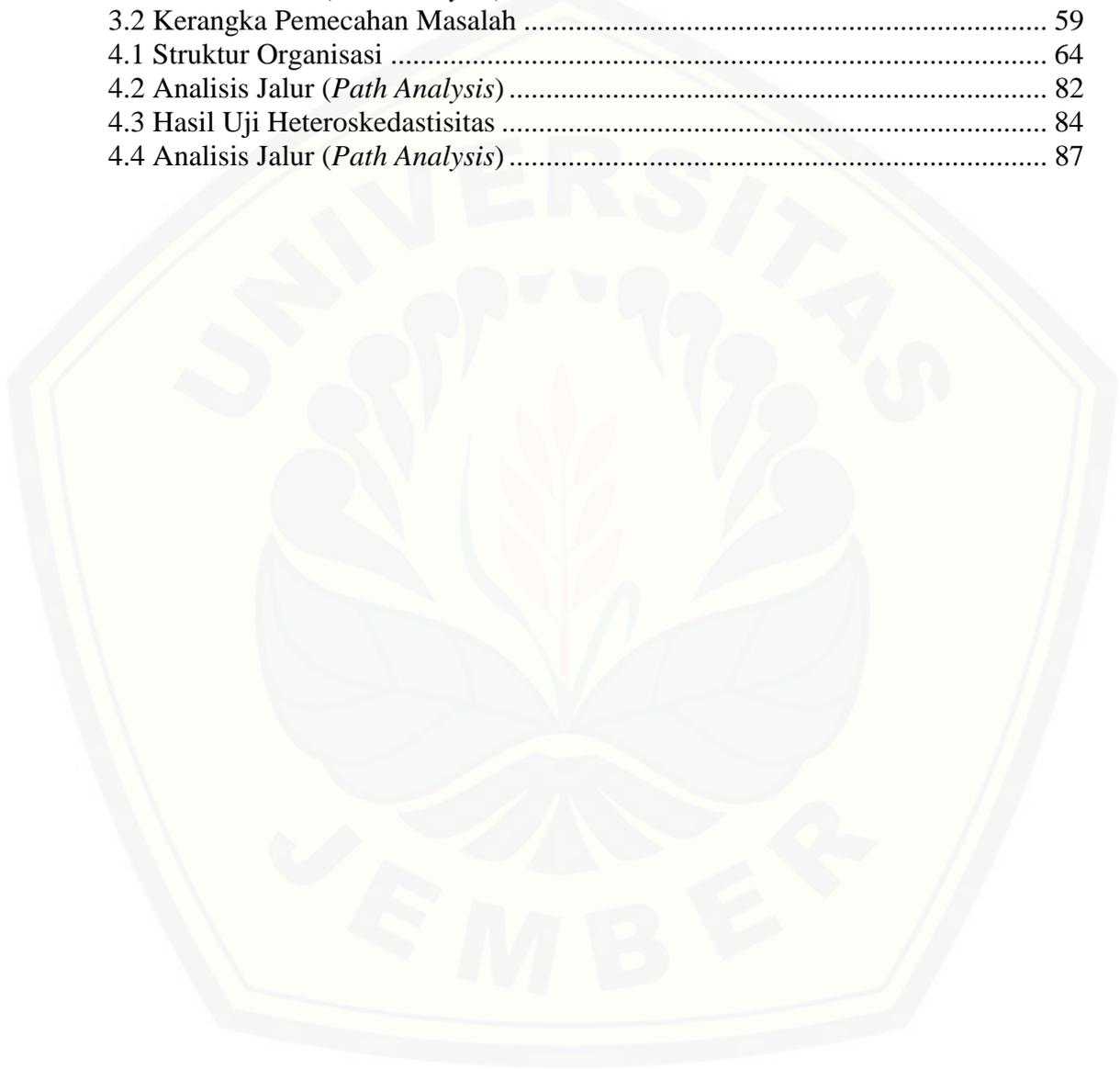
3.5.4 Kinerja.....	51
3.7 Metode Analisis Data	52
3.7.1 Uji Instrumen	52
3.7.2 Uji Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	53
3.7.3 Uji Asumsi Klasik.....	54
3.7.4 Uji Hipotesis	55
3.7.5 Menghitung Jalur	57
3.8 Kerangka Pemecahan Masalah.....	59
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	61
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	61
4.2 Deskriptif Statistik.....	67
4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden.....	67
4.2.2 Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian	70
4.3 Hasil Analisis Data	78
4.3.1 Uji Instrumen	78
4.3.2 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	81
4.3.3 Uji Asumsi Klasik.....	83
4.3.4 Uji Hipotesis (Uji t).....	85
4.3.5 Menghitung Jalur	86
4.4 Pembahasan	88
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	95
5.1 Kesimpulan.....	95
5.2 Saran	96
DAFTAR PUSTAKA	98

DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu	37
3.1 Data Karyawan Tetap Bagian Darat	46
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	67
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	68
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	68
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	69
4.5 Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja.....	69
4.6 Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Budaya Organisasi	70
4.7 Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kompensasi.....	73
4.8 Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Motivasi	75
4.9 Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kinerja	76
4.10 Hasil Uji Validitas Intrumen	78
4.11 Hasil Uji Reliabilitas	80
4.12 Hasil Uji Normalitas Data.....	80
4.13 Hasil Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	81
4.14 Hasil Uji Multikolinieritas	83
4.15 Hasil Uji t.....	85

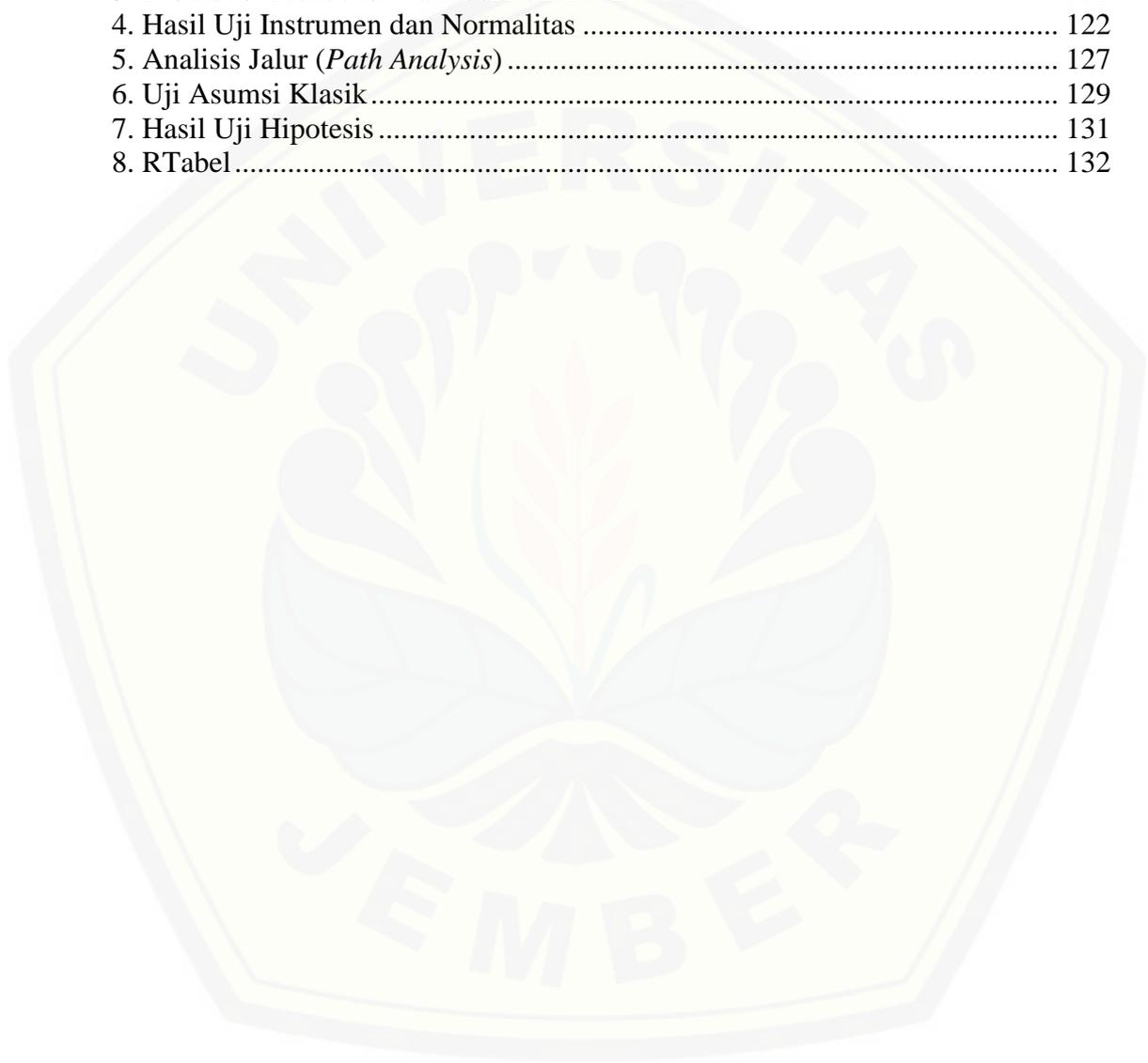
DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual	41
3.1 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	53
3.2 Kerangka Pemecahan Masalah	59
4.1 Struktur Organisasi	64
4.2 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	82
4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas	84
4.4 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	87



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Kuesioner Penelitian	102
2. Rekapitulasi Jawaban Responden	107
3. Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian	112
4. Hasil Uji Instrumen dan Normalitas	122
5. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	127
6. Uji Asumsi Klasik	129
7. Hasil Uji Hipotesis	131
8. RTabel	132



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Suatu organisasi atau perusahaan pasti memiliki tujuan yang harus dicapai. Untuk bisa mewujudkan tujuan tersebut, maka dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Salah satu strategi yang harus ditempuh oleh organisasi atau perusahaan adalah dengan memperkuat sumber daya manusia yang telah dimiliki karena sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat strategis dan fundamental dalam organisasi. Menurut Sudarmanto (2009: 5), peran dari sumber daya manusia akan sangat menentukan keberhasilan dan kegagalan organisasi atau perusahaan dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia bisa dikatakan aset yang sangat penting dan berharga bagi perusahaan, karena setiap perusahaan membutuhkan peran sumber daya manusia untuk dapat melangsungkan kegiatan dan mengembangkan kualitas perusahaannya agar mempunyai daya saing yang tinggi.

Rivai (2005:23) menyatakan sumber daya manusia sebagai seorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi. Setiap organisasi atau perusahaan tentunya memiliki tujuan yang berbeda-beda, maka dari itu kemampuan sumber daya manusia yang dibutuhkanpun akan berbeda pada setiap perusahaan. Sumber daya manusia perlu memiliki keterampilan handal dalam menangani setiap pekerjaan, sebab dengan adanya keterampilan yang handal maka secara langsung dapat meningkatkan kinerja.

Menurut Mulyadi (2015:67), pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan memengaruhi kinerja perusahaan, jika kinerja karyawan baik besar kemungkinan visi perusahaan tercapai. Mengingat betapa pentingnya arti kinerja dari suatu organisasi terhadap keberhasilan suatu organisasi. Berbagai cara dilakukan organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya, salah satunya melalui budaya organisasi yang baik.

Robbins (2003:311) menjelaskan bahwa fungsi budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya di dalam organisasi, sehingga nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu di dalam organisasi. Budaya organisasi penting bagi sebuah organisasi dimana organisasi yang baik pasti akan menciptakan suatu budaya yang kondusif untuk para tenaga kerja yang ada dalam organisasi tersebut agar dapat bekerja semaksimal mungkin dan mengerahkan kreatifitas yang mereka punya untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Budaya yang kuat akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik, karena akan menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya (Didit, 2013:129). Penelitian sebelumnya yang dilakukan Hernita (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap peningkatan motivasi dosen Sekolah Tinggi Lasharan Jaya Makasar. Penelitian Tintami (2009) dengan budaya organisasi sebagai variabel penelitian menyatakan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan harian Megawon II PT. Djarum Kudus.

Selain budaya organisasi, peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan adanya pemberian kompensasi. Menurut Irianto (2001:102) kompensasi yang baik tentu memberikan efek positif pada perusahaan seperti mendapatkan karyawan yang berkualitas baik, memotivasi pekerja untuk bekerja lebih giat, menarik dan memikat pelamar kerja, dan memiliki keunggulan lebih dari pesaing atau kompetitornya. Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik jangka pendek maupun jangka panjang (Sastrohadiwiryono, 2003:195). Secara umum kompensasi membuat karyawan melakukan sesuatu yang diinginkan oleh perusahaan untuk mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan. Jika kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan apa yang diharapkan karyawan, maka akan mendorong karyawan untuk lebih termotivasi dalam bekerja dan mendapatkan hasil yang memuaskan (Mondy, 2008:4). Terdapat penelitian

sebelumnya Erwinsyah (2015) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PDAM Tirta Musi Palembang. Penelitian lain yang dilakukan oleh Yuli Suwati (2013) menemukan bahwa kompensasi meningkatkan kinerja karyawan PT. Tunas Muda Samarinda.

Peningkatan kinerja juga dapat dilakukan dengan pemberian motivasi kepada karyawan. Titisari, (2014:27) menyatakan bahwa motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan antusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intristik) maupun dari luar individu (motivasi ekstristik). Sejalan dengan Nawawi (2003:359) yang menjelaskan motivasi intristik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat akan pekerjaan yang dilaksanakannya. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Motivasi ekstristik meliputi faktor-faktor yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja, seperti gaji, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dll. Apabila faktor-faktor ini terpenuhi, tidak akan menimbulkan kepuasan kerja, hanya menimbulkan sikap kerja yang netral, tetapi apabila faktor-faktor ini tidak terpenuhi, akan menimbulkan ketidakpuasan kerja (Robbins, 2001:166). Windy dan Gunasty (2012) menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi perusahaan manufaktur di Surabaya. Maka dari itu motivasi haruslah diberikan secara tepat. Pemberian motivasi yang tidak tepat akan menyebabkan pekerjaan tidak dapat berjalan seperti apa yang diharapkan.

PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi atau yang disebut ASDP Ketapang berkedudukan di Jalan Jendral Gatot Subroto adalah sebuah perusahaan yang mengelola Pelabuhan Ferry di Desa Ketapang, Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur yang menghubungkan Pulau Jawa dengan Pulau Bali via perhubungan laut (Selat Bali). Setiap harinya, ratusan perjalanan

kapal Ferry melayani arus penumpang dan kendaraan dari dan ke Pulau Bali melalui Pelabuhan Ketapang Banyuwangi.

Tujuan perusahaan PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi adalah menjadi salah satu perusahaan jasa milik negara yang mampu memberikan akses penyeberangan antar pulau yang mana hal tersebut menjadikan ASDP Ketapang menjadi perusahaan jasa transportasi laut yang mampu memberikan pelayanan publik terbaik. Untuk mencapai tujuan perusahaan, tentunya membutuhkan kinerja karyawan yang optimal untuk menunjang pelayanan jasa terhadap para penumpang Pelabuhan Ketapang. Untuk mendapatkan kinerja karyawan yang optimal, dapat melalui budaya organisasi dan pemberian kompensasi serta pemberian motivasi.

Sebagai sebuah organisasi, PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi tentunya memiliki budaya perusahaan. Budaya perusahaan PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi adalah: cara berpikir, bersikap dan berperilaku insan ASDP yang mendasarkan pada integritas, berorientasi pada kepuasan pelanggan, kerja sama tim dan disiplin. PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi memiliki nilai-nilai kerja yang merupakan wujud dari budaya perusahaan salah satunya disiplin yang merupakan ketaatan terhadap aturan-aturan, kebijakan perusahaan, dan kesepakatan yang tertuang didalam perjanjian kerja. Akan tetapi nilai disiplin kurang dianut dan kurang dilaksanakan oleh karyawan pelabuhan yang terlihat dari adanya sebagian karyawan yang terlambat ketika memasuki jam kerja dan beristirahat sebelum memasuki jam istirahat kerja.

Kompensasi yang diberikan PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi kepada karyawan adalah dengan memberikan fasilitas yang memadai seperti program keselamatan kerja dan jaminan kesehatan. Setiap akhir pekan dan masa liburan akan mengalami peningkatan volume arus penumpang dari dan ke pulau Bali. Hal ini menyebabkan karyawan lembur untuk memperlancar kegiatan arus penumpang yang terjadi di pelabuhan Ketapang. Karyawan yang lembur mendapatkan kompensasi berupa penghasilan tambahan berdasarkan jam lembur yang dilakukan oleh karyawan. Akan tetapi sebagian karyawan mengeluhkan

kompensasi yang diterima dirasa kurang. Hal ini menyebabkan karyawan bekerja tidak optimal.

PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi memberikan motivasi kepada karyawannya berupa penghargaan kenaikan pangkat secara reguler dan promosi jabatan. Motivasi yang diberikan perusahaan guna mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan. Karyawan yang merasa puas dengan apa yang diberikan perusahaan, maka karyawan akan bekerja dengan maksimal, tugasnya akan diselesaikan dengan penuh semangat sehingga akan memberikan hasil yang baik. Untuk itu, perusahaan perlu memberikan motivasi untuk mempengaruhi kinerja karyawan yang baik.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka penelitian ini diberi judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Study pada Karyawan Tetap Bagian Darat PT. Indonesia Ferry (PERSERO) Cabang Ketapang Banyuwangi)”.

1.2 Rumusan Masalah

Bedasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditulis beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

- a. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi?
- b. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi?
- c. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi karyawan PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi?
- d. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap motivasi karyawan PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi?
- e. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya peneliti memiliki tujuan antara lain:

- a. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi.
- b. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi.
- c. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi karyawan pada PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi.
- d. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kompensasi terhadap motivasi karyawan pada PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi.
- e. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi.

1.4 Manfaat Penelitian

- a. Bagi PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi
Hasil penelitian ini, diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam menyusun kebijakan untuk meningkatkan kinerja karyawan terutama yang berkaitan dengan pengelolaan budaya organisasi, kompensasi dan motivasi.
- b. Bagi Akademisi
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi yang bermanfaat dalam proses pembelajaran dan dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya.

c. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan memberikan pengalaman dalam menerapkan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia sehingga menambah wawasan peneliti.



BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Budaya Organisasi

1) Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Goldstein (2005:34) budaya organisasi adalah totalitas pola perilaku dan karakteristik pemikiran, keyakinan, pelayanan, perilaku serta tindakan dari karyawan suatu organisasi. Menurut Mangkunegara (2005:113), budaya organisasi didefinisikan sebagai perangkat asumsi, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Kajian budaya organisasi menurut Titisari (2014:55) yaitu budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu terhadap organisasi yang lain. Dari pendapat para ahli, dapat diambil kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang mengandung nilai-nilai dan norma yang dianut oleh anggota-anggota organisasi guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal melalui pelayanan, perilaku dan tindakan anggota organisasi.

2) Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Titisari (2014:58) terdapat 7 karakteristik budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. *Innovation and risk tasking* (inovasi dan pengambilan resiko), suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
2. *Attention to detail* (perhatian pada hal terjadi), dimana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail.
3. *Outcome orientation* (orientasi pada manfaat), dimana manajemen memfokuskan pada hasil atau manfaat daripada sekedar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.

4. *People orientation* (orientasi pada orang), dimana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaat pada orang dalam organisasi.
5. *Team orientation* (orientasi pada tim), dimana aktivitas kerja diorganisasi berdasar tim daripada individual.
6. *Aggreciveness* (agresivitas), dimana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif daripada *easygoing*
7. *Stability* (stabilitas), dimana aktivitas organisasional menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan.

3) Indikator Budaya Organisasi

Adapun indikator untuk mengukur budaya organisasi menurut Luthans (1998:550) adalah sebagai berikut:

1. Norma

Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam perusahaan menjadi “jangan melakukan terlalu banyak, jangan terlalu sedikit”.

2. Filosofi

Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.

3. Aturan

Terdapat standar yang harus dipatuhi berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok berkembang.

4. Kerja sama

Ini merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu di luar.

Sedangkan menurut McKenna dan Beech (dalam Didit, 2013:126) menyatakan bahwa terdapat lima indikator budaya organisasi, yaitu :

1. Filosofi yang menjadi panduan penetapan kebijakan organisasi yang berkenaan dengan karyawan maupun klien.
2. Nilai-nilai dominan yang dipegang oleh organisasi.
3. Norma-norma yang diterapkan dalam bekerja.
4. Aturan main untuk berelasi dengan baik dalam organisasi yang harus dipelajari anggota baru agar dapat diterima dalam organisasi.
5. Tingkah laku khas tertentu dalam berinteraksi yang rutin dilakukan antar anggota organisasi. Perasaan atau sesuatu yang diciptakan dalam organisasi.

4) Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi utama budaya organisasi adalah membantu memahami lingkungan dan menentukan bagaimana meresponsnya, sehingga dapat mengurangi kecemasan, ketidakpastian dan kebingungan, (Sunyoto dan Burhanudin, 2015:151). Budaya organisasi memiliki dua fungsi utama, yaitu :

1. Sebagai proses integrasi internal, dimana para anggota organisasi dapat bersatu, sehingga mereka akan mengerti bagaimana berinteraksi satu dengan yang lain. Fungsi integrasi internal ini akan memberikan seseorang dan rekan kerja lainnya identitas kolektif serta memberikan pedoman bagaimana seseorang dapat bekerja sama secara efektif.
2. Sebagai proses adaptasi eksternal, dimana budaya organisasi akan menentukan bagaimana organisasi memenuhi berbagai tujuannya dan berhubungan dengan pihak luar. Fungsi ini akan memberikan tingkat adaptasi organisasi dalam merespons perubahan zaman, persaingan, inovasi dan pelayanan terhadap konsumen.

Sedangkan menurut Tika Pambudu (2008:14-16), fungsi dari budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai pembatas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.

Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.

b. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi

Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Mereka bangga sebagai seorang pegawai/karyawan suatu organisasi/perusahaan para karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.

c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial

Hal ini tergambar di mana lingkungan kerja dirasakan positif, perubahan diatur secara efektif.

d. Sebagai mekanisme kontrol

Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkan tim-tim dan diberi kuasanya karyawan oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.

e. Sebagai Integrator

Budaya organisasi dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya sub-subbudaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar dimana setiap unit terdapat subbudayanya baru. Demikian pula dapat mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeda.

f. Membentuk perilaku bagi para karyawan

Fungsi seperti ini dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.

g. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi

Masalah utama yang sering dihadapi organisasi adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal. Budaya

organisasi diharapkan dapat berfungsi mengatasi masalah-masalah tersebut.

h. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan

Fungsi budaya organisasi adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan *positioning* yang akan dikuasai perusahaan tersebut.

i. Sebagai alat komunikasi

Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya. Serta antar anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku.

j. Sebagai penghambat berinovasi

Budaya organisasi dapat juga penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal. Perubahan-perubahan terhadap lingkungan tidak cepat dilakukan adaptasi oleh pemimpin organisasi. Demikian pula pimpinan organisasi masih berorientasi pada kebesaran masalah.

5) Unsur Pembentuk Budaya Organisasi

Ada beberapa unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi. Deal & Kennedy (2008:16) membagi lima unsur pembentuk budaya sebagai berikut :

1. Lingkungan usaha

Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan perusahaan agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang berpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, teknologi, pemasok, kebijakan pemerintah dan lain-lain

2. Nilai-nilai

Setiap perusahaan mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berpikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan/misi organisasi. Nilai-

nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi antara lain dapat berupa slogan atau motto yang dapat berfungsi sebagai jati diri dan harapan konsumen.

3. Pahlawan

Pahlawan adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan bisa berasal dari pendiri perusahaan, para manajer, kelompok organisasi tau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi.

4. Ritual

Ritual merupakan tempat dimana perusahaan secara simbolis menghormati pahlawan-pahlawannya. Karyawan yang berhasil memajukan perusahaan diberikan penghargaan yang dilaksanakan secara ritual tiap tahunnya.

5. Jaringan budaya

Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi.

6) Faktor-Faktor Budaya Organisasi

Menurut Luthas dalam Tika Pambudu (2008:109), faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi sebagai berikut:

a. Kebersamaan

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru baik yang dilakukan melalui bimbingan seorang anggota senior terhadap anggota baru maupun melalui program-program latihan. Melalui program orientasi anggota-anggota baru organisasi diberi nilai-nilai budaya yang perlu dianut secara bersama oleh anggota-anggota organisasi. Disamping orientasi kebersamaan, juga dipengaruhi oleh imbalan. Imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan, (promosi), hadiah-hadiah, dan tindakan-

tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya organisasi.

b. Intensitas

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota organisasi kepada nilai-nilai inti budaya organisasi. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Keinginan pegawai untuk melaksanakan nilai-nilai budaya dan bekerja semakin meningkat apabila mereka diberi imbalan. Oleh karena itu, pemimpin organisasi perlu memperhatikan dan menaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota organisasi guna menanamkan nilai-nilai inti budaya organisasi.

2.1.2 Kompensasi

1) Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian upah dari perusahaan sebagai balas jasa yang dilakukan karyawan kepada perusahaan. Menurut Hasibuan (2002:54) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Karyawan harus menerima hak-haknya sebagai karyawan setelah mereka menjalankan kewajiban. Handoko (2014:155) mengemukakan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Sedangkan menurut Sastrohadiwiryo (2003:195) kompensasi adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja yang telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Dari pendapat para ahli, dapat diambil kesimpulan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan guna mencapai tujuan organisasi baik jangka pendek maupun jangka panjang.

2) Indikator Kompensasi

Menurut Hasibuan (2012:86) secara umum ada beberapa indikator kompensasi, antara lain:

1. Gaji

Tarif bayaran yang diberikan secara teratur (mingguan, bulanan, atau tahunan).

2. Upah

Tarif bayaran yang pemberiannya berdasarkan lama waktu dan syarat-syarat tertentu dalam bekerja.

3. Insentif

Tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan/organisasi.

4. Asuransi

Penanggung akan keselamatan bekerja, kesehatan dan lainnya.

5. Fasilitas kantor

Fasilitas yang diberikan perusahaan seperti kamar mandi yang bersih, WiFi, kantin dan kenikmatan lainnya.

6 Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah Tunjangan Hari Raya (THR), liburan yang perusahaan, dan tunjangan lainnya.

3) Tujuan Kompensasi

Tujuan Kompensasi menurut Handoko (2012: 156), antara lain :

1. Mendapatkan karyawan yang berkualitas

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar. Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja.

2. Mempertahankan karyawan yang sudah ada

Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran karyawan,

pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

3. Menjamin keadilan

Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

4. Menghargai perilaku yang diinginkan

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

5. Mengendalikan biaya-biaya

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusianya pada tingkat biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian yang sistematis, organisasi dapat membayar kurang (underpay) atau lebih (overpay) kepada para karyawannya.

6. Memenuhi peraturan-peraturan legal

Seperti aspek-aspek manajemen personalia lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

Sedangkan menurut Hasibuan (2013:121) tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) yaitu:

1. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan.

2. Kepuasan kerja

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

3. Pengadaan Efektif

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

4. Motivasi

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

5. Stabilitas Karyawan

Program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.

6. Disiplin

Pemberian balas jasa yang cukup besar akan membuat disiplin karyawan semakin baik. Mereka menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh

Program kompensasi yang baik, akan mengurangi pengaruh serikat buruh dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

4) Metode Kompensasi

Menurut Triton (2010:95) secara umum metode kompensasi dapat dibedakan dalam metode tunggal dan jamak sebagai berikut:

1. Metode tunggal, yaitu suatu metode dalam penetapan gaji pokok yang hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki

karyawan. Sedangkan tingkat golongan gaji pokok dari seorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang jadi standarnya.

2. Metode Jamak, yaitu suatu metode dimana dalam gaji pokok penentuannya dilakukan berdasarkan beberapa pertimbangan tidak hanya dari ijazah saja, tetapi juga pertimbangan-pertimbangan lainnya, misalnya pertimbangan sikap keluarga, tanggungan dalam keluarga dan lain sebagainya.

5) Asas Kompensasi

Program kompensasi (balas jasa) ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapatkan perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan (Hasibuan, 2014:122) Pada pokoknya asas kompensasi dibagi menjadi:

a. Asas Adil

Dalam pemberian kompensasi, apakah itu berupa upah, gaji, bonus atau bentuk-bentuk lainnya, tetap penting saling diperhatikan masalah “keadilan” tersebut. Keadilan bukanlah berarti harus sama rata, tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait adanya hubungan antara pengorbanan (input) dengan output.

Menurut Heidjrachman (1994:140), makin tinggi pengorbanan semakin tinggi penghasilan yang diharapkan, sehingga oleh karenanya yang harus dinilai adalah pengorbanan (input) yang diperlukan oleh suatu jabatan. ‘Input’ dari waktu jabatan ditunjukkan dari persyaratan-persyaratan (spesifikasi) yang harus dipenuhi oleh orang yang memangku jabatan tersebut. Oleh karena itu semakin tinggi pula penghasilan (output) yang diharapkan, “output” ini ditunjukkan dari upah yang diterima para karyawan yang bersangkutan dimana didalamnya terkandung “rasa keadilan” yang sangat diperhatikan sekali oleh setiap karyawan penerima kompensasi tersebut.

b. Asas Kelayakan

Disamping “keadilan” dalam pemberian kompensasi tersebut perlu pula diperhatikan masalah “kelayakan”. Pengertian layak disini adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Oleh karena itu untuk memenuhi kedua konsistensi tersebut baik internal maupun eksternal tadi, perlu menggunakan suatu evaluasi jabatan.

Menurut Mangkunegara (2010:86) ada lima indikator kompensasi, yaitu:

1. Tingkat bayaran

Tingkat bayaran bisa diberikan tinggi, rata-rata atau rendah tergantung pada kondisi perusahaan. Artinya, tingkat pembayaran tergantung pada kemampuan perusahaan membayar jasa pegawainya.

2. Struktur Pembayaran

Struktur pembayaran berhubungan dengan rata-rata bayaran, tingkat pembayaran dan klasifikasi jabatan di perusahaan.

3. Penentuan Bayaran Individu

Ini perlu didasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja, dan prestasi kerja karyawan.

4. Metode Pembayaran

Ada dua metode pembayaran, yaitu metode pembayaran yang didasarkan pada waktu (per jam, per hari, per minggu, per bulan). Kedua, metode pembayaran yang didasarkan pada pembagian hasil.

5. Kontrol Pembayaran

Kontrol pembayaran merupakan pengendalian secara langsung dan tidak langsung dari biaya kerja. Pengendalian biaya merupakan faktor utama dalam administrasi upah dan gaji. Tugas mengontrol pembayaran adalah pertama, mengembangkan standar kompetensi dan meningkatkan fungsinya. Kedua, mengukur hasil yang bertentangan dengan standar yang tetap. Ketiga, meluruskan perubahan standar pembayaran upah.

2.1.3 Motivasi

1) Pengertian Motivasi

Menurut Robbins (2010:109) motivasi mengacu pada proses di mana usaha seseorang di beri energi (kekuatan), diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Menurut Hasibuan (2010:95) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan. Gibson dalam Robbins, (2001:54), mengemukakan motivasi adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh kekuatan dari luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneneter. Sedangkan menurut Titisari, (2014:27) Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan antusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intristik) maupun dari luar individu (motivasi ekstristik). Dari pendapat para ahli, dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kekuatan potensial yang ada dalam diri manusia dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intristik) maupun dari luar individu (motivasi ekstristik) yang menjadi penyebab timbulnya tingkat, arah, dan persistensi upaya yang dilaksanakan dalam hal bekerja.

2) Indikator Motivasi

Menurut Riduwan (2002:66) bahwa motivasi kerja dapat diukur melalui indikator sebagai berikut:

- a. Upah / Gaji yang layak
- b. Pemberian insentif
- c. Mempertahankan harga diri
- d. Memenuhi kebutuhan rohani
- e. Memenuhi kebutuhan partisipasi
- f. Menempatkan pegawai pada tempat yang sesuai

- g. Menimbulkan rasa aman di masa depan
- h. Memperhatikan lingkungan tempat kerja
- i. Memperhatikan kesempatan untuk maju
- j. Menciptakan persaingan yang sehat

Sedangkan menurut Arep dan Tanjung (2004:11) indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi adalah sebagai berikut:

- a. Bekerja sesuai standar

Pekerjaan dapat terselesaikan dengan tepat waktu dan dalam waktu yang sudah ditentukan.

- b. Senang dalam bekerja

Sesuatu yang dikerjakan karena adanya dorongan motivasi yang mendorongnya akan membuat seorang senang melakukan pekerjaannya.

- c. Merasa berharga

Seseorang akan merasa berharga ketika melakukan suatu pekerjaan yang didorong motivasi dari dalam dirinya ataupun dari luar.

- d. Bekerja keras

Seorang akan bekerja keras karena dorongan yang begitu tinggi untuk menghasilkan hasil pekerjaan yang telah ditetapkan.

- e. Sedikit pengawasan

Kinerja akan dipantau dirinya sendiri dan tidak membutuhkan terlalu banyak pengawasan.

3) Fungsi Motivasi

Menurut Sardiman (2012:85), motivasi memiliki fungsi yaitu antara lain.

- 1) Mendorong manusia untuk berbuat, yaitu motivasi menjadi motor penggerak untuk melakukan kegiatan yang akan dilakukan.
- 2) Menentukan arah perbuatan, yaitu kearah tujuan yang ingin dicapai. Motivasi dapat memberi arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

3) Menyeleksi perbuatan, yaitu penentuan perbuatan-perbuatan apa saja yang diperlukan dan selaras dengan tujuan dan menyisihkan perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan yang ingin dicapai.

4) Pentingnya Motivasi

Motivasi seseorang dipengaruhi oleh dorongan instrinsik yang ada pada diri seseorang atau individu, maupun dipengaruhi oleh dorongan ekstrinsik yang berasal dari luar. Motivasi memegang peranan yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Dengan adanya motivasi kerja, diprediksi akan menambah energi pada sebuah pekerjaan. Menurut Hasibuan (2007:97), tujuan motivasi antara lain:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- d. Meningkatkan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- g. Menciptakan susana dan hubungan kerja yang baik
- h. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan
- i. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- k. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat kerja

5) Jenis-Jenis Motivasi

Menurut Danim (2004:17) tipe-tipe motivasi dapat diklasifikasikan ke dalam empat jenis, antara lain:

1. Motivasi Positif

Motivasi positif merupakan proses pemberian motivasi atau usaha membangkitkan motif, dimana hal itu arahkan pada usaha untuk mempengaruhi orang lain agar dia bekerja secara baik dan antusias dengan cara memberikan keuntungan tertentu kepadanya.

2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif sering dikatakan sebagai motivasi yang bersumber dari rasa takut, misalnya jika dia tidak bekerja akan muncul rasa takut dikeluarkan, takut tidak diberi gaji dan takut dijauhi oleh rekan sekerja. Motivasi negatif yang berlebihan akan membuat organisasi tidak mampu mencapai tujuan. Personalia organisasi menjadi tidak kreatif, serba takut, dan serba terbatas gerakannya.

3. Motivasi dari Dalam

Motivasi dari dalam timbul pada diri pekerja saat ia menjalankan tugas-tugas atau pekerjaan dan bersumber dari dalam diri pekerja itu sendiri. Kesenangan pekerja muncul pada waktu dia bekerja dan ia sendiri menyayangi pekerjaan tersebut. Motivasi muncul dari dalam diri individu, karena memang individu itu mempunyai kesadaran untuk berbuat dan manusia seperti ini jarang menggerutu.

4. Motivasi dari Luar

Motivasi dari luar adalah motivasi yang muncul sebagai akibat adanya pengaruh yang ada di luar pekerjaan dan dari luar pekerja itu sendiri. Motivasi dari luar biasanya dikaitkan dengan imbalan, kesehatan, kesempatan cuti, program rekreasi perusahaan, dan lain-lain. Pada konteks ini manusia organisasional ditempatkan sebagai subjek yang dapat didorong oleh faktor dari luar.

Sedangkan Menurut Nawawi (2003:359) membedakan dua bentuk motivasi kerja, kedua bentuk tersebut adalah sebagai berikut :

1. Motivasi Intrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat akan pekerjaan yang dilaksanakannya. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan, maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif

dimasa depan. Misalnya pekerja yang bekerja yang bekerja secara berdedikasi semata-mata karena merasa memperoleh kesempatan untuk mengaktualisasikan atau mewujudkan dirinya secara maksimal.

2. Motivasi ekstrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah atau gaji yang tinggi, jabatan atau posisi yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar, pujian, hukuman dan lain-lain.

6) Metode Motivasi

Metode pemberian motivasi menurut Hasibuan (2003:222) dibagi menjadi 2 cara yaitu:

- 1) Metode langsung (*direct motivation*) adalah motivasi (material dan nonmaterial) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifat dari motivasi langsung khusus seperti memberikan pujian, bonus, piagam, penghargaan, dan lain sebagainya.
- 2) Metode tidak langsung (*indirect motivation*) adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja / kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misal penyediaan kursi yang empuk di tempat kerja, mesin-mesin yang baik, suasana dan lingkungan tempat kerja yang baik, ruang kerja yang terang dan nyaman, penempatan karyawan yang sesuai, dan lain-lain. Motivasi tidak langsung ini memiliki pengaruh yang cukup kuat untuk merangsang semangat kerja karyawan sehingga kinerja serta produktivitas karyawan dapat meningkat.

7) Teori-teori Motivasi

Menurut Bangun (2012:316) Teori Motivasi menurut para ahli di jelaskan sebagai berikut:

1. Hierarki Teori Kebutuhan Maslow

Dalam mencapai kebutuhan, seseorang harus berejenjang, tidak peduli seberapa tinggi jenjang yang sudah dilewati, kalau jenjang dibawah mengalami ketidakpuasan atau tingkat kepuasannya masih sangat kecil, dia akan kembali ke jenjang yang tak terpuaskan itu sampai memperoleh tingkat kepuasan yang dikehendaki (Heidjrachman dan Husnan, 2002: 225). Berikut proses pemenuhan kebutuhan berdasarkan teori kebutuhan Maslow:

1. Kebutuhan Fisiologis

Pada tingkat level terendah ada kebutuhan fisiologis, yang merupakan kebutuhan dasar manusia seperti kebutuhan akan makanan, minuman, rumah, pakaian, seks dan juga kebutuhan-kebutuhan mendasar lainnya. Kebutuhan fisiologis ini juga disebut dengan kebutuhan dasar (basic needs). Seseorang karyawan akan menggunakan gajinya untuk memenuhi kebutuhan ini terlebih dahulu, baru setelah terpenuhi maka akan muncul kebutuhan yang levelnya lebih tinggi yaitu kebutuhan akan rasa aman.

2. Kebutuhan Rasa Aman

Setelah kebutuhan dasar tercukupi, muncul teori kebutuhan rasa aman atau *safety needs* yang mempunyai pengertian sebagai kebutuhan seseorang akan rasa aman, perlindungan dari berbagai ancaman atau kejahatan baik yang fisik maupun emosional, bebas dari rasa takut, cemas dsb. Teori ini juga menyangkut tentang kebutuhan akan jaminan bahwa kebutuhan fisik akan terus terpenuhi. Maka dari itu para manajer perlu memenuhi kebutuhan para karyawannya dengan memberikannya asuransi, perlindungan, pensiunan dan lain sebagainya.

3. Kebutuhan sosial

Setelah kebutuhan fisiologis dan rasa aman relatif terpuaskan, selanjutnya adalah teori kebutuhan sosial yang merupakan kebutuhan seseorang akan kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan dan persahabatan. Seseorang tidak

mungkin hidup sendirian, dia memerlukan teman, sahabat, dan orang-orang yang dekat lainnya, seseorang tersebut juga membutuhkan kasih sayang dari orang-orang terdekat tersebut.

4. Kebutuhan Penghargaan

Serelah kebutuhan social relatif sudah terpuaskan, muncul teori kebutuhan penghargaan. Teori ini menyatakan bahwa seseorang membutuhkan penghargaan. Penghargaan ini dibagi lagi menjadi dua yaitu penghargaan internal dan penghargaan eksternal. Penghargaan internal antara lain seperti harga diri, ootomi dan prestasi. Sementara faktor penghargaan eksternal seperti stataus, ketenaran, pengakuan dan perhatian. Kebutuhan penghargaan ini juga disebut dengan penghargaan harga diri. Seseorang yang sudah terpenuhi *esteen needsnya* akan membuatnya percaya diri, dan siap untuk berkembang untuk meraih kebutuhan selanjutnya yaitu kebutuhann aktualisasi diri.

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Akhirnya sesudah semua kebutuhan dasar terpeuhi, muncullah kebutuhan aktualisasi diri, kebutuhan menjadi sesuatu yang orang itu mampu mewujudkannya secara maksimal seluruh bakat kemampuan potensinya. Aktualisasi diri adalah keinginan untuk memperoleh kepuasan dengan dirinya sendiri, untuk menyadari semua potensi dirinya, untuk menjadi apa saja yang dia dapat melakukannya, dan untuk menjadi kreatif dan bebas mencapai puncak prestasi potensinya.

Menurut Abraham Maslow setiap tingkatan pada hierarki kebutuhan diatas, secara substansial atau pada intinya harus dipenuhi dulu sebelum kebutuhan berikutnya yang berada di level yang lebih tinggi dominan. Seseorang akan bergerak dari kebutuhan fisiologis, naik ke kebutuhan keamanan, sosial begitu seterusnya sampai dengan kebutuhan aktualisasi diri terpenuhi. Lalu, bagaimana caranya seorang manajer dalam memotivasi karyawannya dengan teori Hierarki Kebutuhan Maslow ini?

Para manajer akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan para karyawannya, ketika seorang karyawan sudah sampai tingkat ketiga, maka dia akan termotivasi apabila dipenuhi kebutuhan di tingkat 4. Teori ini juga menyebutkan bahwa apabila suatu kebutuhan sudah terpenuhi, maka ia tidak akan termotivasi lagi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Artinya, seorang manajer perlu mengetahui, pada tingkatan mana karyawan tersebut sudah memenuhi kebutuhan, dan fokus pada kebutuhan itu atau kebutuhan yang berada di atasnya.

2. Teori Kebutuhan Berprestasi

Teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau *Need for Achievement* (N.Ach) yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Murray sebagai mana dikutip oleh Winardi merumuskan kebutuhan akan prestasi tersebut sebagai keinginan yang melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan yang sulit. Menguasai, memanipulasi, atau mengorganisasi obyek-obyek fisik, manusia, atau ide-ide melaksanakan hal-hal tersebut secepat mungkin dan seindependen mungkin, sesuai kondisi yang berlaku.

3. Teori Clyton Alderfer (Teori “ERG”)

Teori ini dikenal dengan akronim “ERG”. Akronim “ERG” dalam teori Aldefer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah, yaitu E= *Existence*, R= *Relatedness*, dan G= *Growth*. Teori ini menekankan bahwa :

- a) Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya.
- b) Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “Lebih Tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah terpuaskan; dan
- c) Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

4. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg (dalam Robbins, 2001:166). Dari hasil penelitian yang dilakukannya, ditemukan 2 kelompok faktor yang dapat mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Kelompok tersebut adalah :

- a. *“Hygiene Factors” (Dissatisfiers ; maintenance factors ; job context ; extrinsic factors)* adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja, seperti gaji, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dll. Apabila faktor-faktor ini terpenuhi, tidak akan menimbulkan kepuasan kerja, hanya menimbulkan sikap kerja yang netral, tetapi apabila faktor-faktor ini tidak terpenuhi, akan menimbulkan ketidakpuasan kerja.
- b. *“Motivational Factors” (satisfier; motivators; job content; intrinsic factors)* adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja seperti: tanggung jawab, kesempatan untuk maju, pengakuan, dll. Apabila faktor-faktor ini terpenuhi, akan menimbulkan kepuasan kerja. Tetapi apabila faktor-faktor ini tidak terpenuhi, tidak akan menimbulkan ketidakpuasan kerja yang ada adalah sikap kerja yang netral.

Penjelasan lain tentang teori yang dikemukakan Herzberg (dalam Siagian, 2007:164), menjelaskan bahwa apabila para pekerja merasa puas dengan pekerjaannya, kepuasan itu didasarkan pada faktor-faktor yang sifatnya intrinsik seperti keberhasilan mencapai sesuatu, pengakuan yang diperoleh, sifat pekerjaan yang dilakukan, rasa tanggung jawab, kemajuan dalam karir dan pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami seseorang. Sebaliknya, apabila para pekerja merasa tidak puas dengan pekerjaannya, ketidakpuasan itu pada umumnya dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik-artinya bersumber dari luar diri pekerja yang bersangkutan, seperti kebijakan organisasi, pelaksanaan kebijakan yang telah ditetapkan, supervisi oleh para manajer, hubungan interpersonal dan kondisi kerja.

Menurut Herzberg, (dalam Siagian, 2007: 164), bahwasanya faktor-faktor yang mengarah kepada kepuasan kerja berbeda dari faktor faktor yang

mengarah kepada ketidakpuasan. Artinya, para manajer mungkin saja berhasil mewujudkan ketenangan kerja dalam organisasi, akan tetapi ketenangan kerja itu belum tentu bersifat motivasional bagi para pekerja. Dalam hal demikian, para manajer hanya akan menyenangkan perasaan para bawahannya, tetapi tidak memberikan motivasi kepada mereka. Karena itulah Herzberg menggunakan istilah “hygiene” bagi faktor-faktor yang menyenangkan para pekerja seperti kebijaksanaan perusahaan, tehnik pelaksanaan berbagai kebijaksanaan organisasi, supervise, hubungan interpersonal, kondisi kerja, dan system upah dan gaji yang dibuat dan diterapkan sedemikian rupa sehingga pegawai tenang bekerja namun belum merasa puas dengan pekerjaan masing-masing.

5. Teori keadilan

Inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Yaitu, a). Seseorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar atau, b). Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Robbins (2015:144) menyatakan, para pekerja yang menganggap terdapat ketidakadilan dalam pekerjaannya akan melakukan salah satu dari enam pilihan ini:

1. Mengubah *input* (mengerahkan sedikit upaya jika bergaji rendah atau upaya lebih jika gaji tinggi).
2. Mengubah hasil (para individu dibayar dengan menggunakan dasar hasil kerja dapat meningkatkan gaji mereka dengan memproduksi kuantitas unit yang lebih banyak dengan mutu yang lebih rendah).
3. Mengubah persepsi sendiri (“saya terbiasa berpikir bahwa saya telah bekerja dengan kecepatan yang sedang, tetapi sekarang saya menyadari bahwa saya telah bekerja lebih keras daripada orang lain).
4. Mengubah persepsi orang lain (pekerjaan orang lain tidak seperti yang saya pikirkan).

5. Pilihlah pembicara yang berbeda (“saya tidak memperoleh sebanyak kakak ipar saya tetapi saya melakukannya jauh lebih baik daripada yang ayah saya lakukan ketika dia seumur saya”).
6. Meninggalkan bidang (keluar dari pekerjaan).

Meskipun individu kadang kala memandang bahwa mereka diberikan imbalan yang lebih, mereka memperbarui keadilan dengan merasionalisasikan keadaan mereka. Kemudian, tidak setiap orang peka dengan keadilan. Beberapa benar-benar lebih memilih rasio hasil-input yang lebih rendah daripada perbandingan pembicara.

Proporsi teori keadilan tidak seluruhnya dipertahankan, hipotesis berperan sebagai pelopor penting pada studi keadilan organisasi (*organizational justice*). Keadilan organisasi memusatkan perhatian lebih luas pada bagaimana para pekerja merasa para otoritas dan pengambil keputusan di tempat kerja dalam memperlakukan mereka.

Keadilan distributif (*distributive justice*) memusatkan perhatian pada kewajaran hasil, misalnya gaji dan pengakuan yang diterima oleh para pekerja. Meskipun para pekerja sangat memperhatikan hasil yang didistribusikan (keadilan distributif), mereka juga memperhatikan pula bagaimana hasil akan didistribusikan. Sementara keadilan distributif melihat pada hasil yang dialokasikan.

Keadilan prosedural (*procedural justice*) meneliti bagaimana hasil akan dialokasikan. Pekerja menganggap bahwa prosedural menjadi lebih adil ketika dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Memiliki pengaruh langsung atau bagaimana keputusan diambil. Para pekerja juga memandang bahwa prosedur akan lebih adil ketika para pengambil keputusan mengikuti aturan yang ada. Teryata bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif bergabung untuk mempengaruhi persepsi orang-orang mengenai keadilan.

6. Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Locke mengemukakan bahwa dalam penetapan tujuan memiliki empat macam mekanisme motivasional yakni: a) tujuan-tujuan mengarahkan perhatian;

b) tujuan-tujuan mengatur upaya; c) tujuan-tujuan meningkatkan persistensi; dan d) tujuan-tujuan menunjang strategi-strategi dan rencana-rencana kegiatan.

7. Teori Vroom (Teori Harapan)

Vroom, dalam bukunya yang berjudul “*Work And Motivation*” mengentengahkan suatu teori yang disebutkan sebagai “Teori Harapan” menurut Victor Vroom, teori ini menyatakan bahwa kecenderungan kekuatan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu bergantung pada kekuatan harapan seseorang mengenai hasil yang diberikan dan ketertarikannya. Dalam hal ini yang lebih praktis, para karyawan akan mengarahkan pada penilaian kinerja yang baik, yang mana penilaian yang baik akan mengarahkan pada imbalan organisasi dan imbalan akan memuaskan tujuan pribadi para pekerja (Robbins, 148:2015). Teori ini oleh karenanya memusatkan pada tiga hal, yaitu :

1. Hubungan upaya-kinerja. Probabilitas dirasakan oleh individu yang mengerahkan sejumlah upaya yang diberikan akan mengarahkan pada kinerja.
2. Hubungan kinerja-imbalan. Keadaan yang mana individu meyakini untuk melaksanakan pada suatu tingkat tertentu akan mengarahkan pada pencapaian hasil yang diinginkan.
3. Hubungan imbalan-tujuan pribadi. Keadaan yang mana imbalan organisasional akan memuaskan tujuan pribadi individu dan ketertarikan atas imbalan yang potensial tersebut bagi individu.

2.1.4 Kinerja

1) Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2013:67), istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Maka pengertian kinerja adalah, hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasibuan (2006:94) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam

melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu. Sedangkan menurut Wibowo (2009:22) menyatakan kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut pendapat para ahli, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

2) Indikator Kinerja

Mangkunegara (2011: 75) ada beberapa indikator yang digunakan dalam menilai kinerja, antara lain:

1. Kualitas Kerja

Menunjukkan keterampilan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.

2. Kuantitas Kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3. Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

4. Kerjasama

Menunjukkan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

5. Inisiatif

Adanya inisiatif dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan merupakan cara seorang karyawan yang memiliki kinerja yang baik.

Sedangkan Menurut Miner dalam Sutrisno (2010:172) mengemukakan adanya empat indikator dari kinerja, yaitu:

1. Kualitas

Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan (baik atau tidak baik mutunya), misalnya pencapaian mutu hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan, pencapaian mutu hasil kerja yang lebih baik dibandingkan dengan waktu, pencapaian mutu hasil kerja lebih baik dibandingkan dengan rekannya.

2. Kuantitas

Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan, misalnya jumlah hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan, jumlah hasil kerja lebih banyak dibanding dengan dengan waktu, jumlah hasil kerja lebih banyak dibanding dengan rekan kerja.

3. Waktu Kerja

Waktu Kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen (tidak hadir, keterlambatan individu pegawai tersebut).

4. Kerjasama

Kerjasama merupakan kemampuan mental seseorang karyawan untuk dapat bekerja secara bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditentukan.

3) Unsur-unsur Kinerja

Unsur-unsur kinerja menurut Bangun (2012:140) adalah sebagai berikut:

- a. Hasil kerja, yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja (output) biasanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa

jumlahnya dan besar kenaikannya, misalnya, omset pemasaran, jumlah keuntungan, dan total perputaran aset dan lain – lain.

- b. Perilaku, yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan pelayanannya, kesopanan, sikapnya, dan perilakunya terhadap semua karyawan atau kepada pelanggan.
- c. Atribut dan Kompensasi, yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, keterampilan dan keahliannya, seperti kepemimpinan, inisiatif, komitmen.
- d. Komparatif, yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan.

4) Penilaian Kinerja

Faisal (2015:218) menyebutkan sejumlah unsur untuk menunjang keefektifan pelaksanaan penilaian kinerja; yaitu, lingkungan yang komunikatif dan jujur (*a fair and communicative environment*), hormat terhadap karyawan (*respect for the employee*), berfokus pada masa depan (*focus on the future*), partisipasi karyawan (*employee participation*), umpan baik yang berkelanjutan (*going feedback*), dan dokumentasi (*document*). Sementara itu, terdapat enam kriteria yang diperlukan untuk membangun sistem penilaian kinerja (*performance appraisal*) yang kuat. Keenam unsur tersebut adalah :

a. Analisis jabatan

Analisis jabatan adalah salah satu pondasi penting yang terkait dengan praktik kerja para karyawan. Secara teknis, analisis jabatan adalah upaya untuk membuat deskripsi tugas dan tanggung jawab seorang karyawan pada posisi jabatan yang ia pegang. Terkait dengan hal itu, hasil analisis jabatan merupakan dasar utama untuk mengembangkan dan melaksanakan kegiatan pengukuran kinerja (*performance appraisal*) karyawan.

b. Perilaku kerja

Perilaku kerja (*work behaviours*). Yang perlu diadministrasikan dalam penilaian kinerja adalah keterkaitan perilaku karyawan dengan tugas kerja. Perilaku kerja karyawan perlu dinilai secara objektif sesuai dengan kriteria yang digunakan; yakni, sejauh mana perilaku mereka sesuai dengan nilai ideologi perusahaan dan prinsip manajemen, yang secara teknis dijabarkan dalam prinsip merit.

c. Komunikasi

Unsur lain yang penting dalam melaksanakan *performance appraisal* adalah komunikasi. Seperti yang telah diketahui bahwa salah satu prinsip penilaian kinerja adalah fairness; dan untuk mengedepankan prinsip keterbukaan tersebut adalah komunikasi.

d. Pelatihan

Pelatihan dalam sistem penilaian kinerja tidak bisa diabaikan karena apa yang dicapai dan ditunjukkan oleh setiap karyawan dalam organisasi atau perusahaan bukan terjadi secara alami. Potret kinerja karyawan yang dihasilkan melalui evaluasi kinerja secara agregat adalah hasil dari upaya perusahaan yang dilakukan melalui pelatihan.

e. Dokumentasi

Dokumentasi adalah kelengkapan penting dalam sistem penilaian kinerja karyawan. Dokumen perusahaan adalah pengetahuan nyata (*explicit knowledge*) yang dapat memberi kualifikasi sejauh mana sebuah perusahaan disebut pintar, cerdas, dan dinamis. Yang didokumentasikan dalam sistem penilaian kinerja bukan hanya instrumen, manual penggunaan, dan informasi keterandalanya saja. Data yang dikumpulkan, informasi yang dihasilkan, dan laporan kegiatannya yang menyeluruh adalah aset penting yang harus disimpan dan diberdayakan untuk kemajuan organisasi atau perusahaan.

f. Monitoring

Melalui kegiatan monitoring setiap kegiatan pelaksanaan tugas kerja dapat dipantau tingkat keefektifannya setiap saat; mana saja yang

dianggap kurang dapat diperbaiki dengan segera. Kegiatan monitoring secara psikologis juga bisa meningkatkan tingkat kewaspadaan, kedisiplinan, dan kepatuhan kerja karyawan.

5) Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Umam (2010:101), mengemukakan bahwa: Kontribusi hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi. Secara terperinci, penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
2. Perbaikan kinerja
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja.
5. Untuk kepentingan penelitian pegawai
6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

Berdasarkan beberapa uraian diatas maka kinerja individual dapat diukur, dimana pada tingkat individu ini berhubungan dengan pekerjaan, mengacu kepada tanggung jawab utama. Bidang kegiatan utama atau tugas kunci yang merupakan bagian dari pekerjaan seseorang. Fokusnya kepada hasil yang diharapkan dapat dicapai seseorang dan bagaimana kontribusi mereka terhadap pencapaian target per orang, tim, departemen dan instansi serta penegakan nilai dasar Instansi.

6) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mahmudi (2005:21), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

- a. Faktor personal, meliputi: pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan atau *team leader*.

- c. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keikutsertaan dan kekompakan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Salah satu yang memegang peranan penting didalam melakukan suatu penelitian adalah kajian – kajian penelitian sebelumnya. Hasil – hasil penelitian tersebut dapat dijadikan sebagai acuan dan perbandingan dengan penelitian yang akan dilakukan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Anoki Herdian Dito (2010)	Kompensasi (X), Kinerja (Y), Motivasi (Z)	Analisis jalur (<i>path</i>)	Kompensasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Motivasi. Kompensasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja
2	Riska Afrisalia Nitasari (2012)	Motivasi kerja (X) Kinerja Pegawai (Y) Kepuasan Kerja (Z)	Analisis Jalur (<i>path</i>)	Hasil dari penelitian ini motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
3	Romi Kurniawan (2013)	Gaya Kepemimpinan (X_1), Budaya Organisasi (X_2), Kompensasi (X_3), Motivasi (Z), Prestasi kerja (Y)	Analisis Jalur (<i>path</i>)	Menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan prestasi kerja, sedangkan kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan prestasi kerja
4	Hayu Fadillah Budiman (2015)	Kompensasi (X_1), motivasi (X_2), Lingkungan (X_3), Semangat (Z), Kinerja (Y)	Analisis Jalur (<i>path</i>)	Kompensasi, motivasi, lingkungan kerja terhadap kinerja melalui semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan.
5	Zakie Irdhoanto Saiya (2015)	Remunerasi (X_1), Budaya Organisasi (X_2), disiplin (X_2), Kinerja (Y)	Regresi Linier berganda	Remunerasi, budaya organisasi, dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Sumber : Anoki Herdian Dito (2010), Riska Afrisalia Nitasari (2012), Romi Kurniawan (2013), Hayu Fadillah Budiman (2015), Zakie Irdhoanto Saiya (2015).

Penelitian karya Anoki Herdian Dito (2010) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Slamet Langgeng Purbalingga Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening”. Hasil dari penelitian ini menyatakan kompensasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap motivasi kerja. Kompensasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Slamet Langgeng Purbalingga. Terdapat perbedaan dan persamaan pada penelitian yang akan dilakukan ini dengan penelitian sebelumnya. Perbedaan terletak pada satu variabel bebas yang ditambah pada penelitian ini yaitu budaya organisasi sebagai (X1) serta objek yang digunakan berbeda. Sedangkan persamaannya terletak pada variabel bebas yang digunakan, dimana kompensasi sebagai (X1) sedangkan penelitian ini menggunakan kompensasi sebagai (X2) dan terdapat dan variabel perantara motivasi sebagai (Z) untuk menjelaskan pengaruh terhadap kinerja (Y) serta alat analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu dan penelitian yang akan diteliti sama menggunakan analisis jalur (*path*).

Penelitian yang dilakukan oleh Riska Afrisalia Nitasari (2012) dengan judul “Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Central Asia Tbk Cabang Kudus”. Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path*). Dari penelitian ini kesimpulan yang dapat diambil yakni motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak variabel terikat yang digunakan yaitu kinerja sebagai (Y) serta alat analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu sama sama menggunakan analisis jalur (*path*). Perbedaan terletak pada variabel bebas dan variabel perantara yaitu penelitian terdahulu menggunakan motivasi sebagai (X1), kepuasan kerja sebagai (Z) sedangkan penelitian ini menggunakan budaya organisasi sebagai (X1), penambahan variabel bebas kompensasi sebagai (X2), dan motivasi sebagai (Z), serta perbedaan objek yang akan diteliti.

Penelitian yang dilakukan oleh Romi Kurniawan (2013), untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi serta sistem

kompensasi melalui motivasi terhadap prestasi guru pada Yayasan Walisongo. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan prestasi kerja guru. Sedangkan kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan prestasi kerja guru. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada dua variabel bebas dan variabel perantara yang digunakan yaitu Budaya Organisasi sebagai (X2), kompensasi sebagai (X3), sedangkan penelitian ini menggunakan Budaya Organisasi sebagai (X1), kompensasi sebagai (X2) dan motivasi sebagai (Z) serta alat analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu sama sama menggunakan analisis jalur (*path*). Perbedaan terletak pada variabel bebas yang dikurangi daripada penelitian terdahulu yakni penelitian ini menghilangkan gaya kepemimpinan (X1). Penelitian terdahulu menggunakan prestasi kerja sebagai (Y), sedangkan penelitian ini menggunakan kinerja sebagai (Y), serta perbedaan objek yang akan diteliti.

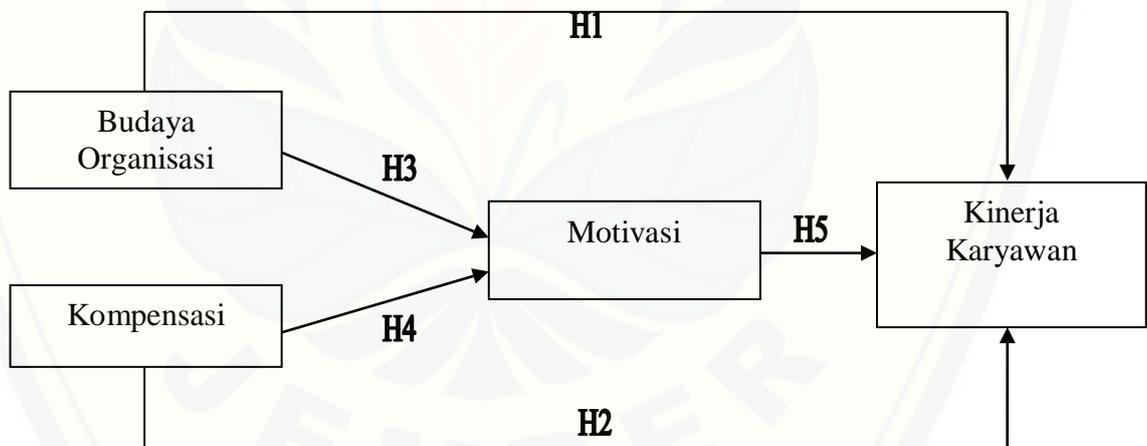
Penelitian yang dilakukan oleh Hayu Faradillah Budiman (2015), dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Semangat Kerja Pada Karyawan Produksi PT. Rokok Gagak Hitam. Hasil dan kesimpulan menunjukkan bahwa kompensasi, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan semangat kerja sebagai variabel intervening. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada salah satu variabel bebas dan variabel terikat yang digunakan yaitu kompensasi sebagai (X1), dan kinerja sebagai (Y) sedangkan pada penelitian ini kompensasi sebagai (X2), serta alat analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu sama sama menggunakan analisis jalur (*path*). Perbedaan terletak pada variabel bebas dimana penelitian terdahulu menggunakan motivasi sebagai (X2) sedangkan penelitian ini menggunakan kompensasi sebagai (X2) dan mengurangi variabel (X3), serta perbedaan objek yang akan diteliti.

Penelitian yang dilakukan oleh Zakie Irdhoanto Saiya (2015), dengan judul “Pengaruh Remunerasi, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Hasil penelitian ini adalah

remunerasi, budaya organisasi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada salah satu variabel bebas dan variabel perantara yang digunakan yaitu Budaya Organisasi sebagai (X2), sedangkan penelitian ini menggunakan Budaya Organisasi sebagai (X1) dan kinerja sebagai (Y). Perbedaan terletak pada variabel bebas yang menggunakan remunerasi sebagai (X1) dan pengurangan variabel disiplin (X3), serta perbedaan alat analisis yang digunakan. Dalam penelitian terdahulu menggunakan analisis regresi linier berganda, sedangkan penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path*).

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dapat membantu peneliti untuk memahami dan menguraikan secara sistematis perusahaan yang akan diteliti. Kerangka konseptual penelitian ini:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2012:64) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Karena sifatnya sementara maka perlu dibuktikan kebenarannya melalui data empirik yang terkumpul.

6.4.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya Organisasi adalah system makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Dimana budaya organisasi memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karyawan, budaya organisasi salah satu faktor dalam mendukung keberhasilan suatu organisasi. Budaya organisasi juga sebagai pedoman yang dianut bersama oleh anggota organisasi untuk mendorong meningkatkan kinerja dalam perusahaan melalui peningkatan kinerja karyawan (Mas'ud 2004:22). Menurut Zakie Irdhoanto Saiya (2015) dari penelitian terdahulu menyimpulkan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja. Berdasarkan landasan teori tersebut, maka hipotesis dapat dinyatakan sebagai berikut.

H₁: Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi.

6.4.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan (2003:133). Bagi karyawan yang telah mengabdikan dirinya untuk perusahaan/berkorban maka pihak perusahaan akan mengharapkan balas jasa berupa uang, barang. Kompensasi yang layak diberikan untuk karyawan yang memiliki kinerja yang bagus guna mendorong karyawan untuk lebih giat lagi dalam bekerja dan bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan oleh pihak perusahaan. Secara umum kompensasi membuat karyawan melakukan sesuatu yang diinginkan oleh perusahaan untuk mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan. Jika kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan apa yang diharapkan karyawan, maka akan mendorong karyawan untuk lebih termotivasi dalam bekerja dan mendapatkan hasil yang memuaskan (Mondy, 2008:4). Menurut Hayu Fadillah Budiman (2015) dari penelitian terdahulu menyimpulkan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kompensasi terhadap

kinerja. Berdasarkan landasan teori tersebut, maka hipotesis dapat dinyatakan sebagai berikut.

H₂: Terdapat pengaruh signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi.

6.4.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Robbins (2006:308), berpendapat bahwa para pegawai membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada team dan dukungan pada orang lain. Dengan adanya budaya organisasi yang kuat dalam suatu organisasi dan perusahaan akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan, semakin loyalnya karyawan akan mendorong keinginannya untuk lebih semangat dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan sehingga tujuan dari organisasi dan perusahaan akan cepat tercapai. Menurut Romi Kurniawan (2013) dari penelitian terdahulu menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Berdasarkan landasan teori tersebut, maka hipotesis dapat dinyatakan sebagai berikut.

H₃: Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi.

6.4.4 Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja

Kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Secara umum kompensasi membuat karyawan melakukan sesuatu yang diinginkan oleh perusahaan untuk mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan. Jika kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan apa yang diharapkan karyawan, maka akan mendorong karyawan untuk lebih termotivasi dalam bekerja dan mendapatkan hasil yang memuaskan (Mondy, 2008:4). Menurut Anoki Herdian Dito (2010) dari penelitian terdahulu menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan. Berdasarkan landasan teori tersebut, maka hipotesis dapat dinyatakan sebagai berikut.

H₄: Terdapat pengaruh signifikan kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi.

6.4.5 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Menurut John R.Schmerhorn Jr Dalam Gray (1998:11) motivasi merupakan sebuah istilah dalam bidang perilaku keorganisasian, guna menerangkan kekuatan-kekuatan yang terdapat pada diri seorang individu, yang menjadi penyebab timbulnya tingkat, arah, dan persistensi upaya yang dilaksanakan dalam hal bekerja. Dengan adanya motivasi yang dimiliki karyawan maka akan mendorong karyawan untuk lebih giat lagi dalam menyelesaikan pekerjaan yang mereka kerjakan dan meningkatkan potensi-potensi yang mereka miliki. Menurut Riska Afrisalia Nitasari (2012) dari penelitian terdahulu menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan landasan teori tersebut, maka hipotesis dapat dinyatakan sebagai berikut.

H₅: Terdapat pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis statistik dan distribusi variabel maka dapat di ambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. ASDP (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi. Artinya semakin baik budaya organisasi maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Dibuktikan atas persepsi variabel budaya organisasi dan kinerja adalah sangat memuaskan. Namun apabila di telusuri lebih lanjut pada indikator integritas mengenai pencegahan terjadinya penyimpangan yang terjadi di dalam pekerjaan, indikator keteladanan mengenai karyawan menjadi panutan yang baik bagi karyawan perusahaan lainnya dan indikator komitmen mengenai karyawan memiliki kesatuan tekad dan tujuan dalam menjalankan keputusan perusahaan yang sudah disepakati dipersepsikan oleh karyawan dipresepsi memuaskan.
2. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. ASDP (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi. Artinya semakin tinggi kompensasi maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Dibuktikan atas persepsi variabel kompensasi dan kinerja adalah sangat memuaskan. Namun apabila di telusuri lebih lanjut pada indikator asuransi mengenai pemberian BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan pada variabel kompensasi di persepsi memuaskan.
3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi karyawan PT. ASDP (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi. Artinya semakin baik budaya organisasi maka motivasi karyawan akan semakin meningkat. Dibuktikan atas persepsi variabel budaya organisasi adalah sangat memuaskan dan persepsi atas variabel motivasi adalah memuaskan.
4. Kompensasi berpengaruh terhadap motivasi karyawan PT. ASDP (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi. Artinya semakin tinggi kompensasi maka

5. motivasi karyawan akan semakin meningkat. Dibuktikan atas persepsi variabel kompensasi adalah sangat memuaskan dan persepsi atas variabel motivasi adalah memuaskan.
6. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. ASDP (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi. Artinya semakin baik motivasi maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Dibuktikan atas persepsi variabel motivasi adalah memuaskan dan persepsi atas variabel kinerja adalah sangat memuaskan. Namun apabila di telusuri lebih lanjut semua indikator variabel motivasi di persepsi memuaskan.

5.2 Saran.

- 1) PT. ASDP (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi agar terus mempertahankan persepsi karyawan atas budaya organisasi yang dirasa telah sangat memuaskan. Namun, ada hal yang harus dievaluasi mengenai indikator integritas terkait melakukan pencegahan terjadinya penyimpangan yang terjadi di dalam pekerjaan oleh karyawan. Caranya pihak perusahaan merekrut agen perubahan yang dipilih secara khusus untuk membantu pimpinan perusahaan meningkatkan integritas karyawannya. Para agen ini bertugas menjadi *role model* dan memastikan implementasi berjalan sesuai yang ditetapkan..
- 2) PT. ASDP (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi agar meningkatkan persepsi karyawan mengenai indikator keteladanan, yaitu karyawan menjadi panutan yang baik bagi karyawan perusahaan lainnya dan mengenai karyawan memiliki kesatuan tekad. Caranya perusahaan memberikan pelatihan yang efektif.
- 3) PT. ASDP (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi agar meningkatkan persepsi karyawan mengenai indikator komitmen mengenai tujuan dalam menjalankan keputusan perusahaan yang sudah disepakati. Caranya perusahaan memberikan tugas khusus bersama karyawan yang lebih berpengalaman.

- 4) PT. ASDP (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi agar terus mempertahankan persepsi karyawan atas kompensasi yang dirasa telah sangat memuaskan. Namun ada beberapa yang harus devaluasi terkait bagaimana pemberian BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan pada variabel kompensasi perlu di tingkatkan. Caranya perusahaan meningkatkan kompensasi pemberian BJPS dengan menambah iuran bulanan BPJS yang mengalami kenaikan disetiap kelas.
- 5) PT. ASDP (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi agar mengevaluasi terkait peningkatan motivasi terhadap karyawan. Caranya perusahaan memberikan apresiasi secara rutin kepada karyawan yang berprestasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Pemberian penghargaan ini untuk memotivasi karyawan agar memberikan kontribusi yang lebih baik di periode mendatang. Hal ini membantu motivasi karyawan PT. ASDP (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi sehingga motivasi mempengaruhi kinerja karyawan yang baik.
- 6) PT. ASDP (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi agar terus mempertahankan persepsi karyawan atas kinerja yang dirasa telah sangat memuaskan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arep, Ishak dan Tanjung Hendri. 2004. *Manajemen Motivasi Cetakan Kedua*. Jakarta: Penerbit Grasindo.
- Arikunto. Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rieka Cipta.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Bambang Kusriyanto, 1991. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Budiman, H. F., Nurhardjo, B., dan Sudarsih. 2015. Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Semangat Kerja sebagai Variabel Intervening. *Repository.unej.ac.id*. (Diakses tanggal 10 Januari 2018).
- Dessler, Gary. 2007. *Manajemen Personalialia*. Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga.
- Didit Darmawan. 2013. *Prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: Pena Semesta.
- Dito, A. H., dan Lataruva. E. 2010. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Slamet Langgeng Purbalingga dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Skripsi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Erwinsyah, E., Wadud, M., dan Kurniawan M. 2015. Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan PDAM Tirta Musi Palembang. *Ejournal.uigm.ac.id*. (Diakses tanggal 20 November 2017)
- Faisal Amir, Mohammad. 2015. *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan Konsep dan Penilaian Kinerja di Perusahaan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen, Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: CV. Indoprint.

- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi Ketiga. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarati. 2007. *Dasar-dasar Ekonometrika*. Jakarta: Erlangga
- Hasibuan, Malayu. 2007. *Organisasi dan motivasi dasar peningkatan produktivitas*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu.2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu.2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Khaerul Umam. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Kurniawan, R., Sampeadi, dan Apriono, M. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi serta Sistem Kompensasi terhadap Semangat dan Prestasi Kerja Guru di Yayasan Walisongo Banyuwangi. *Repository.unej.ac.id*. (Diakses tanggal 10 Januari 2018).
- Murty, W. A., dan Hudiwinarsih, G. 2012. Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya. *Journal.perbanas.ac.id*. (Diakses tanggal 22 November 2017)
- Nitasari, R. A., dan Lataruva, E. 2012. Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT, Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus. *Skripsi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Rivai, Viethzal. 2005. *Kiat Kepemimpinan dalam abad ke 21*. Jakarta: Murai Kencana.

- Riduwan, Malik. 2002. *Teori Motivasi dan Aplikasi*. Cetakan Kedua. Jakarta: Rineka Cipta.
- Riduwan dan Kuncoro. 2012. *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis (Analysis Jalur)*. Bandung: Alfabeta.
- Sahban, Hernita. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Peningkatan Motivasi Kerja Pegawai di Kota Makasar. *Researchgate.net/publication*. (Diakses tanggal 20 November 2015)
- Sardiman, A.M. 2012. *Interaksi Dan Motivasi Belajar*. Yogyakarta: PT. Grafindo Persada.
- Sekaran. 2006. *Metodelogi Penelitian untuk Bisnis* .Edisi 4 Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, Sondang. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Stephen P, Robbins. 2006. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*. Jakarta: Arcan.
- Stephen, P Roobins. Dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi Indonesia*. Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Sugiyono, 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Sugiyono. 2014. *Metode penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sutrisno, Edi. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*. Jakarta: Kencana.

- Suwati, Yuli. 2013. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda. *ejournal.adbisnis.fisip-unmul.org*. (Diakses tanggal 13 November 2013)
- Suwatno dan Juni,Priansa Donni. 2016. *Manajemen SDM dalam Organisasi publik dan Bisnis*. Alfabeta
- Tika, Pabundu. 2008. *Budaya Organisasi dan peningkatan Kinerja Perusahaan: PT Bumi Aksara*. JI sawo Raya No.18. Jakarta
- Tintami, L., Pradhanawati, A., dan Susanto, H. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Disiplin Kerja pada Karyawan Harian SKT Megawon II PT. Djarum Kudus. *Ejournal-s1.undip.ac.id*. (Diakses tanggal 15 November 2017)
- Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jember: Mitra Wacana Media.
- Triton. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Perspektif Partnership dan Kolektivitas*. Jakarta: Oryza
- Wibowo. 2009. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.

Lampiran 1 Kuisisioner**KUISISIONER**

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Sdr/i

Karyawan PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi

Di tempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan adanya penyusunan tugas akhir (skripsi) yang merupakan syarat untuk menyelesaikan studi S1 dan guna memperoleh gelar sarjana S1 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis jurusan Manajemen Universitas Jember, saya memohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu/Sdr untuk kesediaannya memberikan informasi dan menjawab pernyataan dalam kuisisioner yang berkaitan dengan penelitian yang saya ajukan. Adapun judul penelitian yang saya buat adalah “PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada Karyawan Tetap Bagian Darat PT. Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang Banyuwangi)”.

Sesuai dengan etika penelitian, identitas Bapak/Ibu/Sdr akan dijamin kerahasiaannya. Informasi yang Bapak/Ibu/Sdr berikan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini saja. Saya sebagai peneliti memohon maaf apabila mengganggu waktu dan kesibukan Bapak/Ibu/Sdr sekalian. Kerjasama dari Bapak/Ibu.Sdr sangat berarti bagi kesuksesan penelitian ini. Atas perhatian dan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr, saya sampaikan terimakasih.

Peneliti,

Aditya Rangga W

140810201174

A. Identitas Responden

1. Nomor Responden :(Diisi oleh peneliti)
2. Jenis kelamin : (Pria/Wanita) *coret yang tidak perlu
3. Usia : Tahun
4. Pendidikan terakhir : (SMA/SMK Sederajat, Diploma, Sarjana)
* coret yang tidak perlu

5. Jabatan :
6. Lama bekerja :

B. Petunjuk Pengisian

1. Tulislah identitas anda
2. Berilah jawaban dari setiap pernyataan dengan tanda (√) pada kolom yang sudah disediakan
3. Berilah jawaban sesuai dengan apa yang anda alami agar penelitian ini mendapatkan data yang valid
4. Pilihan jawaban terdiri dari
 - SS = Sangat Setuju
 - S = Setuju
 - CS = Cukup Setuju
 - TS = Tidak Setuju
 - STS = Sangat Tidak Setuju

a. Budaya Organisasi (X_1)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Saya selalu senantiasa percaya kepada Tuhan Yang Maha Esa dan menjalankan perintahNYA serta menjauhi laranganNYA.					
2	Saya selalu bekerja sesuai prosedur yang ada untuk menghindari segala bentuk penyimpangan.					
3	Saya selalu berusaha mengutamakan kepuasan pelanggan.					
4	Saya selalu berusaha menjadi panutan yang baik bagi karyawan perusahaan lainnya.					
5	Saya selalu bekerja sama dengan rekan kerja sehingga pekerjaan yang saya kerjakan akan semakin baik.					
6	Saya selalu memiliki kesatuan tekad dan tujuan dalam menjalankan keputusan perusahaan yang sudah disepakati.					
7	Saya selalu taat terhadap aturan yang tertuang dalam perjanjian kerja.					
8	Saya selalu berusaha memiliki gagasan yang selalu lebih maju dalam penciptaan produk jasa.					
9	Saya selalu rela berkorban dan berjiwa pengabdian demi kemajuan perusahaan.					

b. Kompensasi (X_2)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Saya memperoleh gaji yang memenuhi rasa keadilan. (sesuai tanggung jawab pekerjaan)					
2	Saya memperoleh insentif lembur sesuai peraturan yang ada. (sesuai waktu lembur)					
3a	Saya merasa aman saat bekerja karena memperoleh BPJS Kesehatan dari perusahaan.					
3b	Saya merasa aman saat bekerja karena memperoleh BPJS Ketenagakerjaan dari perusahaan					
4	Saya memperoleh Tunjangan Hari Raya (THR) yang layak untuk memenuhi kebutuhan hari raya.					

c. Motivasi (Z)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Saya meyakini bahwa kinerja yang baik di perusahaan dicapai melalui usaha maksimum.					
2	Saya meyakini kinerja yang baik mendapatkan penghargaan dari perusahaan.					
3	Saya meyakini penghargaan yang diberikan oleh perusahaan selama ini sesuai dengan harapan karyawan.					

d. Kinerja (Y)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Saya mengerjakan pekerjaan dengan rapi sesuai harapan perusahaan.					
2	Saya mengerjakan pekerjaan sesuai waktu yang ditetapkan perusahaan.					
3	Saya akan mempertanggungjawabkan semua hasil pekerjaan saya.					
4	Saya selalu berinisiatif untuk menyelesaikan masalah pekerjaan saya tanpa menunggu perintah dari atasan.					

Lampiran 2 Rekapitulasi Kuisisioner

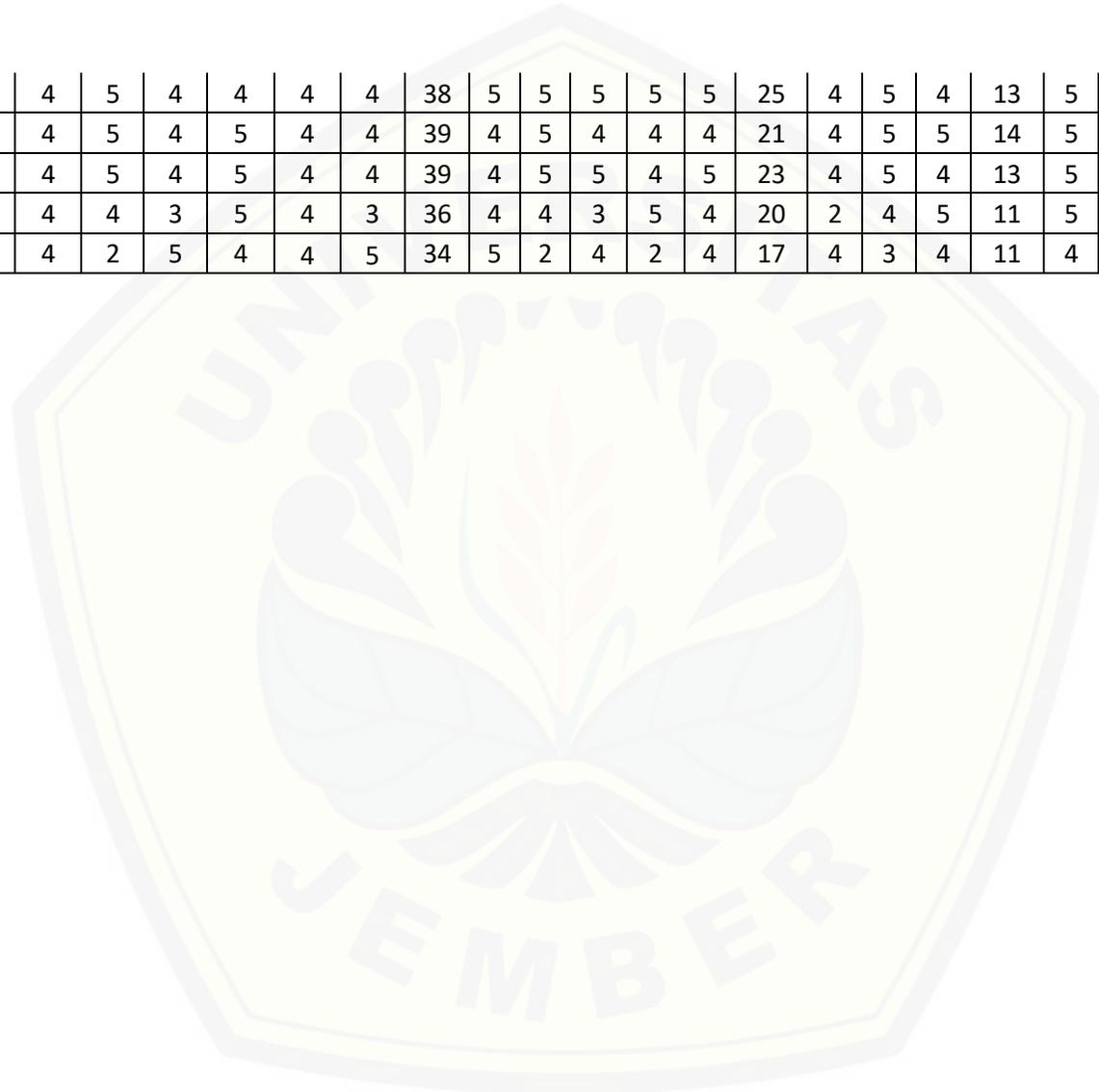
NO	Budaya Organisasi									X1	Kompensasi					X2	Motivasi			Z	Kinerja				Y
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		1	2	3a	3b	4		1	2	3		1	2	3	4	
1	5	4	2	4	3	5	3	5	3	34	4	2	3	3	4	16	4	2	5	11	4	4	4	3	15
2	4	4	4	4	4	5	3	4	4	36	4	4	4	3	4	19	4	2	4	10	4	4	4	4	16
3	3	3	4	4	4	5	4	3	4	34	3	4	4	4	4	19	4	4	4	12	4	5	4	4	17
4	5	5	4	3	5	5	4	4	3	38	5	4	5	4	5	23	5	4	4	13	5	4	4	4	17
5	4	4	4	3	4	4	4	2	5	34	4	4	4	4	3	19	4	4	4	12	5	5	4	5	19
6	4	3	4	4	4	4	3	4	4	34	3	4	4	3	4	18	4	3	4	11	4	4	4	4	16
7	4	4	3	3	4	5	4	2	3	32	4	3	4	4	5	20	5	2	4	11	4	4	4	4	16
8	4	5	5	3	4	4	4	3	4	36	5	5	4	4	4	22	4	3	4	11	4	5	4	4	17
9	4	3	3	5	3	5	3	2	5	33	3	3	3	3	3	15	3	2	3	8	3	4	3	4	14
10	3	5	5	4	4	5	4	4	3	37	5	5	4	4	4	22	4	3	4	11	4	5	4	4	17
11	4	5	5	3	4	4	4	4	5	38	5	5	4	4	4	22	5	4	4	13	4	5	4	4	17
12	5	5	5	3	4	5	4	4	5	40	5	5	4	4	4	22	4	4	4	12	4	5	4	4	17
13	5	5	5	4	4	4	4	4	5	40	5	5	4	4	4	22	5	4	4	13	4	5	4	4	17
14	5	4	2	4	4	4	2	5	5	35	2	5	2	4	2	15	5	3	2	10	2	5	2	4	13
15	4	2	3	5	2	4	5	4	4	33	5	2	4	2	4	17	2	2	4	8	4	2	4	2	12
16	3	4	5	4	3	4	5	4	4	36	4	5	4	5	5	23	4	5	3	12	5	4	4	4	17
17	4	4	3	5	4	4	3	4	4	35	4	3	4	4	4	19	4	4	4	12	4	4	4	4	16
18	4	4	3	3	5	4	2	4	4	33	5	3	5	4	5	22	4	4	5	13	5	5	5	5	20
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	20	5	4	4	13	4	4	4	4	16
20	4	4	3	3	3	3	4	3	4	31	5	4	4	4	4	21	5	4	3	12	4	5	4	4	17
21	4	4	4	3	4	5	4	3	4	35	4	4	4	4	4	20	4	4	5	13	4	5	5	4	18

22	3	4	4	4	4	3	4	4	5	35	4	4	4	4	4	20	3	4	4	11	4	4	4	4	16
23	4	4	4	3	4	5	4	3	4	35	5	4	5	5	5	24	5	5	5	15	5	5	5	4	19
24	3	4	4	4	4	5	4	4	4	36	4	4	4	4	4	20	4	2	4	10	4	4	4	4	16
25	5	4	4	4	4	5	4	3	2	35	5	4	4	4	4	21	4	5	4	13	4	4	4	4	16
26	3	4	4	4	4	5	4	4	3	35	5	4	4	4	4	21	4	5	4	13	4	4	4	4	16
27	4	4	4	3	4	5	4	4	4	36	4	4	4	2	4	18	4	4	4	12	4	4	4	4	16
28	3	4	4	3	3	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	20	4	4	3	11	4	4	4	4	16
29	5	4	4	3	3	3	4	4	3	33	5	5	4	4	4	22	3	4	3	10	4	4	4	4	16
30	4	4	4	4	4	3	4	4	5	36	5	4	4	4	4	21	4	4	4	12	4	4	4	4	16
31	4	5	5	3	5	4	3	3	4	36	5	5	5	3	4	22	5	5	5	15	4	4	3	3	14
32	4	5	5	3	5	4	5	5	3	39	5	5	5	5	5	25	5	5	5	15	5	5	5	5	20
33	4	5	4	3	5	4	4	4	4	37	5	4	5	4	4	22	5	4	5	14	4	5	5	5	19
34	3	4	4	3	4	5	5	4	4	36	4	4	4	5	4	21	4	4	4	12	5	4	5	5	19
35	4	3	3	5	3	4	3	5	5	35	3	3	3	3	4	16	3	3	3	9	3	3	5	3	14
36	4	4	3	3	3	5	4	4	4	34	4	3	3	4	3	17	4	3	3	10	3	4	5	3	15
37	3	4	4	3	4	3	4	5	4	34	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	4	4	4	16
38	4	4	4	4	4	5	5	4	4	38	4	4	4	5	5	22	4	4	4	12	5	4	4	5	18
39	4	4	5	4	5	2	5	4	2	35	4	5	5	5	5	24	4	5	5	14	5	5	4	4	18
40	3	5	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	5	4	21	4	4	4	12	5	4	3	4	16
41	3	3	4	5	5	4	4	5	4	37	3	4	3	5	3	18	3	4	5	12	3	4	5	4	16
42	4	4	4	4	3	4	3	4	4	34	5	4	4	4	5	22	4	4	3	11	4	4	4	3	15
43	5	3	3	5	4	3	4	4	3	34	5	4	5	5	4	23	3	3	4	10	3	3	4	4	14
44	2	5	4	3	3	5	3	5	5	35	5	4	5	5	4	23	5	4	3	12	5	4	5	3	17
45	4	3	4	5	3	4	3	4	3	33	4	5	4	4	5	22	3	4	3	10	3	4	4	3	14
46	5	3	3	4	4	3	3	3	4	32	5	4	4	4	5	22	4	3	4	11	3	3	4	3	13

47	4	3	5	4	3	3	3	4	3	32	3	4	5	5	4	21	3	3	3	9	3	3	4	3	13
48	4	3	5	4	4	4	5	5	4	38	3	3	4	3	3	16	5	3	4	12	5	3	4	5	17
49	5	3	3	4	4	3	3	4	4	33	3	5	5	4	4	21	3	3	4	10	3	3	4	3	13
50	4	3	5	3	4	3	5	5	4	36	5	3	5	4	4	21	3	3	4	10	3	3	4	5	15
51	5	4	5	5	3	4	4	5	3	38	4	3	3	4	4	18	4	3	3	10	4	3	3	4	14
52	4	4	5	5	3	3	3	2	2	31	4	5	3	3	4	19	4	5	3	12	4	5	3	3	15
53	4	3	4	5	3	4	4	4	5	36	3	4	3	4	5	19	3	4	3	10	3	4	3	4	14
54	4	3	3	5	4	4	5	4	4	36	3	3	4	3	4	17	4	3	4	11	3	3	4	3	13
55	5	3	4	4	3	4	5	4	4	36	3	4	3	3	5	18	3	4	3	10	3	4	4	3	14
56	4	3	5	4	4	3	4	5	4	36	3	5	3	3	3	17	3	5	3	11	3	5	4	3	15
57	4	4	3	3	4	5	4	5	4	36	4	3	3	3	4	17	4	3	3	10	4	3	5	3	15
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	3	4	4	19	4	4	3	11	4	4	3	4	15
59	4	3	5	3	5	3	4	3	4	34	3	3	5	4	4	19	3	3	5	11	3	3	5	4	15
60	4	3	4	4	3	4	3	5	5	35	3	4	3	3	4	17	3	4	3	10	3	4	3	3	13
61	3	4	5	4	3	5	3	4	2	33	4	3	3	3	4	17	4	3	3	10	4	3	3	3	13
62	3	4	4	4	4	3	4	4	5	35	5	4	4	4	4	21	5	4	4	13	5	4	4	4	17
63	4	2	5	4	4	5	5	4	5	38	3	5	3	4	4	19	2	4	4	10	5	2	4	2	13
64	3	4	5	4	4	5	4	4	4	37	4	5	4	3	4	20	4	5	4	13	4	5	4	4	17
65	4	3	4	3	5	5	5	4	4	37	5	4	5	5	4	23	5	4	5	14	5	4	5	4	18
66	4	3	4	4	4	5	5	3	4	36	4	4	4	4	3	19	4	4	4	12	4	4	4	4	16
67	2	5	4	4	5	4	5	4	4	37	4	4	5	3	4	20	4	4	5	13	4	4	5	4	17
68	4	4	4	4	4	3	5	4	4	36	5	5	3	4	4	21	5	5	3	13	5	5	3	3	16
69	5	5	5	3	5	3	4	4	4	38	4	4	5	5	4	22	4	4	5	13	4	4	5	4	17
70	5	4	4	4	4	5	4	5	4	39	5	4	2	3	3	17	5	4	2	11	5	4	2	4	15

71	5	4	4	4	4	3	4	4	4	36	5	4	4	5	4	22	4	4	4	12	5	4	4	4	17
72	5	5	4	4	4	3	4	5	4	38	5	4	4	5	4	22	4	4	4	12	5	4	4	4	17
73	5	5	4	4	4	4	4	4	4	38	5	3	4	5	5	22	4	3	4	11	5	3	4	2	14
74	3	3	4	4	4	4	2	4	4	32	5	4	3	5	4	21	5	4	3	12	5	4	3	4	16
75	4	5	4	4	5	4	2	5	4	37	4	5	4	4	5	22	4	5	5	14	5	4	5	2	16
76	4	4	4	4	4	5	4	4	3	36	5	4	4	4	4	21	4	5	5	14	4	4	4	4	16
77	4	4	4	4	4	4	5	5	4	38	4	5	4	4	4	21	4	5	5	14	4	4	3	5	16
78	3	5	4	4	4	5	4	5	4	38	4	5	4	4	4	21	4	5	5	14	5	4	3	4	16
79	2	4	4	4	4	3	4	5	4	34	2	4	4	4	4	18	4	4	4	12	4	4	4	2	14
80	2	3	4	3	4	5	4	5	4	34	4	5	3	2	5	19	3	4	4	11	5	4	3	4	16
81	5	3	3	4	3	2	4	5	2	31	3	5	3	2	4	17	3	3	3	9	5	4	3	4	16
82	5	4	5	4	4	4	4	2	4	36	5	4	4	2	2	17	4	4	4	12	4	5	4	4	17
83	5	5	4	4	4	4	4	4	4	38	3	5	3	4	4	19	3	3	3	9	5	4	3	4	16
84	4	4	5	4	4	4	5	4	4	38	5	4	4	4	4	21	4	4	4	12	4	5	4	4	17
85	4	4	4	2	4	3	5	5	5	36	4	4	3	2	2	15	4	4	4	12	4	4	4	4	16
86	4	3	3	4	2	5	4	4	4	33	4	2	4	3	3	16	2	4	2	8	4	2	4	2	12
87	3	4	4	4	5	4	4	5	4	37	4	4	4	4	4	20	4	3	4	11	4	4	3	5	16
88	5	5	2	4	4	3	4	5	5	37	5	5	4	4	4	22	5	5	4	14	4	5	5	5	19
89	4	4	4	5	5	3	5	4	4	38	4	4	4	3	4	19	5	4	3	12	4	4	4	4	16
90	4	4	4	4	4	4	4	5	5	38	4	4	4	5	4	21	5	5	4	14	4	4	3	5	16
91	5	4	5	4	4	3	4	4	4	37	3	3	3	4	4	17	5	5	4	14	3	4	4	4	15
92	4	4	5	5	4	3	4	4	4	37	4	4	5	3	5	21	5	5	4	14	5	4	5	4	18
93	4	4	5	4	4	4	4	4	4	37	2	4	4	4	3	17	3	5	3	11	3	3	3	5	14
94	4	4	5	5	4	3	3	4	4	36	4	4	4	4	4	20	4	5	4	13	5	4	5	4	18

95	4	5	4	4	5	4	4	4	4	38	5	5	5	5	5	25	4	5	4	13	5	4	5	5	19
96	4	5	4	4	5	4	5	4	4	39	4	5	4	4	4	21	4	5	5	14	5	4	5	5	19
97	4	5	4	4	5	4	5	4	4	39	4	5	5	4	5	23	4	5	4	13	5	4	5	5	19
98	3	5	5	4	4	3	5	4	3	36	4	4	3	5	4	20	2	4	5	11	5	2	4	5	16
99	3	4	3	4	2	5	4	4	5	34	5	2	4	2	4	17	4	3	4	11	4	2	3	4	13



Lampiran 3 Jawaban Responden

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	4.0	4.0	4.0
	3.00	19	19.2	19.2	23.2
	4.00	54	54.5	54.5	77.8
	5.00	22	22.2	22.2	100.0
	Total	99	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.0	2.0	2.0
	3.00	24	24.2	24.2	26.3
	4.00	50	50.5	50.5	76.8
	5.00	23	23.2	23.2	100.0
	Total	99	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	3.0	3.0	3.0
	3.00	16	16.2	16.2	19.2
	4.00	53	53.5	53.5	72.7
	5.00	27	27.3	27.3	100.0
	Total	99	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.0	1.0	1.0
	3.00	26	26.3	26.3	27.3
	4.00	58	58.6	58.6	85.9
	5.00	14	14.1	14.1	100.0
	Total	99	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	3.0	3.0	3.0
	3.00	19	19.2	19.2	22.2
	4.00	60	60.6	60.6	82.8
	5.00	17	17.2	17.2	100.0
	Total	99	100.0	100.0	

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.0	2.0	2.0
	3.00	26	26.3	26.3	28.3
	4.00	41	41.4	41.4	69.7
	5.00	30	30.3	30.3	100.0
	Total	99	100.0	100.0	

X1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	4.0	4.0	4.0
	3.00	17	17.2	17.2	21.2
	4.00	56	56.6	56.6	77.8
	5.00	22	22.2	22.2	100.0
	Total	99	100.0	100.0	

X1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	5.1	5.1	5.1
	3.00	10	10.1	10.1	15.2
	4.00	59	59.6	59.6	74.7
	5.00	25	25.3	25.3	100.0
	Total	99	100.0	100.0	

X1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	5.1	5.1	5.1
	3.00	13	13.1	13.1	18.2
	4.00	63	63.6	63.6	81.8
	5.00	18	18.2	18.2	100.0
	Total	99	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	3.0	3.0	3.0
	3.00	18	18.2	18.2	21.2
	4.00	42	42.4	42.4	63.6
	5.00	36	36.4	36.4	100.0
	Total	99	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	4.0	4.0	4.0
	3.00	15	15.2	15.2	19.2
	4.00	52	52.5	52.5	71.7
	5.00	28	28.3	28.3	100.0
	Total	99	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.0	2.0	2.0
	3.00	23	23.2	23.2	25.3
	4.00	55	55.6	55.6	80.8
	5.00	19	19.2	19.2	100.0
	Total	99	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	7.1	7.1	7.1
	3.00	20	20.2	20.2	27.3
	4.00	52	52.5	52.5	79.8
	5.00	20	20.2	20.2	100.0
Total		99	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	3.0	3.0	3.0
	3.00	10	10.1	10.1	13.1
	4.00	67	67.7	67.7	80.8
	5.00	19	19.2	19.2	100.0
Total		99	100.0	100.0	

Z.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	4.0	4.0	4.0
	3.00	19	19.2	19.2	23.2
	4.00	53	53.5	53.5	76.8
	5.00	23	23.2	23.2	100.0
Total		99	100.0	100.0	

Z.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	6.1	6.1	6.1
	3.00	22	22.2	22.2	28.3
	4.00	47	47.5	47.5	75.8
	5.00	24	24.2	24.2	100.0
	Total	99	100.0	100.0	

Z.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	3.0	3.0	3.0
	3.00	26	26.3	26.3	29.3
	4.00	51	51.5	51.5	80.8
	5.00	19	19.2	19.2	100.0
	Total	99	100.0	100.0	

Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.0	1.0	1.0
	3.00	18	18.2	18.2	19.2
	4.00	48	48.5	48.5	67.7
	5.00	32	32.3	32.3	100.0
	Total	99	100.0	100.0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	5.1	5.1	5.1
	3.00	14	14.1	14.1	19.2
	4.00	58	58.6	58.6	77.8
	5.00	22	22.2	22.2	100.0
	Total	99	100.0	100.0	

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.0	2.0	2.0
	3.00	20	20.2	20.2	22.2
	4.00	55	55.6	55.6	77.8
	5.00	22	22.2	22.2	100.0
	Total	99	100.0	100.0	

Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	6.1	6.1	6.1
	3.00	18	18.2	18.2	24.2
	4.00	58	58.6	58.6	82.8
	5.00	17	17.2	17.2	100.0
	Total	99	100.0	100.0	

Karakteristik Responden**USIA**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21.00	1	1.0	1.0	1.0
	22.00	2	2.0	2.0	3.0
	23.00	1	1.0	1.0	4.0
	24.00	2	2.0	2.0	6.1
	26.00	3	3.0	3.0	9.1
	27.00	3	3.0	3.0	12.1
	28.00	3	3.0	3.0	15.2
	29.00	14	14.1	14.1	29.3
	30.00	4	4.0	4.0	33.3
	31.00	1	1.0	1.0	34.3
	32.00	4	4.0	4.0	38.4
	33.00	5	5.1	5.1	43.4
	34.00	3	3.0	3.0	46.5
	35.00	1	1.0	1.0	47.5
	38.00	3	3.0	3.0	50.5
	39.00	1	1.0	1.0	51.5
	40.00	3	3.0	3.0	54.5
	42.00	5	5.1	5.1	59.6
	43.00	4	4.0	4.0	63.6
	44.00	5	5.1	5.1	68.7
	45.00	6	6.1	6.1	74.7
	46.00	3	3.0	3.0	77.8
	47.00	3	3.0	3.0	80.8
	48.00	4	4.0	4.0	84.8
	49.00	3	3.0	3.0	87.9
	50.00	2	2.0	2.0	89.9
	51.00	4	4.0	4.0	93.9
	52.00	1	1.0	1.0	94.9
	53.00	1	1.0	1.0	96.0
	54.00	1	1.0	1.0	97.0
	55.00	3	3.0	3.0	100.0
	Total	99	100.0	100.0	

JENIS.KELAMIN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	L	82	82.8	82.8	82.8
	P	17	17.2	17.2	100.0
	Total	99	100.0	100.0	

PENDIDIKAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	4	4.0	4.0	4.0
	S1	22	22.2	22.2	26.3
	SLTA	73	73.7	73.7	100.0
	Total	99	100.0	100.0	

JABATAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BAGIAN KEUANGAN	10	10.1	10.1	10.1
	BAGIAN OPERASI	8	8.1	8.1	18.2
	OPERASIONAL LAPANGAN	56	56.6	56.6	74.7
	BAGIAN PEMELIHARAN	10	10.1	10.1	84.8
	BAGIAN SDM & UMUM	14	14.1	14.1	99.0
	General Manajer	1	1.0	1.0	100.0
	Total	99	100.0	100.0	

LAMA.BEKERJA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	3.0	3.0	3.0
	2.00	9	9.1	9.1	12.1
	3.00	5	5.1	5.1	17.2
	4.00	6	6.1	6.1	23.2
	5.00	7	7.1	7.1	30.3
	6.00	16	16.2	16.2	46.5
	7.00	6	6.1	6.1	52.5
	8.00	7	7.1	7.1	59.6
	9.00	6	6.1	6.1	65.7
	10.00	2	2.0	2.0	67.7
	12.00	5	5.1	5.1	72.7
	14.00	1	1.0	1.0	73.7
	16.00	2	2.0	2.0	75.8
	17.00	1	1.0	1.0	76.8
	18.00	4	4.0	4.0	80.8
	19.00	4	4.0	4.0	84.8
	20.00	9	9.1	9.1	93.9
	22.00	3	3.0	3.0	97.0
	24.00	2	2.0	2.0	99.0
	32.00	1	1.0	1.0	100.0
Total		99	100.0	100.0	

X1.9	Pearson Correlation	-.098	-.005	-.147	-.102	-.008	.070	-.022	.119	1	.286**
	Sig. (2-tailed)	.335	.962	.147	.315	.935	.490	.830	.242		.004
	N	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
X1	Pearson Correlation	.353**	.494**	.395**	.302**	.511**	.366**	.444**	.335**	.286**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.001	.004	
	N	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99

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

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

Correlations

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
X2.1 Pearson Correlation	1	.039	.354**	.179	.246*	.605**
Sig. (2-tailed)		.702	.000	.076	.014	.000
N	99	99	99	99	99	99
X2.2 Pearson Correlation	.039	1	.063	.220*	.140	.485**
Sig. (2-tailed)	.702		.534	.029	.168	.000
N	99	99	99	99	99	99
X2.3 Pearson Correlation	.354**	.063	1	.331**	.384**	.677**
Sig. (2-tailed)	.000	.534		.001	.000	.000
N	99	99	99	99	99	99
X2.4 Pearson Correlation	.179	.220*	.331**	1	.297**	.676**
Sig. (2-tailed)	.076	.029	.001		.003	.000
N	99	99	99	99	99	99
X2.5 Pearson Correlation	.246*	.140	.384**	.297**	1	.636**
Sig. (2-tailed)	.014	.168	.000	.003		.000
N	99	99	99	99	99	99
X2 Pearson Correlation	.605**	.485**	.677**	.676**	.636**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	99	99	99	99	99	99

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

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

Correlations

		Z.1	Z.2	Z.3	Z
Z.1	Pearson Correlation	1	.247*	.132	.671**
	Sig. (2-tailed)		.014	.192	.000
	N	99	99	99	99
Z.2	Pearson Correlation	.247*	1	.189	.731**
	Sig. (2-tailed)	.014		.061	.000
	N	99	99	99	99
Z.3	Pearson Correlation	.132	.189	1	.631**
	Sig. (2-tailed)	.192	.061		.000
	N	99	99	99	99
Z	Pearson Correlation	.671**	.731**	.631**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	99	99	99	99

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

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

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y
Y.1	Pearson Correlation	1	.115	.141	.211*	.603**
	Sig. (2-tailed)		.257	.163	.036	.000
	N	99	99	99	99	99
Y.2	Pearson Correlation	.115	1	.075	.313**	.632**
	Sig. (2-tailed)	.257		.461	.002	.000
	N	99	99	99	99	99
Y.3	Pearson Correlation	.141	.075	1	.051	.510**
	Sig. (2-tailed)	.163	.461		.615	.000
	N	99	99	99	99	99
Y.4	Pearson Correlation	.211*	.313**	.051	1	.665**
	Sig. (2-tailed)	.036	.002	.615		.000
	N	99	99	99	99	99
Y	Pearson Correlation	.603**	.632**	.510**	.665**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	99	99	99	99	99

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

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

b. Uji Reliabilitas

X1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.712	10

X2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.740	6

Z

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.759	4

Y

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.723	5

c. Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1	X2	Z	Y
N		99	99	99	99
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	35.6970	19.9798	11.7273	15.9495
	Std. Deviation	2.05761	2.31226	1.60241	1.79212
Most Extreme Differences	Absolute	.155	.155	.133	.178
	Positive	.098	.103	.119	.135
	Negative	-.155	-.155	-.133	-.178
Test Statistic		.155	.155	.133	.178
Asymp. Sig. (2-tailed)		.189 ^c	.200 ^c	.162 ^c	.200 ^c

- a. Test distribution is Normal.
 b. Calculated from data.
 c. Lilliefors Significance Correction.

Lampiran 5 Analisis Path

a. X – Z

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.633 ^a	.501	.488	1.25332

a. Predictors: (Constant), X2, X1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	100.839	2	50.420	32.098	.000 ^b
	Residual	150.797	96	1.571		
	Total	251.636	98			

a. Dependent Variable: Z

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.730	2.277		1.638	.105
	X1	.248	.063	.319	3.921	.000
	X2	.330	.056	.476	5.848	.000

a. Dependent Variable: Z

b. X, Z – Y**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.718 ^a	.615	.600	1.26767

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

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	162.084	3	54.028	33.621	.000 ^b
	Residual	152.664	95	1.607		
	Total	314.747	98			

a. Dependent Variable: Y

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

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.720	2.335		1.165	.247
	X1	.173	.069	.184	2.055	.019
	X2	.209	.066	.269	3.143	.002
	Z	.551	.103	.493	5.336	.000

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 6 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinearitas

X – Z

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.730	2.277		1.638	.105		
	X1	.248	.063	.319	3.921	.000	.943	1.061
	X2	.330	.056	.476	5.848	.000	.943	1.061

a. Dependent Variable: Z

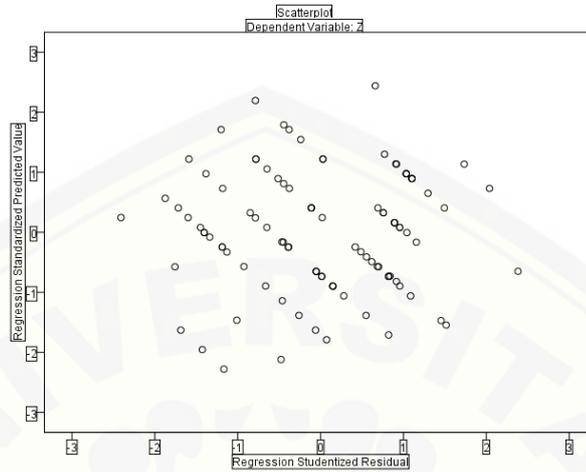
X, Z – Y

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.720	2.335		1.165	.247		
	X1	.173	.069	.184	2.055	.019	.813	1.230
	X2	.209	.066	.269	3.143	.002	.695	1.438
	Z	.551	.103	.493	5.336	.000	.599	1.669

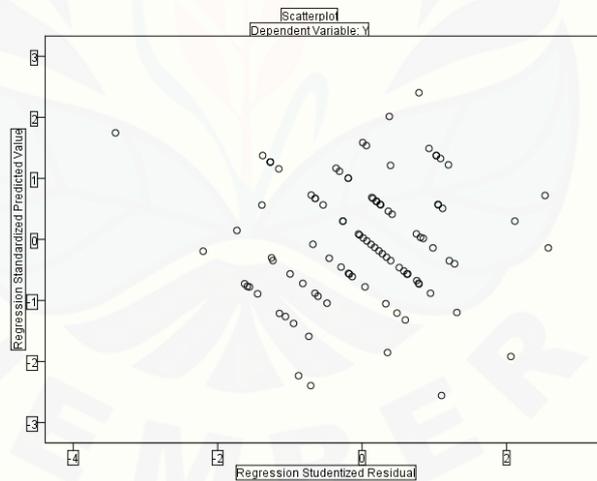
a. Dependent Variable: Y

b. Uji Heteroskedastisitas

X – Z



X, Z – Y



Lampiran 7 Uji Hipotesis

a. Uji t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.730	2.277		1.638	.105
	X1	.248	.063	.319	3.921	.000
	X2	.330	.056	.476	5.848	.000

a. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.720	2.335		1.165	.247
	X1	.173	.069	.184	2.055	.019
	X2	.209	.066	.269	3.143	.002
	Z	.551	.103	.493	5.336	.000

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 8 Rtabel

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