



**PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN NON
FINANSIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
BAGIAN TANAMAN PABRIK GULA SEMBORO
DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***

TESIS

Oleh:

Besta Dwiantono

NIM 150820101785

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

2019



**PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN NON
FINANSIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
BAGIAN TANAMAN PABRIK GULA SEMBORO
DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***

TESIS

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Magister Manajemen (S2)
dan mendapatkan gelar Magister Manajemen

Oleh:

Besta Dwiantono

NIM 150820101785

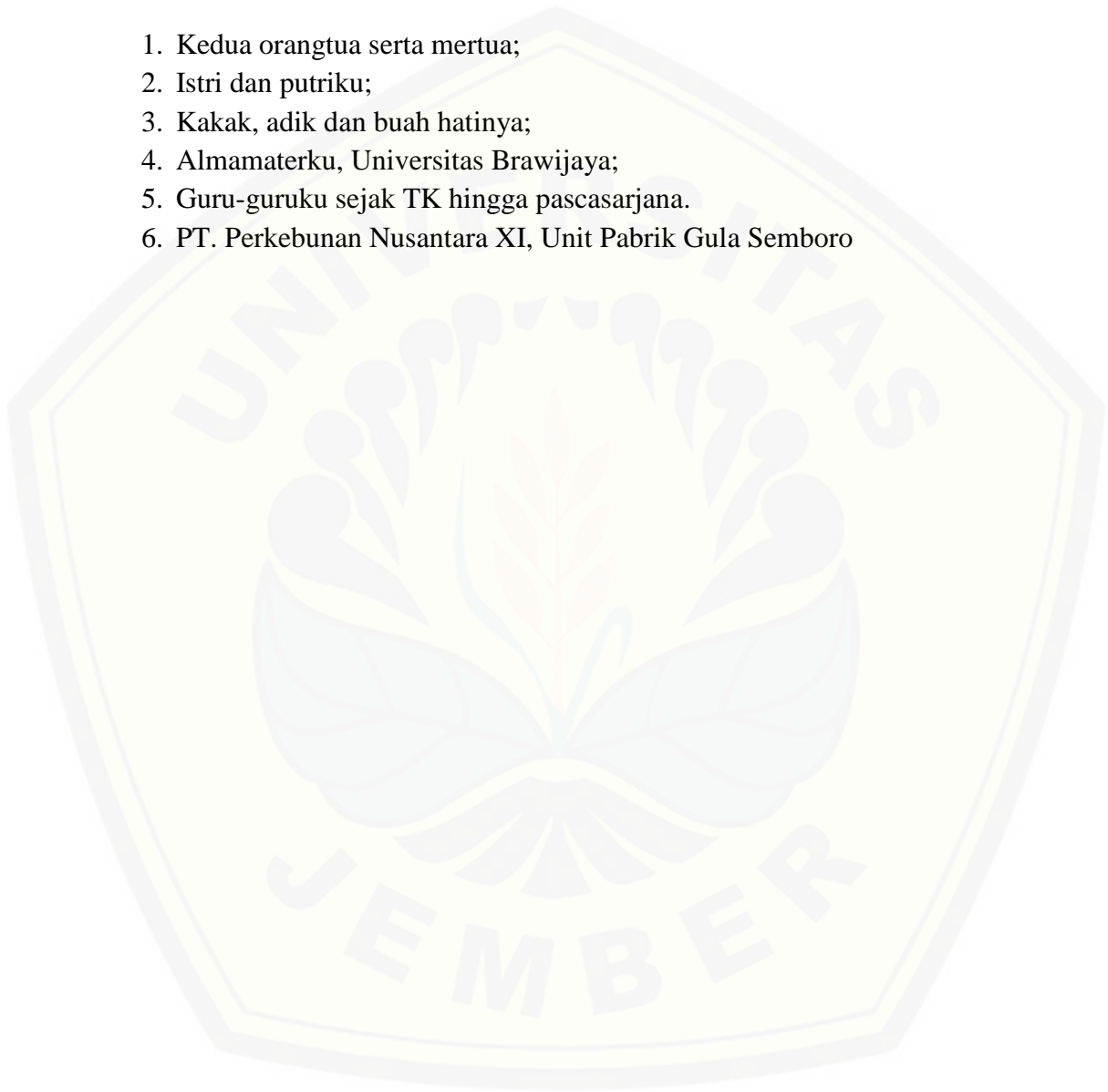
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2019

PERSEMBAHAN

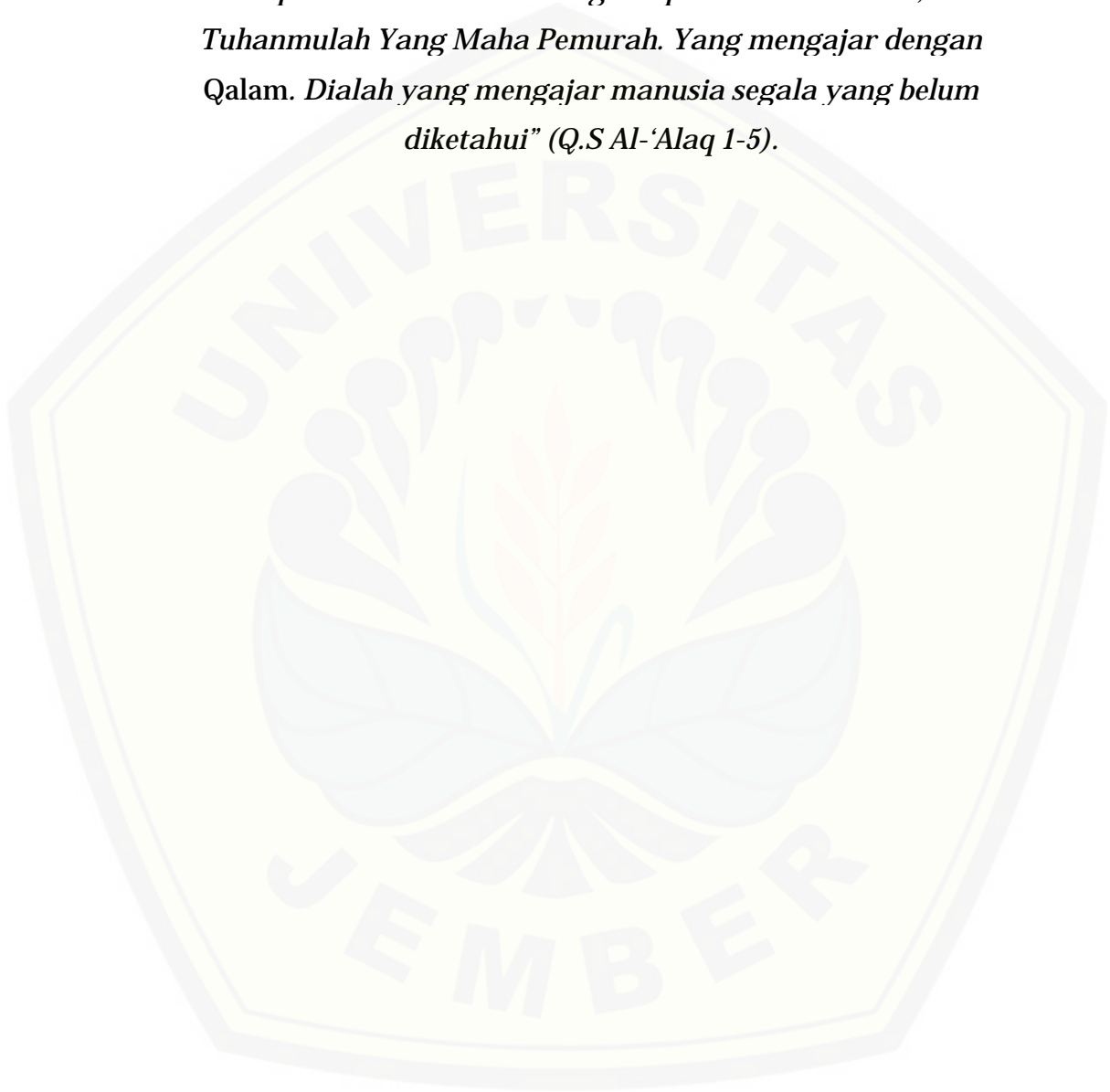
Saya ucapkan Alhamdulillah, tesis ini dapat diselesaikan dengan baik dan saya persembahkan untuk:

1. Kedua orangtua serta mertua;
2. Istri dan putriku;
3. Kakak, adik dan buah hatinya;
4. Almaterku, Universitas Brawijaya;
5. Guru-guruku sejak TK hingga pascasarjana.
6. PT. Perkebunan Nusantara XI, Unit Pabrik Gula Semboro



MOTTO

“Bacalah dengan nama Tuhanmu yang menciptakan. Dia telah menciptakan manusia dari segunmpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah Yang Maha Pemurah. Yang mengajar dengan Qalam. Dialah yang mengajar manusia segala yang belum diketahui” (Q.S Al-‘Alaq 1-5).



PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Besta Dwiantono

NIM : 15082010178

Dengan ini saya menyatakan bahwa Tesis ini yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Tanaman Pabrik Gula Semboro Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel *Intervening*” adalah benar-benar karya saya sendiri. Saya tidak melakukan penjiplakan kecuali melalui pengutipan sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku. Saya bersedia menanggung risiko / sanksi yang dijatuhkan kepada saya apabila ditemukan pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam Tesis saya ini.

Jember, Februari 2019
Yang Membuat Pernyataan,

Besta Dwiantono
15082010178

TESIS

**PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN NON
FINANSIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
BAGIAN TANAMAN PABRIK GULA SEMBORO
DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***

Oleh:

Besta Dwiantono

NIM 150820101078

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Prof. Dr. Raden Andi Sularso, MSM.

Dosen Pembimbing Anggota : Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si., QIA.

PENGESAHAN

Tesis berjudul “Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Tanaman Pabrik Gula Semboro Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel *Intervening*” karya Besta Dwiantono telah diuji dan disahkan pada :

Hari, Tanggal : Selasa, 29 Januari 2019
Tempat : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Tim Penguji :

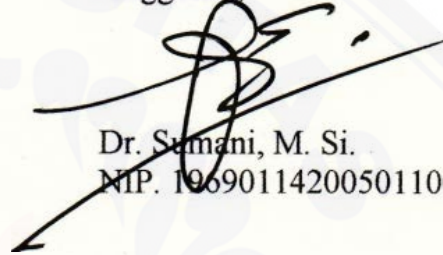
Menyetujui,

Ketua,



Dr. Hari Sukarno, M.M.
NIP. 196105301988021001

Anggota I,

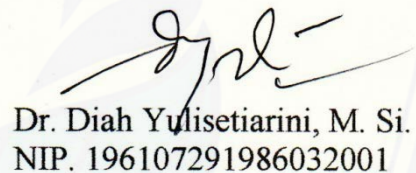


Dr. Sumani, M. Si.
NIP. 196901142005011002

Anggota II,


Prof. Dr. Raden Andi Sularso, MSM
NIP. 296004131986031002

Anggota III,



Dr. Diah Yulisetiari, M. Si.
NIP. 196107291986032001

Anggota IV,



Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si., QIA
NIP. 197501062000032001

Mengesahkan
Dekan,

PAS FOTO

Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak
NIP 197107271995121001

ABSTRAK

Penelitian ini menguji pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap komitmen organisasional karyawan PG. Semboro, menguji pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan PG. Semboro, serta menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PG. Semboro. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuisioner. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian tanaman PG. Semboro yang tercatat aktif bekerja sampai dengan tahun 2018 berjumlah 135 orang. Penentuan jumlah sampel mengacu pada Rumus Slovin yaitu sebanyak 101 orang. Teknik atau metode pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *Proportioned Stratified Random Sampling*. Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menyatakan bahwa *pertama*, kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PG. Semboro (H_1 diterima). *Kedua*, kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PG. Semboro (H_2 diterima). *Ketiga*, kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PG. Semboro (H_3 diterima). *Keempat*, kompensasi non finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PG. Semboro (H_4 ditolak). Dan *kelima*, komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PG. Semboro (H_5 diterima).

Kata Kunci: kompensasi finansial, kompensasi non finansial, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan

ABSTRACT

This research aims to analyzes the effect financial compensation and non-financial compensation on employees organizational commitment of PG Semboro, analyzes the effect of financial compensation and non-financial compensation on employees performance of PG. Semboro, and analyzes the effect of organizational commitment on employees performance of PG. Semboro. Data used in this research is primary data was collected by questionnaire. The populations in this study are employees of plantation division PG. Semboro, who has been actively working until 2018, has 135 people. Determination of the sample number refers to the Slovin Formula, which is 101 people. The sampling technique or method used is the proportionaled random sampling technique. Analysis model used in this research is the analysis of Structural Equation Modeling (SEM). Results of this research show that the financial compensation significantly effect on employees organizational commitment of PG Semboro (H_1 accepted). The non financial compensation significantly effect on employees organizational commitment of PG Semboro (H_2 accepted). The financial compensation significantly effect on employees performance of PG Semboro (H_3 accepted). The non financial compensation significantly effect on employees performance of PG Semboro (H_4 accepted). The organizational commitment significantly effect on employees performance of PG Semboro (H_5 accepted)

Key Words: *financial compensation, non-financial compensation, organizational commitment, and employee's performance*

RINGKASAN

Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan Bagian Tanaman Pabrik Gula Semboro dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel *Intervening*; Besta Dwiantono, 150820101078; 2019: 81 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu tulang punggung perusahaan dan bagi perusahaan yang ingin menjadi sebuah perusahaan jangka panjang dan bertahan dari masa ke masa, maka dalam rangka mencapai tujuan setiap perusahaan harus lebih mengembangkan sumber daya manusia (SDM). Perusahaan yang dijalankan oleh tenaga yang memiliki kinerja yang baik, akan membawa dampak yang positif. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya (Mangkunegara, 2007: 19). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap komitmen organisasional karyawan PG. Semboro, menguji pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan PG. Semboro, serta menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PG. Semboro. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuisioner. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian tanaman PG. Semboro yang tercatat aktif bekerja sampai dengan tahun 2018 berjumlah 135 orang. Penentuan jumlah sampel mengacu pada Rumus Slovin yaitu sebanyak 101 orang. Teknik atau metode pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *Proportioned Stratified Random Sampling*. Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *Structural Equation Modeling* (SEM).

Hasil penelitian menyatakan bahwa *pertama*, kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PG. Semboro (H_1 diterima). Pengujian koefisien jalur untuk pengaruh Kompensasi Finansial (X_1) terhadap Komitmen Organisasional (Z) memiliki jalur positif sebesar 0,506

dengan C.R sebesar 2,084 dan probabilitas (p) sebesar 0,037 yang berarti bahwa Kompensasi Finansial (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional (Z). *Kedua*, kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PG. Semboro (H_2 diterima). Pengujian koefisien jalur untuk pengaruh Kompensasi Non Finansial (X_2) terhadap Komitmen Organisasional (Z) memiliki jalur positif sebesar 0,751 dengan C.R sebesar 2,794 dan probabilitas (p) sebesar 0,005 yang berarti bahwa Kompensasi Non Finansial (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional (Z). *Ketiga*, kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PG. Semboro (H_3 diterima). Pengujian koefisien jalur untuk pengaruh Kompensasi Finansial (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memiliki jalur positif sebesar 0,478 dengan C.R sebesar 2,257 dan probabilitas (p) sebesar 0,024 yang berarti bahwa Kompensasi Finansial (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). *Keempat*, kompensasi non finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PG. Semboro (H_4 ditolak). Pengujian koefisien jalur untuk pengaruh Kompensasi Non Finansial (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memiliki jalur positif sebesar 0,059 dengan C.R sebesar 0,248 dan probabilitas (p) sebesar 0,804 yang berarti bahwa Kompensasi Non Finansial (X_2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dan *kelima*, komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PG. Semboro (H_5 diterima). Pengujian koefisien jalur untuk pengaruh Komitmen Organisasional (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memiliki jalur positif sebesar 0,411 dengan C.R sebesar 2,232 dan probabilitas (p) sebesar 0,026 yang berarti bahwa Komitmen Organisasional (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

SUMMARY

The Effect of Financial and Non Financial Compensation to Employee Performance of Plantation Division PG. Semboro with Organizational Commitment as Intervening Variable; Besta Dwiantono, 150820101078;2019; 81 pages; Master Program of Economics Management; Faculty of Economics and Business, University of Jember

Human resources is the backbone of the company and for companies that want to become a long-term company and survive from time to time, then in the framework of achieving the goals of each company must further develop human resources. Companies run by personnel who have good performance will bring positive results (Mangkunegara, 2007: 19). This research aims to analyze the effect of financial compensation and non-financial compensation on employees' organizational commitment of PG Semboro, analyze the effect of financial compensation and non-financial compensation on employees' performance of PG Semboro, and analyze the effect of organizational commitment on employees' performance of PG Semboro. Data used in this research is primary data collected by questionnaire. The population in this study are employees of plantation division PG Semboro, who have been actively working until 2018, 135 people. Determination of the sample number refers to the Slovin Formula, which is 101 people. The sampling technique or method used is the proportioned random sampling technique. Analysis model used in this research is the analysis of Structural Equation Modeling (SEM).

Results of this research of the study state that first, financial compensation has a significant effect on organizational commitment of PG Semboro employees. Semboro (H1 accepted). The path coefficient testing for the effect of Financial Compensation (X1) on Organizational Commitment (Z) has a positive path of 0,506 with C.R of 2,084 and the probability (p) of 0,037 which means that Financial Compensation (X1) has a significant effect on Organizational Commitment (Z). Second, non-financial compensation has a significant effect on the organizational commitment of PG Semboro employees (H2 accepted). Path

coefficient testing for the effect of Non-Financial Compensation (X2) on Organizational Commitment (Z) has a positive path of 0,751 with CR of 2,794 and probability (p) of 0,005 which means that Non-Financial Compensation (X2) has a significant effect on Organizational Commitment (Z). Third, financial compensation has a significant effect on the performance of PG Semboro employees (H3 accepted). Testing the path coefficient for the effect of Financial Compensation (X1) on Employee Performance (Y) has a positive path of 0,478 with C.R of 2,257 and probability (p) of 0,024 which means that Financial Compensation (X1) has a significant effect on Employee Performance (Y). Fourth, non-financial compensation does not significantly influence the performance of PG Semboro employees (H4 rejected). Path coefficient testing for the effect of Non-Financial Compensation (X2) on Employee Performance (Y) has a positive path of 0,059 with CR of 0,248 and probability (p) of 0,804 which means that Non-Financial Compensation (X2) has no significant effect on Employee Performance (Y) And fifth, organizational commitment affects the performance of PG Semboro employees (H5 received). The path coefficient testing for the influence of Organizational Commitment (Z) on Employee Performance (Y) has a positive path of 0,411 with C.R of 2,232 and the probability (p) of 0.026 which means that Organizational Commitment (Z) has a significant effect on Employee Performance (Y).

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kami munajatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik. Penelitian ini merupakan salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen yang meneliti tentang **Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Tanaman Pabrik Gula Semboro Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel *Intervening***.

Selama melakukan penelitian dan penulisan tugas akhir ini, penulis banyak memperoleh bantuan moril dan materiil dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Yang terhormat Prof. Dr. Raden Andi Sularso, MSM., dan Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si., QIA. selaku Dosen Pembimbing Tesis, atas kesabaran, waktu, arahan, bimbingan, saran, nasehat, motivasi, pengetahuan serta ilmu yang diberikan kepada penulis dari awal hingga akhir penelitian ini.
2. Yang terhormat Dr. Hari Sukarno M.M., Dr. Diah Yulisetiarni, M. Si., Dan Dr. Sumani, M. Si., selaku dosen penguji Tesis, atas pengarahan, bimbingan, nasehat, motivasi, pengetahuan serta ilmu yang telah diberikan kepada penulis.
3. Yang terhormat Prof. Raden Andi Sularso, MSM., selaku Dosen Wali penulis.
4. Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Jember, Dr. Hari Sukarno M.M.
5. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember, Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak.
6. Yang tercinta kedua orang tua penulis, Bapak Kukuh Supriyanto dan Ibu Endang Sumiarsi, atas segala kesabarannya, motivasi dan doa yang tiada henti diberikan.

7. Yang tercinta kedua mertua penulis, Papa Burhanudindan MamaTur Sri Suko Mulyatiatas segala kesabarannya, motivasi dan doa yang tiada henti diberikan.
8. Yang tercinta istri penulis, Fitri Hana Pertiwi serta anak penulis Ilona Almahyra Elthanaatas segala kesabarannya, motivasi dan doa yang tiada henti diberikan.
9. Yang tercinta ketiga kakak penulis yaitu Sumayani, Udiyono Ragil Saputro, dan Galuh Indra Lukita, serta adik penulis Khusnul Khotimah.

Penulis menyadari bahwa dalam menyelesaikan penelitian ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, namun harapan penulis semoga hasil dari penelitian ini dapat bermanfaat kepada pembaca. Semoga Allah SWT selalu memberi hidayah dan taufiq kepada kita semua. *Aamiin YRA.*

Jember, Februari 2019
Penulis

Besta Dwiantono

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
HALAMAN PEMBIMBINGAN	vi
HALAMAN PENGESAHAN	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
RINGKASAN	x
SUMMARY	xii
PRAKATA	xiv
DAFTAR ISI	xix
DAFTAR TABEL	xx
DAFTAR LAMPIRAN	xxi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	9
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori	10
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	10
2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	11
2.1.3 Kompensasi	15
2.1.4 Komitmen Organisasional	25
2.1.5 Kinerja Pegawai	30

2.2	Penelitian terdahulu	32
2.3	Kerangka Konseptual	36
2.4	Hipotesis	38
2.4.1	Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Komitmen Organisasional	38
2.4.2	Pengaruh Kompensasi non Finansial terhadap Komitmen Organisasional	39
2.4.3	Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan	40
2.4.4	Pengaruh Kompensasi non Finansial terhadap Kinerja Karyawan	41
2.4.5	Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan	42
BAB 3	METODE PENELITIAN	43
3.1	Rancangan Penelitian	43
3.2	Populasi dan Sampel	43
3.2.1	Populasi	43
3.2.2	Sampel	43
3.2.3	Teknik Pengambilan Sampel	44
3.3	Sumber dan Jenis Data	45
3.4	Metode Pengumpulan Data	45
3.5	Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel	46
3.5.1	Identifikasi Variabel	46
3.5.2	Definisi Operasional Variabel	47
3.6	Instrumen Penelitian	49
3.6.1	Uji Validitas	50
3.6.2	Uji Reliabilitas	51
3.7	Uji Asumsi <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	52
3.8	Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	53
BAB 4	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	54
4.1	Hasil Penelitian	54
4.1.1	Identifikasi Variabel	54

4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	55
4.1.3 Uji Validitas dan Realibilitas	57
4.1.4 Uji Asumsi <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	59
4.1.5 Analisis <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM).....	60
4.1.6 Analisis <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM).....	61
4.1.7 Pengaruh Antar Variabel.....	64
4.2 Pembahasan	66
4.2.1 Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Komitmen Organisasional.....	66
4.2.2 Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Komitmen Organisasional.....	67
4.2.3 Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan	68
4.2.4 Pengaruh Kompensasi non Finansial terhadap Kinerja Karyawan	69
4.2.5 Pengaruh Kompensasi Organisasional terhadap Kinerja Karyawan ..	70
4.3 Keterbatasan	71
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	80
5.1 Kesimpulan	80
5.2 Saran	80
DAFTAR PUSTAKA	82
DAFTAR LAMPIRAN	83

DAFTAR TABEL

3.1	Jumlah sampel penelitian	45
3.2	Kriteria <i>Goodness of Fit</i> dalam SEM	58
4.1	Tabel Staistik Deskriptif Demografi Responden	54
4.2	Analisis Deskriptif Skor Jawaban Responden	41
4.3	Hasil Uji Validitas	42
4.4	Hasil Uji Realibilitas	43
4.5	Indeks Kesesuaian SEM.....	45
4.6	Hasil Uji Kausalitas	48
4.7	Pengaruh Langsung Variabel	48
4.8	Pengaruh tidak langsung Antar Variabel	48
4.9	Pengaruh Total Antar Variabel	48

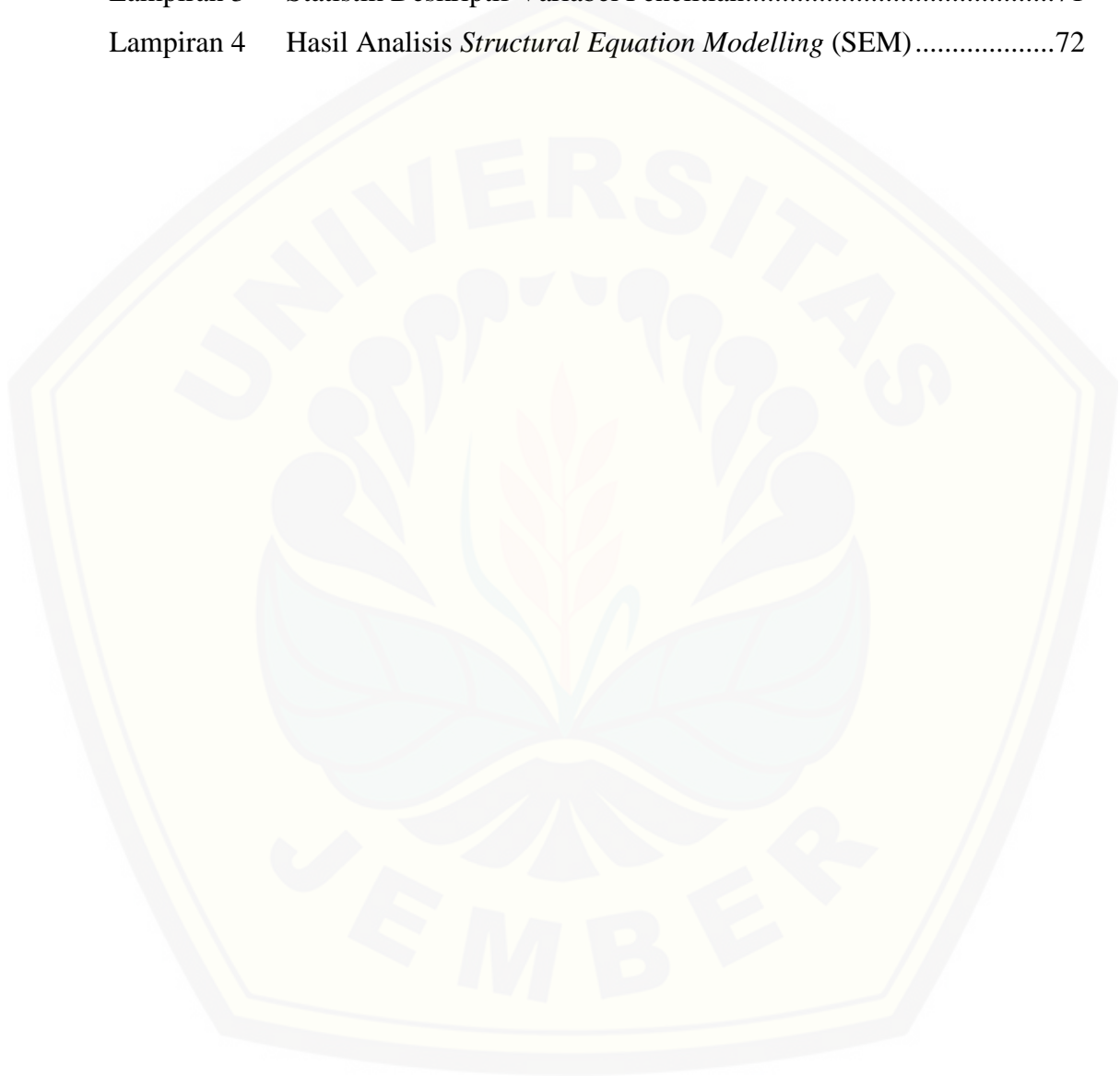
DAFTAR GAMBAR

2.1. Kerangka Konseptual Penelitian	37
4.1. Hasil Analisis SEM	37



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner	62
Lampiran 2	Rekapitulasi Data Jawaban Responden	65
Lampiran 3	Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	71
Lampiran 4	Hasil Analisis <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM).....	72



BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu tulang punggung perusahaan dan bagi perusahaan yang ingin menjadi sebuah perusahaan jangka panjang dan bertahan dari masa ke masa, maka dalam rangka mencapai tujuan setiap perusahaan harus lebih mengembangkan sumber daya manusia (SDM). Organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan organisasi dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Selanjutnya, Manajemen SDM (MSDM) berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal (Handoko, 2008: 5).

Sumber daya manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki oleh suatu perusahaan, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan perusahaan tersebut (Handoko, 2008: 8). Menurut Umar (2008: 4) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, dalam pergerakan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu. Perusahaan yang dijalankan oleh tenaga yang memiliki kinerja yang baik, akan membawa dampak yang positif.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya (Mangkunegara, 2007: 19). Jadi kinerja merupakan hasil atau output dari suatu proses. Dijelaskan pula oleh Hasibuan (2009: 39) bahwa kinerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan waktu.

Salah satu aspek yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan atau organisasi terkait dengan peran sumber daya manusia adalah masalah kompensasi.

Khususnya keadilan kompensasi telah menjadi isu sentral yang banyak dibahas dalam berbagai literatur sumber daya manusia (Dessler, 2011: 46). Pemberian kompensasi yang diberikan kepada karyawan akan memberikan motivasi kerja yang baik bagi setiap karyawan, sehingga dengan meningkatnya motivasi kerja mampu mewujudkan tujuan yang sudah dirancang diawal oleh perusahaan. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko, 2008: 155). Menurut Wardani (2009: 68) menyatakan bahwa pemberian kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena besar kecilnya kompensasi merupakan ukuran terhadap prestasi kerja karyawan, maka apabila sistem kompensasi yang diberikan perusahaan cukup adil untuk karyawan, akan mendorong karyawan untuk lebih baik dalam melakukan pekerjaannya dan lebih bertanggungjawab atas masing-masing tugas yang diberikan perusahaan.

Besarnya imbalan finansial atau kompensasi yang diterima karyawan dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap kompensasi, yaitu apakah kompensasi dipersepsikan adil atau tidak. Persepsi dipengaruhi oleh kebutuhan, pengalaman, suasana emosional, kesiapan mental, dan latar belakang budaya (Wardani, 2009: 68). Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi tersebut mengakibatkan persepsi seseorang terhadap objek yang sama dapat berbeda-beda.

Karyawan akan memiliki persepsi terhadap keadilan kompensasi yang positif apabila rasio *input* dan *output* seimbang sehingga akan memiliki kepuasan kerja yang bagus, apabila imbalan yang diterima karyawan dipersepsikan terlalu besar atau terlalu kecil maka karyawan akan memiliki persepsi terhadap keadilan kompensasi yang negatif sehingga bisa mengalami distres atau ketidakpuasan. Selain perbandingan antara *input* dan *output* seimbang (keadilan internal), perbandingan imbalan yang wajar atau sesuai dengan karyawan lain yang mempunyai pekerjaan yang sama juga mempengaruhi kepuasan kerja (keadilan eksternal) (Rivai, 2009: 357). Karyawan melalui kompensasi dapat meningkatkan kepuasan kinerjanya serta meningkatkan pemenuhan kebutuhan hidupnya.

Masalah kompensasi begitu penting karena merupakan dorongan utama seseorang menjadi karyawan dan mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja.

Dengan demikian setiap organisasi harus memiliki strategi kompensasi yang tepat dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Menurut Hansen dan Mowen (2007: 76) kompensasi oleh perusahaan dikelompokkan menjadi 2, yaitu: (1) kompensasi kas (*financial*) dan (2) kompensasi non kas (*non-financial*). Kompensasi finansial merupakan kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kepada karyawan yang bersangkutan. Wujudnya dibagi menjadi 2 yaitu kompensasi finansial langsung yang berupa uang diterima secara langsung, seperti gaji/upah, bonus, komisi dan tunjangan ekonomi dan kompensasi finansial tak langsung yang merupakan semua penghargaan yang tidak termasuk kompensasi finansial tak langsung. Wujudnya berupa asuransi tenaga kerja, tunjangan kesehatan dan cuti.

Simamora (2004: 442) menyatakan bahwa kompensasi yang baik adalah sistem kompensasi yang tanggap terhadap situasi dan sistem yang dapat memotivasi karyawan-karyawan. Sistem kompensasi hendaknya memuaskan kebutuhan karyawan, memastikan perlakuan adil terhadap mereka dalam hal kompensasi dan memberikan imbalan terhadap kinerja mereka, apabila sistem kompensasi telah mampu menciptakan kondisi seperti di atas maka karyawan akan senang hati memenuhi permintaan pihak manajemen untuk bekerja secara optimal. Secara sederhana kepuasan kompensasi akan menimbulkan peningkatan kinerja bagi karyawan. Terdapat dua filosofi yang mendasar dalam pemberian kompensasi, yang dapat dilihat sebagai titik berlawanan dari suatu garis lurus yaitu filosofi kelayakan dan pada titik lainnya adalah berorientasi kinerja (Mathis and Jackson, 2006: 42). Filosofi kelayakan ini dapat dilihat di banyak organisasi yang secara tradisional telah memberikan kenaikan otomatis kepada karyawannya setiap tahun dan masih memperhatikan senioritas dalam kenaikan gaji. Rivai (2009: 358) mengemukakan bahwa kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Menurut teori Maslow tentang lima tingkat kebutuhan, kompensasi mendasari kelima tingkat kebutuhan manusia, dari mulai kebutuhan fisiologis hingga tingkat kebutuhan yang paling tinggi yaitu *self-actualization* (perwujudan

diri). Kebutuhan-kebutuhan lanjutan tanpa adanya kompensasi, tidak dapat berfungsi sesuai kaidah Maslow bahwa kebutuhan yang lebih tinggi hanya dapat berfungsi jika kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi. Sistem kompensasi tidak hanya untuk memuaskan kebutuhan fisik melainkan juga merupakan pengakuan dan rasa mencapai sesuatu.

Tujuan utama organisasi adalah mencari laba, pihak perusahaan dituntut agar dapat mengelola dengan baik sumber daya yang dimiliki agar tujuan tersebut tercapai. Tujuan organisasi akan tercapai apabila karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Beberapa penelitian mendefinisikan komitmen organisasi sebagai ukuran dari kekuatan identitas dan keterlibatan karyawan dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi. Dengan komitmen dan kontribusi yang diberikan karyawan terhadap organisasi, karyawan akan mendapatkan *reward* atau imbalan yang sesuai. Sebagaimana pendapat Sopiah (2008: 156) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional akan terus bertahan dan kemudian terlibat dalam upaya memperjuangkan visi, misi, serta tujuan organisasi, sehingga layaklah bahwa setiap organisasi berharap untuk dapat mencapai keunggulan bersaing melalui dukungan komitmen karyawan terhadap organisasinya.

Komitmen organisasional mengacu pada kepercayaan tujuan karyawan dan nilai-nilai organisasi, keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi dan loyalitas terhadap organisasi (Luthans, 2005: 130). Menurut Rivai (2008: 155) dalam organisasi sektor publik maupun sektor swasta, ikatan batin antara karyawan dengan organisasi dapat dibangun dari kesamaan visi, misi tujuan organisasi, dan ikatan kerja, sehingga bila setiap karyawan memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan prestasi yang baik bagi perusahaan, tentunya kinerja karyawan akan meningkat.

Komitmen organisasi yang dirasakan pegawai dapat menimbulkan perilaku positif terhadap organisasi kerja dan memiliki andil terhadap kinerja pegawai. Mathis dan Jackson (2006: 99) berpendapat bahwa “komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dalam penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi.

Komitmen kerja merupakan istilah lain dari komitmen organisasi (Sopiah, 2008: 156). Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasi merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasi adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Robbins (2008: 101) komitmen pegawai pada organisasi menentukan berhasil tidaknya tujuan yang hendak dicapai oleh suatu organisasi atau instansi, apabila setiap anggota organisasi memiliki komitmen yang tinggi maka besar kemungkinan keberhasilan atau kesuksesan dapat tercapai. Keberhasilan suatu organisasi akan berdampak baik bagi kelangsungan hidup organisasi atau instansi dan pegawainya. Handoko (2008: 84) berpendapat beberapa alasan mengapa organisasi harus melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan derajat komitmen kerja dalam diri pegawai. *Pertama*, semakin tinggi komitmen kerja pegawai semakin tinggi pula usaha yang dikeluarkan pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya. *Kedua*, semakin tinggi komitmen pegawai semakin lama pegawai ingin tetap berada dalam organisasi dan semakin tinggi pula produktivitasnya kepada organisasi.

Menurut Panggabean (2002: 128), komitmen karyawan adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam dalam suatu organisasi tertentu. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab semua pekerjaan atau tugas yang diberikan padanya. Karyawan juga merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi. Komitmen mempengaruhi kinerja melalui bagaimana perusahaan meningkatkan taraf kesejahteraan karyawannya, perasaan bahwa perusahaan merupakan pilihan terbaik dan bahwa keputusan untuk bekerja diperusahaan merupakan keputusan terbaik karyawan.

Penelitian mengenai kompensasi dan komitmen organisasional serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Hasil penelitian Saputra (2010) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian Sopiah (2010) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan kompensasi melalui kepuasan karyawan, terdapat pengaruh positif yang signifikan dari kompensasi nonfinansial terhadap kinerja karyawan, dan terdapat pengaruh positif yang signifikan kompensasi nonfinansial karyawan terhadap kinerja melalui kepuasan karyawan. Temuan berbeda diperoleh Maheswari dan Lutvy (2015) serta Fauziah, dkk. (2016), yang menyatakan bahwa hanya kompensasi finansial yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan kompensasi non finansial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Waas (2012) yang meneliti tentang pengaruh pengembangan karir, dan komitmen organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja memperoleh temuan yang menyatakan bahwa Komitmen berpengaruh tidak langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Rimpulaeng dan Sepang (2014) dalam penelitiannya memperoleh hasil yang menyatakan komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan berbeda, diperoleh penelitian Pandaleke (2016) yang memperoleh temuan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Sopiah (2010), Rimpulaeng dan Sepang (2014), Maheswari dan Lutvy (2015), Fauziah, dkk. (2016), serta Pandaleke (2016). Temuan dan penggunaan variabel yang berbeda mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, mendorong peneliti untuk melakukan penelitian sejenis. Penelitian ini menggunakan objek yang berbeda dengan memperhitungkan pengaruh langsung dan tidak langsung dari kompensasi finansial dan nonfinansial terhadap kinerja melalui komitmen organisasi.

PT. Perkebunan Nusantara XI merupakan anak perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) yang bergerak dalam sektor perkebunan tebu dengan gula sebagai komoditas utamanya. Perkebunan sebagai salah satu subsektor pertanian memegang peranan penting dalam melaksanakan

pembangunan bidang pertanian, karena memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap devisa negara dengan komoditas eksportnya, penyerapan tenaga kerja, sumber energi bagi industri pengolahan hasil perkebunan dan juga pelestarian alam.

Pabrik Gula Semboro merupakan unit usaha terbesar dari PTPN XI dengan kapasitas giling mencapai 7000 TCD yang beroperasi di Wilayah Kabupaten Jember, Jawa Timur. Untuk mendukung kapasitas pabrik yang besar, selain bermitra dengan petani tebu rakyat (TR), PG. Semboro mempunyai lahan Hak Guna Usaha (HGU) yang terdapat di Kabupaten Jember dan Banyuwangi. Di lahan HGU ini PG. Semboro menanam Tebu Sendiri (TS) yang dikelola langsung oleh manajemen PG. Semboro, mulai dari tanam hingga tebang/penen yang sebagian besar dikerjakan dengan tenaga manusia (pekerja/buruh) yang berasal dari pemukiman pekerja di sekitar lahan HGU (persil). Kinerja PG. Semboro sebagai unit usaha yang merupakan “kapal induk” bagi PTPN XI menjadi tumpuan kelangsungan hidup perusahaan karena memiliki kapasitas produksi gula terbesar diantara unit-unit usaha yang lain. Semakin tinggi laba yang diperoleh PG. Semboro, maka semakin tinggi pula laba perusahaan, dan sebaliknya semakin rendah laba yang diperoleh PG. Semboro, maka semakin rendah pula laba perusahaan secara keseluruhan. Produksi gula diawali dengan penyediaan bahan baku berupa tebu yang merupakan tanggung jawab langsung dari Bagian Tanaman PG. Semboro. Besarnya produksi tebu berkorelasi langsung dengan banyaknya gula yang akan diproduksi. Produksi tebu per hektar selain dipengaruhi oleh iklim, juga dipengaruhi oleh kinerja karyawan Bagian Tanaman PG. Semboro dalam hal budidaya tanaman tebu. Melihat pentingnya kinerja karyawan Bagian Tanaman bagi perusahaan secara keseluruhan, maka manajemen PG. Semboro harus senantiasa berupaya agar kinerja karyawannya dapat senantiasa optimal.

Mulai tahun 2015 PTPN XI sudah menerapkan strategi sistem kewilayahan, dimana sistem kewilayahan yang diterapkan diharapkan menjadi solusi kurangnya bahan baku tebu bagi pabrik-pabrik gula saudara yang letak geografisnya berdekatan. Ada 4 wilayah yang diberlakukan pada sistem

kewilayahan di lingkungan kerja PTPN XI yaitu Wilayah Barat (meliputi PG. Sudono, PG. Purwodadi, PG. Redjosari, PG. Pagotan, PG. Kanigoro), Wilayah Tengah (meliputi PG. Kedawoeng, PG. Wonolangan, PG. Gending, PG. Padjarakan), Wilayah Timur (PG. Pandji, PG. Wringinanom, PG. Olean, PG. Pradjekan, PG. Asembagoes) dan Wilayah Selatan (meliputi PG. Djatiroto dan PG. Semboro). Selain mengatur distribusi bahan baku tebu, sistem kewilayahan yang di terapkan di lingkungan kerja PTPN XI juga mengatur masalah kompensasi khususnya insentif (bonus), dimana setiap unit kerja (pabrik gula) yang berada dalam satu wilayah akan mendapatkan insentif (bonus) yang sama perhitungannya pada akhir musim giling.

Berdasarkan fenomena di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan berupaya mengukur pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial terhadap kinerja karyawan bagian tanaman di PG. Semboro dengan menggunakan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening*.

1.2 Perumusan Masalah

Bertolak dari latar belakang di atas, maka yang menjadi masalah pokok dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut.

1. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan kompensasi finansial terhadap komitmen organisasional karyawan PG. Semboro?
2. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan kompensasi nonfinansial terhadap komitmen organisasional karyawan PG. Semboro?
3. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan PG. Semboro?
4. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan kompensasi nonfinansial terhadap kinerja karyawan PG. Semboro?
5. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PG. Semboro?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, dapat diidentifikasi tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Mengetahui pengaruh kompensasi finansial terhadap komitmen organisasional karyawan PG. Semboro.
2. Mengetahui pengaruh kompensasi nonfinansial terhadap komitmen organisasional karyawan PG. Semboro.
3. Mengetahui pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan PG. Semboro.
4. Mengetahui pengaruh kompensasi nonfinansial terhadap kinerja karyawan PG. Semboro.
5. Mengetahui pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PG. Semboro.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi beberapa pihak yaitu :

1. Akademisi

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi khasanah ilmu pengetahuan khususnya ilmu manajemen sumber daya manusia. Kontribusi ilmu pengetahuan dalam hal ini berkaitan dengan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening*. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi bahan acuan dan referensi bagi kalangan akademis untuk melakukan penelitian-penelitian dengan tema yang sama, khususnya yang berkaitan dengan kompensasi, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan.

2. Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan sebagai bahan evaluasi kepada manajemen berkaitan dengan kebijakan keadilan kompensasi yang diberlakukan pada sistem kewilayahan di lingkungan kerja PTPN XI. Selain itu manfaat secara umum yang dapat diperoleh bagi dunia industri yaitu

memberikan kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial dapat memberikan nilai kontribusi positif dalam meningkatkan kinerja karyawan.



BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mengembangkan berbagai teknik dan taktik bagaimana mengelola karyawan dalam perusahaan dengan meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi, bekerja sama melalui konsep tim kerja efektif, mengembangkan kepemimpinan dan mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja individu karyawan. Manajemen Sumber Daya Manusia melakukan rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan, pemeliharaan, dan penilaian atas hasil kerja dengan menempatkan pada posisi yang terkait dengan tujuan strategik perusahaan. Dalam perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia tanggung jawab pengelolaan tidak hanya menjadi tanggung jawab departemen personalia dan atasan (penyelia) langsung melainkan dilakukan bersama-sama dengan manajer lini.

Hasibuan (2009: 2) mengemukakan bahwa, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sedangkan menurut Hasibuan (2009: 4) dikemukakan bahwa:

“Personel management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational, and societal objectives are accomplished”. Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, dan masyarakat.

Manajemen SDM adalah rangkaian strategis, proses dan aktivitas yang di desain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu SDM-nya (Rivai, 2009: 5). Dessler (2011) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian.

Menurut Umar (2008: 128) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, dalam penggerakan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu. Sedangkan Mangkunegara (2007: 145) berpendapat bahwa perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

Hariandja (2009: 1) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia: *Human resource management is the activities undertaken to attract, develop, motivate, and maintain a high performing workforce within the organization* (Manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas yang dilakukan merangsang, mengembangkan, memotivasi, dan memelihara kinerja yang tinggi dalam organisasi). Mengacu pada pengertian tersebut, bahwa sumber daya manusia dengan keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, *policy*, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan, dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan.

Unsur manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga pada perusahaan. Dengan demikian fokus yang dipelajari dalam manajemen sumber daya manusia adalah masalah-masalah yang berkaitan dengan tenaga kerja manusia. Pada hakikatnya sudah menjadi tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola unsur-unsur manusia seefektif dan seefisien mungkin agar diperoleh satuan tenaga kerja di perusahaan yang tepat dan memuaskan.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas

dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan mencapai tujuan-tujuan jangka menengah dan jangka pendek. Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan, maka sumber daya manusia harus dikembangkan dan dipelihara agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang.

Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen manajemen sumber daya manusia yang paling sentral dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Terdapat duakelompok fungsi manajemen sumber daya manusia, yang pertama adalah fungsi manajerial diantaranya adalah fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Kedua, fungsi organisasional diantaranya pengadaan tenaga kerja, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja (Rivai dan Segala, 2013: 13).

1. Fungsi Manajerial

Fungsi manajerial adalah yang mengatur aktifitas-aktifitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan tujuan. Manajemen memiliki peran yang dapat mendukung dan membantu dalam melaksanakan tugas dan menjalankan perannya dengan baik dan benar. Dalam manajemen terdapat 4 (empat) fungsi atau aktifitas menurut beberapa ahli, sebagai berikut :

a. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Menurut Robbins dan Coulter (2012: 35): *“As managers engage in planning, they set goals, establish strategies for achieving those goals, and develop plans to integrate and coordinate activities.”* Perencanaan (Planning) adalah fungsi manajemen yang mencakup proses mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran itu, dan menyusun rencana untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan sejumlah kegiatan. Bagi manajer SDM, proses

perencanaan berarti menentukan kemajuan suatu program SDM yang akan berguna dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan bagi perusahaan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi Operasi

Fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia merupakan dasar pelaksanaan MSDM yang efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Manajemen sumber daya manusia secara fungsional memiliki beberapa fungsi yang saling terkait satu sama lain dan operasional yang dijalankan oleh manajemen sumber daya manusia sesuai dengan fungsi yang

dimilikinya. Berdasarkan pendapat Gaol (2014: 65) terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu :

a. Pengadaan (*Procurement*)

Fungsi operasi manajemen SDM yang pertama adalah pengadaan (*procurement*). Fungsi pengadaan berhubungan dengan mendapatkan jenis dan jumlah tenaga kerja yang penting untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Fungsi ini berkaitan dengan bagaimana penentuan kebutuhan sumber daya manusia berikut perekrutan, penyeleksian dan penempatan kerja.

b. Pengembangan (*Development*)

Setelah tenaga kerja diperoleh, mereka harus mengalami perkembangan. Perkembangan yang berkaitan dengan peningkatan keahlian melalui pelatihan, yang penting bagi kinerja pekerjaan. Kegiatan ini sangat penting dan akan terus berkembang dikarenakan perubahan-perubahan teknologi, penyesuaian kembali jabatan, dan meningkatnya kerumitan tugas-tugas manajerial.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi ini didefinisikan sebagai pemberian upah yang cukup dan wajar kepada tenaga kerja atas kontribusi/jasa mereka terhadap tujuan-tujuan organisasi.

d. Integrasi/Penyatuan (*Integration*)

Walaupun sudah menerima pegawai, sudah mengembangkannya, dan sudah memberikan kompensasi yang memadai, perusahaan masih menghadapi masalah yang sulit, yaitu “integrasi/penyatuan”. Dalam hal ini pegawai secara individu diminta mengubah pandangannya, kebiasaannya, dan sikap-sikap lainnya yang selama ini kurang menguntungkan bagi perusahaan agar disesuaikan dengan keinginan serta tujuan perusahaan.

e. Perawatan/Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada.

f. Pemisahan/Pelepasan/Pensiun (*Separation*)

Apabila fungsi pertama manajemen SDM adalah untuk melindungi karyawan, logis apabila fungsi terakhir harus memisahkan/mengeluarkan dan mengembalikan karyawan tersebut kepada masyarakat.

2.1.3 Kompensasi

Husnan (2004) mendefinisikan kompensasi adalah imbalan jasa/balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan dan pikiran demi kemajuan dan kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang. Handoko (2003: 155) menyatakan bahwa kompensasi merupakan imbalan berupa uang atau bukan uang kepada karyawan atas pekerjaan (fisik atau pikiran) yang telah dilakukan untuk organisasi atau perusahaan.

Kompensasi adalah semua balas jasa yang diterima seorang karyawan dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa atau tenaga yang telah di berikanya pada perusahaan tersebut. Tujuan pemberian kompensasi kepada karyawan antara lain : menjamin sumber nafkah karyawan beserta keluarganya, meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan harga diri karyawan, mempererat hubungan kerja antar karyawan, mencegah karyawan meninggalkan perusahaan, meningkatkan disiplin kerja, efisiensi tenaga karyawan yang potensial, perusahaan dapat bersaing dengan tenaga kerja di pasar, mempermudah perusahaan mencapai tujuan, melaksanakan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan perusahaan dapat memberikan teknologi baru.

Menurut Handoko (2008: 156) tujuan pemberian kompensasi yang efektif adalah :

1. memperoleh personil yang bermutu
2. mencegah keluarnya karyawan yang ada
3. menjamin keadilan
4. penghargaan terhadap sikap/prilaku karyawan
5. pengendalian biaya

6. memenuhi Undang-Undang atau Peraturan Pemerintah.

Menurut Hasibuan (2009: 119), tujuan kompensasi adalah :

1. Ikatan kerjasama

Agar terjalin ikatan kerjasama antara manajemen dengan karyawan, dimana karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan perusahaan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian.

2. Kepuasan kerja

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

3. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar maka pengadaan karyawan yang berkualitas untuk perusahaan itu akan lebih mudah.

4. Motivasi

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

5. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta mentaati peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh serikat buruh

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

8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi itu sesuai dengan Undang-Undang Perburuhan yang berlaku, maka campur tangan pemerintah secara berlebihan dapat dihindarkan.

Selanjutnya Hasibuan (2009: 120) mengklasifikasikan bentuk-bentuk kompensasi kedalam gaji/upah, bonus, insentif dan tunjangan khusus (*benefit dan*

service). Gaji dibayarkan secara periodik dengan jaminan pasti, artinya gaji tetap dibayar walaupun karyawan tidak bekerja. Upah dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian kerja yang telah disepakati. Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu atas prestasinya di atas prestasi standar. Sedangkan tunjangan khusus adalah tambahan (*financial atau nonfinansial*) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka.

Keadilan kompensasi karyawan merujuk pada semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi dan muncul dari pekerjaan mereka. Keadilan kompensasi mempunyai dua komponen yaitu: pembayaran keuangan langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus) dan pembayaran yang tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang diberikan perusahaan atau atasan). Keadilan kompensasi pada prinsipnya adalah sama akan tetapi bagi karyawan yang prestasinya beda maka akan memperoleh keadilan kompensasi yang berbeda pula tergantung pada prestasi kerja mereka. Ada kalanya karyawan mendapatkan insentif atau bonus karena prestasi kerja mereka, meskipun banyak sekali jenis insentif tetapi yang paling umum adalah bonus (Suhartini, 1999: 113).

Menurut Suhartini (1999: 113) ada tiga macam keadilan kompensasi yaitu keadilan individual, keadilan internal dan keadilan eksternal.

1. Keadilan Individual

Teori keadilan yang diformulasikan oleh Adams (1965) berusaha menerangkan proses bagaimana seorang individu terpuaskan atau tidak terpuaskan terhadap suatu kompensasi. Pada peristiwa dimana seorang individu tidak puas, teori keadilan memprediksikan perilaku dimana seorang individu mungkin akan mencari jalan lain untuk menurunkan ketidakpuasan yang dirasakannya. Secara implicit hal ini menunjukkan bahwa teori keadilan didasarkan pada dugaan mengenai keadilan yang diharapkan oleh seorang individu dalam banyak pertukaran yang terjadi dalam kerja.

Berdasarkan teori keadilan, seorang karyawan akan menentukan keadilan dari kompensasi yang diterimanya dengan membandingkan kompensasi yang diterimanya dengan input yang dimilikinya, dimana rasio kompensasi dengan input ini sifatnya relatif untuk setiap karyawan. Karyawan akan merasa mendapat keadilan jika rasio kompensasi antara kompensasi yang diterimanya dengan input yang dimilikinya sama (setara) dengan ratio antara kompensasi yang diterima dengan input yang dimiliki dari karyawan lainnya, sebaliknya karyawan akan merasakan adanya ketidakadilan jika rasio antara kompensasi yang diterimanya dengan input yang dimilikinya tidak sama (setara) dengan ratio antara kompensasi yang diterima dengan input yang dimiliki dari karyawan lainnya.

Adanya ketidakadilan individual ini dapat menyebabkan adanya perasaan bersalah atau tidak puas. Seorang karyawan yang merasa ratio antara kompensasi dan inputnya lebih besar dari ratio kompensasi dan input karyawan lainnya, maka karyawan tersebut akan merasa bahwa dia diberi kompensasi yang lebih besar dari karyawan lainnya dan kondisi tersebut biasanya akan menciptakan perasaan bersalah. Seorang karyawan yang merasa bahwa rasio antara kompensasi dan inputnya lebih rendah dari rasio kompensasi karyawan lainnya, maka karyawan tersebut akan merasa bahwa dia diberi kompensasi kurang dan kondisi ini biasanya akan mengakibatkan adanya perasaan tidak puas.

Perasaan bersalah atau perasaan tidak puas yang berasal dari persepsi ketidakadilan tersebut akan memotivasi karyawan untuk berperilaku. Perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan dapat meliputi peningkatan input (bekerja lebih giat) atau peningkatan kompensasi (berhasil menyenangkan supervisi yang menentukan kebijaksanaan peningkatan); menurunkan input (membolos) atau menurunkan kompensasi (jika kompensasi menggunakan dasar *piece-rate*, maka karyawan tersebut akan memfokuskan pada kualitas daripada kuantitas); menyimpangkan inputnya atau input dari karyawan lain atau kompensasinya secara kognitif (melalui penilaian ulang dari persepsi); bertindak bersama-sama dengan karyawan lainnya (sabotase, merusak);

mengubah hal lain (membandingkan diri sendiri dengan seorang karyawan lain); meninggalkan pekerjaan (transfer atau penugasan kembali).

Perasaan adil atau tidak adil juga akan mendorong karyawan untuk membentuk pertimbangan terhadap nilai (atau valensi) dari suatu kompensasi. Pada waktu seorang karyawan merasa item kompensasi, isi, maupun metode penetapannya adalah tidak adil, maka karyawan tidak akan mengalami kepuasan dengan kompensasi tersebut. Selanjutnya, ketidakpuasan juga akan menghasilkan kompensasi yang tidak dinilai oleh karyawan atau karyawan tidak akan menganggap kompensasi tersebut sebagai sesuatu tidak akan efektif untuk memotivasi karyawan agar mau mewujudkan perilaku yang diinginkan.

Pemberian kompensasi yang didasarkan pada prestasi karyawan merupakan suatu strategi jitu yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi untuk mencapai berbagai tujuan dalam kaitannya dengan manajemen sumberdaya manusia, khususnya dalam rangka menciptakan keadilan individual. Hal ini disebabkan karena pemberian kompensasi yang didasarkan pada prestasi: a) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap individu sehingga mereka tertarik bekerja di suatu organisasi; (b) akan mampu memotivasi karyawan yang berprestasi tinggi; (c) akan mampu memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi; (d) akan mampu meningkatkan kepuasan karyawan.

2. Keadilan Internal

Keadilan internal merupakan suatu kriteria keadilan dari kompensasi yang diterima karyawan dari pekerjaannya dikaitkan dengan nilai internal masing-masing pekerjaan. Keadilan internal juga mengidentifikasi bahwa posisi yang lebih disukai atau karyawan dengan kualifikasi lebih tinggi dalam perusahaan haruslah diberi kompensasi yang lebih tinggi pula (Smith, 1990). Keadilan internal ini membutuhkan perhatian baik karyawan maupun pengusaha atau dengan kata lain berkaitan dengan “*Equal Pay for equal Work*” atau *Comparable Pay for Comparable Work* yang disebut dengan *Comparable Worth*. Dari konsep ini diharapkan seorang pemimpin akan

memberikan kompensasi yang sama untuk pekerjaan yang memiliki nilai sama. Selain itu, *Comparable Worth* ini diterapkan juga dalam rangka mengeliminasi *historical gap* antara kompensasi yang diterimanya oleh karyawan berjenis kelamin laki-laki dengan perempuan, dimana secara tradisional perempuan sering diberi kompensasi lebih rendah (Suhartini, 1999: 114).

Nilai suatu pekerjaan haruslah menggambarkan: (a) nilai social budaya suatu masyarakat, (b) nilai produk dan jasa yang dibuat, (c) investasi yang dilakukan dalam pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang dibutuhkan oleh suatu pekerjaan, (d) posisi pekerjaan dalam hirarki organisasional.

Dalam prakteknya, organisasi biasanya memfokuskan pada isi dan kontribusi suatu pekerjaan dalam menentukan nilai pekerjaan tersebut. Isi pekerjaan (*job content*) berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pengalaman, dan usaha yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut. Contoh, suatu pekerjaan yang membutuhkan tingkat pengetahuan yang lebih tinggi (misal lulusan S1 atau yang sederajat) akan memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan suatu pekerjaan yang hanya membutuhkan tenaga kerja dengan ijazah diploma.

Kontribusi suatu pekerjaan menunjukkan kontribusi pekerjaan tersebut terhadap nilai ekonomis dari produk atau jasa, atau kontribusi pekerjaan tersebut dalam mencapai tujuan unit kerja atau tujuan organisasi yang ditunjukkan dalam bentuk laba, produksi, atau beberapa ukuran yang sejenis.

Item kompensasi yang penting yang sangat mempengaruhi keadilan internal adalah gaji pokok yang diterimanya, maka mereka akan mengalami penurunan valensi. Sebagaimana diprediksikan oleh teori pengharapan, menurunnya valensi akan menghasilkan turunnya daya motivasional. Akibatnya, gaji pokok tidak akan memiliki dampak motivasional. Kerugian akan dirasakan apabila investasi suatu organisasi pada gaji pokok merupakan suatu bagian yang substansial dari sumber biaya. Dampak dari keputusan

strategik yang mengarah pada terwujudnya keadilan internal ini terlihat pada peningkatan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya fisik, finansial, sumber daya manusia dari suatu organisasi.

Proses penting untuk menentukan nilai dari suatu pekerjaan secara relatif terhadap pekerjaan lain dalam suatu organisasi disebut *job evaluation*. Untuk mengevaluasi suatu pekerjaan, suatu organisasi harus memiliki data yang cukup mengenai nilai dan perbedaan gaji di antara pekerjaan tersebut. Pengumpulan data tersebut dilakukan melalui suatu proses yang disebut dengan *job analysis*. Tanpa adanya penilaian pekerjaan, suatu organisasi tidak akan dapat mengembangkan suatu pendekatan yang rasional untuk menetapkan program dan besarnya kompensasi yang diberikan kepada karyawannya (Quaid, 1993).

3. Keadilan Eksternal

Keadilan eksternal atau sering disebut daya saing eksternal merupakan posisi kompensasi yang diberikan oleh suatu organisasi terhadap seorang karyawan dibandingkan dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan pesaing, tentunya untuk seorang karyawan dengan suatu pekerjaan yang bernilai sama. Kebijakan yang memperhatikan daya saing eksternal ini mempunyai 2 pengaruh terhadap tujuan, yaitu :

- a. Mendorong penetapan tingkat gaji yang mencukupi/memenuhi kebutuhan karyawan dalam rangka menghargai dan mempertahankan karyawan.
- b. Mengendalikan biaya tenaga kerja sehingga harga produk yang dihasilkan oleh perusahaan dapat tetap bersaing.

Daya saing eksternal ini secara langsung berpengaruh terhadap efisiensi dan keadilan tujuan, dimana pelaksanaannya harus sesuai dengan peraturan yang berlaku. Daya saing eksternal ditetapkan berdasarkan penetapan tingkat kompensasi yang diberikan pesaing pada pekerjaan yang sejenis. Tingkat kompensasi ini ditentukan dengan mengetahui kondisi pasar tenaga kerja yang relevan dan melakukan pengamatan terhadap tingkat kompensasi yang diberikan oleh perusahaan lain, kemudian menggunakan dan mengaitkan kedua informasi tersebut dengan keputusan kebijaksanaan

perusahaan untuk menghasilkan suatu program kompensasi. Program kompensasi ini akan mempengaruhi bagaimana organisasi secara efisien akan dapat mempertahankan tenaga kerja yang kompeten dan mengendalikan biaya tenaga kerja tersebut.

Berkaitan dengan daya saing eksternal ini, suatu organisasi dituntut untuk dapat bersaing dengan organisasi lainnya. Tentunya hal ini tergantung pada posisi penawaran dan permintaan tenaga kerja di pasar tenaga kerja ini akan menentukan tingkat kompensasi (khususnya gaji) di pasar tenaga kerja. Mampu tidaknya organisasi untuk menghargai karyawan sesuai (lebih tinggi) dari tingkat kompensasi di pasar tenaga kerja akan menentukan kemampuan organisasi tersebut untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang dibutuhkan. Hal lain yang sering terjadi berkaitan dengan keadilan eksternal ini adalah bahwa persepsi karyawan mengenai keadilan eksternal seringkali tidak didukung dengan data yang akurat. Hal ini terjadi karena karyawan seringkali membandingkan dengan pekerjaan yang mempunyai nama sama tetapi nilai kerjanya belum tentu sama bagi satu perusahaan dengan perusahaan lain sehingga tentu saja kompensasi yang diterimanya juga tidak sama. Oleh karena itu, tugas organisasi adalah meluruskan persepsi karyawan yang seringkali keliru berkaitan dengan keadilan eksternal dengan: (1) menentukan pasar tenaga kerja yang relevan dengan organisasi dan (2) mengumpulkan data tingkat kompensasi dari pasar tenaga kerja yang relevan. Berdasarkan data tersebut, organisasi harus menentukan struktur kerja dan data kebijaksanaan kompensasi yang ada di pasar tenaga kerja yang relevan (organisasi-organisasi lain yang relevan). Pasar tenaga kerja yang relevan ini didefinisikan sebagai organisasi-organisasi yang berada dalam satu daerah geografi dimana karyawan-karyawannya dapat dengan mudah berpindah kerja.

Terbatasnya data hasil survei kompensasi yang dipublikasikan dan mahalnya biaya yang harus dikeluarkan apabila survei dilakukan oleh perusahaan, maka survei kompensasi ini biasanya dilakukan hanya untuk pekerjaan-pekerjaan kunci (penting) saja. Untuk menghemat biaya ini,

perusahaan dapat memilih perusahaan pesaing yang relevan dan kemudian dengan menggunakan telepon ataupun surat, menanyakan item kompensasi apa dan berapa jumlah yang diberikan perusahaan untuk pekerjaan-pekerjaan kunci tersebut. Dengan asumsi bahwa semua perusahaan sudah memahami pentingnya keadilan eksternal ini, sebagian besar perusahaan akan bersedia membantu karena mereka juga membutuhkan informasi tersebut (Conway, 1984).

Selanjutnya, untuk mempertahankan keadilan eksternal, organisasi harus menggunakan kenaikan gaji sebagai suatu alat untuk menyesuaikan tingkat gaji mereka sesuai dengan perubahan biaya hidup dan atau tingkat gaji secara umum (pasar). Tentunya hal ini harus didukung dengan melakukan survei kompensasi secara periodik.

Menurut Mondy *et al.*, (2003: 4), bentuk dari kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu :

1. *Financial compensation* (kompensasi finansial)

Kompensasi finansial artinya kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi finansial implementasinya dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

a. *Direct Financial compensation* (kompensasi finansial langsung)

Kompensasi finansial langsung adalah pembayaran berbentuk uang yang karyawan terima secara langsung dalam bentuk gaji/upah, tunjangan ekonomi, bonus dan komisi. Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti, sedangkan upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja dengan berpedoman pada perjanjian yang disepakati pembayarannya.

b. *Indirect Financial compensation* (kompensasi finansial tak langsung)

Kompensasi finansial tidak langsung adalah termasuk semua penghargaan keuangan yang tidak termasuk kompensasi langsung. Wujud dari kompensasi tak langsung meliputi program asuransi tenaga kerja (jamsostek), pertolongan sosial, pembayaran biaya sakit (berobat), cuti dan lain-lain.

2. *Non-financial compensation* (kompensasi nonfinansial)

Kompensasi nonfinansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, tapi berwujud fasilitas. Kompensasi jenis ini dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu :

a. *Non financial the job* (kompensasi berkaitan dengan pekerjaan)

Kompensasi nonfinansial mengenai pekerjaan ini dapat berupa pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk berkembang, pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja. Kompensasi bentuk ini merupakan perwujudan dari pemenuhan kebutuhan harga diri (*esteem*) dan aktualisasi (*self actualization*).

b. *Non financial job environment* (kompensasi berkaitan dengan lingkungan pekerjaan)

Kompensasi nonfinansial mengenai lingkungan pekerjaan ini dapat berupa supervisi kompetensi (*competent supervision*), kondisi kerja yang mendukung (*comfortable working conditions*), pembagian kerja (*job sharing*) (Mondy, 2003: 166).

Menurut Noe (1993: 211) kompensasi dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu kompensasi finansial dan nonfinansial.

1. Kompensasi finansial terdiri atas kompensasi langsung (*direct financial compensation*) dan kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*). Kompensasi finansial, terdiri atas tiga yakni gaji, tunjangan, dan insentif (komisi dan bonus).
2. Kompensasi nonfinansial terdiri dari kepuasan yang diterima karyawan seperti tanggung jawab, peluang akan pengakuan, peluang adanya promosi atau dari lingkungan psikologis dan fisik dimana orang tersebut berada seperti kerja yang menyenangkan kebijakan-kebijakan yang sehat, adanya ketentraman, sharing pekerjaan dan sebagainya Kompensasi nonfinansial merupakan bayaran yang diberikan perusahaan yang dimaksudkan untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang. Indikator dari kompensasi nonfinansial terdiri atas promosi jabatan dan lingkungan kerja.

2.1.4 Komitmen Organisasional

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Dalam studi manajemen sumber daya manusia, komitmen organisasional sebagai salah satu aspek yang mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi telah menjadi hal penting yang telah banyak didiskusikan dan diteliti. Alasannya sangat sederhana, contohnya sebaik apapun visi, misi, dan tujuan organisasi, tidak akan tercapai jika tidak ada komitmen dari anggota organisasinya (Dongoran, 2001: 35).

Robbins dan Judge (2007: 65) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan Mathis dan Jackson (dalam Sopiah, 2008: 155) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya).

Handoko (2008: 208) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Handoko berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Definisi yang umum, Luthans (2005: 130) mengartikan komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Lebih lanjut Luthans (2005: 130), secara spesifik “sikap loyalitas” karyawan ini diindikasikan dengan tiga hal, yaitu :

1. Keinginan kuat seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasinya Perasaan memiliki organisasi, memiliki keinginan kuat untuk tetap bergabung dengan organisasi.
2. Kemauan untuk mengerahkan usaha untuk organisasinya Kesiapan seseorang berusaha sebaik mungkin untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.
3. Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Adanya kesamaan antara nilai dan tujuan yang dimiliki seseorang dengan nilai dan tujuan organisasinya.

Terdapat tiga komponen dimensi dari komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Luthans (2009: 132). Ketiga dimensi tersebut adalah :

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi. Anggota organisasi akan tetap menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu. Contoh: seorang karyawan Bank Indonesia bagian pengawasan akan memiliki komitmen afektif karena karyawan merasa senang memiliki keterlibatan dalam pengawasan dan pengaturan bank.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) merupakan komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen berkelanjutan tinggi akan tetap berada dalam organisasi karena merasa membutuhkan organisasi atau perusahaan. Contoh: seorang karyawan Bank Indonesia merasa telah memiliki komitmen karena menerima imbalan yang tinggi, dan apabila memutuskan untuk mengundurkan diri akan berdampak pada penurunan kesejahteraan keluarganya.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*) yaitu perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena keharusan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena mereka merasa seharusnya melakukan hal tersebut. Contoh: seorang karyawan Bank Indonesia yang bekerja di divisi sumber daya manusia tidak akan mudah untuk melakukan pengunduran. Hal

ini karena karyawan merasa memiliki tanggungjawab yang besar terhadap pengelolaan sumber daya pada perusahaan.

Handoko (2008: 48) mengelompokkan komitmen organisasi menjadi tiga faktor :

1. Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
2. Keterlibatan yaitu adanya kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh pada organisasi. Keterlibatan sesuai peran dan tanggungjawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan padanya.
3. Loyalitas yaitu adanya keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan di dalam organisasi. Loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Sopiah (2008: 158) mengemukakan ada tiga bentuk komitmen organisasi, yaitu :

1. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
2. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Ini terjadi karena pegawai percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.
3. Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya.

Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkan para anggota.

Komitmen organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen kerja pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Handoko (2008: 49) membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap instansi menjadi empat kategori, yaitu :

1. Karakteristik Personal

Pengertian karakteristik personal mencakup usia, masa jabatan, motif berprestasi, jenis kelamin, ras, dan faktor kepribadian.

2. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan meliputi kejelasan serta keselarasan peran, umpan balik, tantangan pekerjaan, otonomi, kesempatan berinteraksi, dan dimensi inti pekerjaan.

3. Karakteristik Struktural

Faktor-faktor yang tercakup dalam karakteristik struktural antara lain adalah derajat formalisasi, ketergantungan fungsional, desentralisasi, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan fungsi kontrol dalam instansi.

4. Pengalaman Bekerja

Pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi yang penting, yang mempengaruhi kelekatan psikologis pegawai terhadap instansi.

Sopiah (2008: 160) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen kerja terhadap organisasi, yaitu :

1. Faktor personal, misalkan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dan lain-lain.
2. Karakteristik pekerjaan, misalkan lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dan lain-lain.
3. Karakteristik struktur, misalkan besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti: sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap pegawai.

4. Pengalaman kerja, pengalaman kerja pegawai sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen pegawai pada instansi. Pegawai yang baru beberapa tahun bekerja dan pegawai yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Mas'ud (2004: 221) mengidentifikasi komitmen organisasional sebagai berikut :

1. Perasaan menjadi bagian dari organisasi.
2. Perasaan seseorang
3. Kebanggaan terhadap organisasi.
4. Kepedulian terhadap organisasi.
5. Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi.
6. Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi.
7. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi

Komitmen dalam organisasi akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi dimana ia bekerja. Van Scooter (2000) menyatakan bahwa pekerja dengan komitmen yang tinggi akan lebih berorientasi kerja. Bahkan disebutkan pula bahwa pekerja yang memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi akan cenderung senang membantu, dapat bekerja sama. Dalam penelitian tentang komitmen pekerja pada organisasi berasal dari persepsi pekerja atas komitmen dan dukungan perusahaan terhadap pekerja (Eisenberger *et al.*, 1990).

2.1.5 Kinerja Pegawai

Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Mangkunegara (2011: 19) menyatakan bahwa kinerja berarti hasil kerja baik secara kualitas maupun secara kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan/pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Sedarmayanti (2007: 260) menyatakan bahwa kinerja adalah penggunaan sistem dalam menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya

secara menyeluruh atau merupakan perpaduan hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Kinerja pada dasarnya adalah hasil karya pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standart, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut Handoko (2009: 78), penilaian prestasi kerja merupakan proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kinerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kinerja. Kegunaan-kegunaan penilain prestasi kerja sebagai berikut :

1. Perbaikan prestasi kinerja umpan balik pelaksanaan kerja kemungkinan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.
2. Penyesuaian-penyesuain kompesasi
Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan-keputusan penempatan
Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kinerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
Prestasi kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karier
Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

Penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dalam organisasi. Di samping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja yang tepat, memberikan tanggungjawab yang sesuai kepada pegawai sehingga dapat melaksanakan

pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan. Selanjutnya untuk mengukur atau menilai kinerja diperlukan adanya ukuran atau indikator dari kinerja. Penetapan indikator kinerja harus dapat diidentifikasi suatu bentuk pengukuran yang akan menilai hasil yang akan diperoleh dari kegiatan yang dilaksanakan. Indikator hendaknya didasarkan pada perkiraan yang realistis dengan memperhatikan tujuan sasaran hasil yang diinginkan. Ernawan (2011: 50) menyatakan bahwa dalam melakukan penilaian kinerja sebaiknya mengandung indikator kinerja yang bisa dijadikan sebagai pedoman, adapun indikator kinerja adalah sebagai berikut.

1. Memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan.
2. Menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alur ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan.
3. Memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara kompherensif yang mempengaruhi pelanggan, dan
4. Menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

Menurut Mangkunegara (2011: 16) faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja dalam organisasi yaitu :

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka mimpi pimpinan mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan perusahaan.

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang memadai. Sekalipun, jika faktor lingkungan perusahaan kurang menunjang, tetapi bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran yang memadai dengan tingkat kecerdasan emosi yang baik, sebenarnya pegawai tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Lingkungan perusahaan tersebut dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya sendiri serta merupakan pemacu (pemotivator), tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di dalam organisasi.

Menurut Dessler (2011: 322) faktor-faktor penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kualitas pekerjaan, meliputi akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi volume keluaran dan kontribusi
3. Supervisi yang diperlukan, meliputi membutuhkan saran, arahan atau perbaikan
4. Kehadiran, meliputi ketepatan waktu, disiplin, dapat dipercaya/diandalkan
5. Konservasi, meliputi pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Penelitian terdahulu yang akan digunakan sebagai acuan dan bahan pembanding diantaranya adalah penelitian yang dilakukan Saputra (2010) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Slamet Langgeng Purbalingga Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening*”. Teknik pengambilan data yang digunakan adalah

convenience sampling, dimana peneliti bebas memilih sampel yang paling cepat dan murah. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian akuntansi pada perusahaan umum di Surabaya dan Sidoarjo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Sopiah (2010) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Effect of Compensation toward Job Satisfaction and Job Performance of Outsourcing Employees of Syariah Banks in Malang Indonesia*” meneliti hubungan antara kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial terhadap kinerja karyawan bank syariah dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Hasil penelitian menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif yang signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan, terdapat pengaruh positif yang signifikan dari kompensasi nonfinansial terhadap kinerja karyawan, dan terdapat pengaruh positif yang signifikan kompensasi nonfinansial karyawan terhadap kinerja melalui kepuasan karyawan.

Waas (2012) tentang pengaruh pengembangan karir, dan komitmen organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja Pegawai Negeri Sipil Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten Merauke. Hasil penelitian menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh langsung, positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Komitmen pegawai berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengembangan karir pegawai berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil. Komitmen pegawai berpengaruh langsung, positif dan tidak signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil. Kepuasan kerja pegawai berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil. Pengembangan karir berpengaruh tidak langsung, positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Komitmen berpengaruh tidak langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Rimpulaeng dan Sepang (2014) melakukan penelitian dengan judul “Motivasi Kerja, Komitmen Karyawan, dan Budaya Organisasi, Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan PT. Gudang Garam Manado”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi kerja, komitmen karyawan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Populasi penelitian ini adalah 61 orang dan sampel ditentukan dengan menggunakan teknik sampling jenuh. Analisis data dilakukan dengan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan dan parsial motivasi kerja, komitmen karyawan, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pihak manajemen PT. Gudang Garam Manado sebaiknya meningkatkan motivasi kerja karena berpengaruh sangat lemah terhadap kinerja karyawan.

Maheswari dan Lutvy (2015) meneliti Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Ekonomi Raharja Tbk Area Jakarta 5. Tujuan penelitian ini membahas mengenai pengaruh Kompensasi Finansial, Kompensasi Nonfinansial, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. Data diperoleh melalui survey dengan menyebarkan kuesioner kepada 69 orang responden pada PT. Bank Ekonomi Raharta, Tbk Area Jakarta 5. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, sedangkan metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dan uji hipotesis menggunakan uji t untuk uji secara parsial dan uji F untuk menguji pengaruh secara simultan dengan menggunakan software SPSS versi 20. Hasil dari penelitian menunjukkan Kompensasi Finansial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan sedangkan Kompensasi Nonfinansial dan Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Fauziah, dkk. (2016) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompensasi Langsung dan Kompensasi Tidak Langsung terhadap Motivasi Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan (Studi pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Celaket Malang)”. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis dan menjelaskan pengaruh signifikan kompensasi langsung terhadap motivasi kerja karyawan, kompensasi tidak langsung terhadap motivasi kerja karyawan, kompensasi langsung terhadap kinerja karyawan, kompensasi tidak langsung terhadap kinerja

karyawan dan motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian yang bersifat penjelasan (*explanatory research*). Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 49 karyawan AJB Bumiputera 1912 cabang Celaket Malang. Peneliti menggunakan teknik *sampling* jenuh yaitu semua karyawan tetap pada AJB Bumiputera 1912 cabang Celaket Malang. Analisis data yang digunakan menggunakan analisis deskriptif dan analisis statistik inferensial yang menggunakan analisis Jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi langsung memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, kompensasi tidak langsung berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, kompensasi langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kompensasi tidak langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan motivasi kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

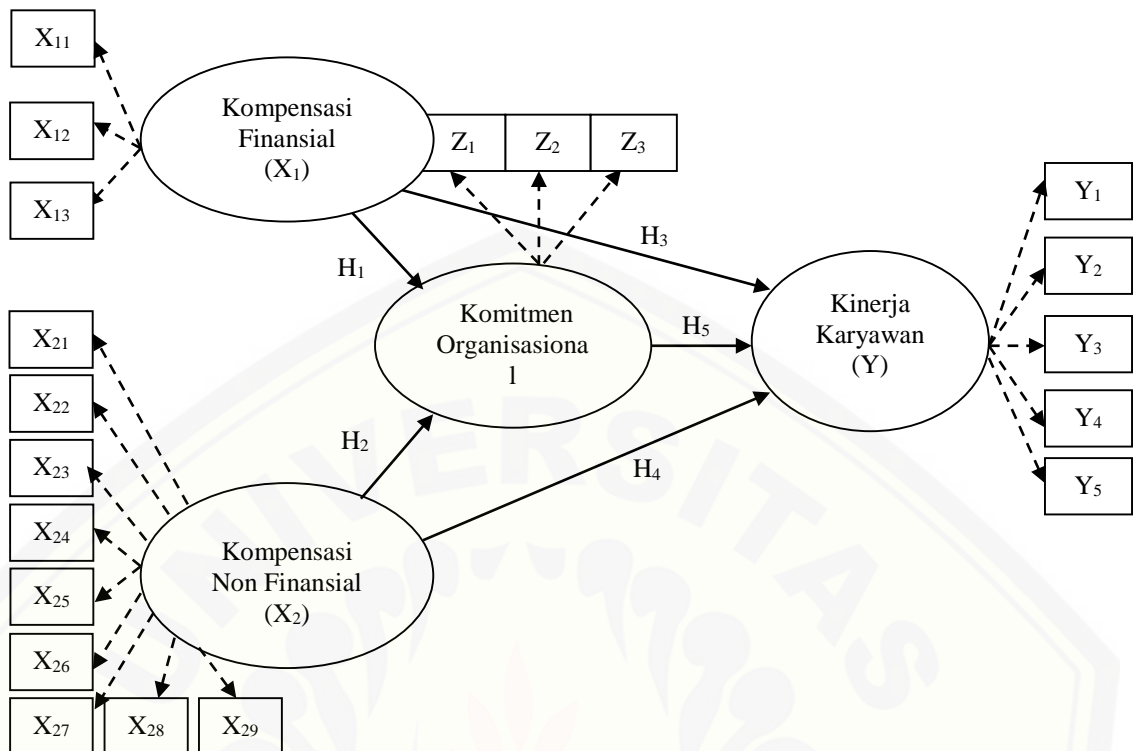
Penelitian Pandaleke (2016) mengenai pengaruh kompetensi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai (studi pada Inspektorat Kabupaten Minahasa Tenggara). Hasil penelitian menunjukkan secara simultan variabel kompetensi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Secara parsial hanya variabel kompetensi, yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Inspektorat Kabupaten Minahasa Tenggara meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kompetensi pegawai dengan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan jenjang studinya serta mengikut sertakan pegawai dalam berbagai pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan tupoksinya.

Purnamasari, dkk. (2018) meneliti tentang Pengaruh Kompensasi Finansial dan Nonfinansial Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional (Studi Pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang). Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui dan menjelaskan pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang, mengetahui dan menjelaskan pengaruh kompensasi nonfinansial terhadap kepuasan kerja pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota

Malang, mengetahui dan menjelaskan pengaruh kompensasi finansial terhadap komitmen organisasional pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang, mengetahui dan menjelaskan pengaruh kompensasi nonfinansial terhadap komitmen organisasional pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang, dan mengetahui dan menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang. Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian *explanatory research* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menyatakan bahwa kompensasi Finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan variabel kompensasi finansial juga berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Kompensasi nonfinansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan variabel kompensasi non finansial juga berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Kompensasi nonfinansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

2.3 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual ini secara keseluruhan menggambarkan pengaruh variabel Kompensasi Finansial (X_1) dan Kompensasi Nonfinansial (X_2) terhadap Komitmen Organisasional (Z) dan Kinerja Pegawai (Y). Dari uraian rerangka pemikiran teoritis dan hipotesis yang dikemukakan, model analisis penelitian ini disajikan pada gambar berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan :

—————> : Pengaruh antar variabel

- - - - -> : Indikator

Pada penelitian ini akan diteliti pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan bagian tanaman dengan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening*. Perspektif ini mengasumsikan bahwa kinerja karyawan akan meningkat apabila kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial diberikan secara adil dan didukung dengan komitmen organisasional yang tinggi dari karyawan. Hal ini akan berlaku sebaliknya, ketika kompensasi tidak di berikan secara adil akan mengakibatkan rendahnya komitmen organisasional karyawan sehingga akan berdampak pada menurunnya kinerja karyawan.

2.4 Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Komitmen Organisasional

Kompensasi finansial adalah seluruh pembayaran yang diberikan kepada karyawan berupa finansial (uang) baik langsung dan secara periodik (seperti gaji dan upah) maupun yang tidak langsung dan secara tidak periodik sesuai dengan prestasi kerja karyawan (tunjangan dan berbagai macam jasa lainnya) (Rivai, 2004). Luthans (2006) menyatakan salah satu yang mendapat perhatian makin besar adalah penghargaan terhadap kenyataan bahwa banyak karyawan memiliki tanggung jawab atas pekerjaan dan keluarga, dan ketika organisasi membantu mereka menangani kewajiban tersebut, loyalitas dan komitmen mereka pun meningkat. Besar kecilnya kompensasi yang diterima oleh seorang karyawan termasuk kompensasi finansial akan memberikan dampak terhadap komitmen karyawan kepada perusahaannya atau organisasinya.

Penelitian Babakus, *et al* (1996) berhasil membuktikan bahwa kompensasi pada akhirnya akan mengarah pada munculnya kepuasan kerja. Hal ini dimungkinkan karena kompensasi akan mengakibatkan timbulnya motivasi dalam diri karyawan. Selanjutnya motivasi ini akan berakibat pada timbulnya kepuasan kerja karyawan. Kompensasi menjadi salah satu aspek yang patut diperhatikan oleh perusahaan atau organisasi. Jumlah kompensasi yang diterima karyawan merupakan *multivariable factor* yang signifikan dan kompleks dalam kepuasan kerja. Kompensasi berfungsi tidak hanya sebagai upah atas balas jasa karena seseorang telah memberikan jasa kepada orang lain, tetapi juga untuk memotivasi karyawan dan juga untuk mempertahankan agar mereka tidak keluar dari perusahaan. Dengan adanya kompensasi yang sesuai dengan prestasi kerja karyawan maka diharapkan bawa karyawan akan memiliki komitmen sehingga mereka akan meningkatkan produktivitas kerja mereka untuk keberhasilan dan dan kemajuan perusahaan.

Hasil penelitian Purnamasari, dkk. (2018) menyatakan bahwa Kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan teori dan hasil penelitian di atas, maka dapat diperoleh hipotesis sebagai berikut:

H₁: Kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PG. Semboro

2.4.2 Pengaruh Kompensasi Nonfinansial terhadap Komitmen Organisasional

Coetzee (2005: 48) mengatakan bahwa karyawan yang berkomitmen melakukan pekerjaan lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak berkomitmen dan organisasi dengan pekerja yang berkomitmen lebih baik secara finansial daripada organisasi yang tidak berkomitmen.

Penelitian menunjukkan bahwa terdapat banyak jenis penghargaan yang dapat menyebabkan kinerja dan loyalitas yang tinggi. Salah satu yang mendapat perhatian makin besar adalah penghargaan terhadap kenyataan bahwa banyak karyawan memiliki tanggung jawab atas pekerjaan dan keluarga, dan ketika organisasi membantu mereka menangani kewajiban tersebut, loyalitas mereka pun meningkat (Luthans, 2006: 76).

Menurut Morrison (1994: 18) komitmen dianggap penting bagi organisasi karena: (1) pengaruhnya pada *turn over*. (2) Hubungannya dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa individu yang memiliki komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi dengan organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi.

Hasil penelitian Purnamasari, dkk. (2018) menyatakan bahwa Kompensasi nonfinansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan hasil kedua penelitian di atas, maka dapat diperoleh hipotesis sebagai berikut:

H₂: Kompensasi nonfinansial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PG. Semboro.

2.4.3 Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi finansial langsung terdiri dari upah yang diartikan sebagai imbalan atau harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan atau banyaknya pelayanan yang diberikan oleh seseorang kepada orang lain, gaji yang diartikan sebagai balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya yang memberikan sumbangan dalam mencapai tujuan organisasi (Rivai, 2004). Simamora (2006) mengatakan bahwa kompensasi dalam bentuk finansial adalah penting bagi karyawan, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Apabila kompensasi yang diterima karyawan (kompensasi finansial) semakin besar maka kinerja karyawan semakin tinggi, sebaliknya apabila kompensasi yang diterima karyawan (kompensasi finansial) semakin rendah, maka kinerja karyawan juga rendah.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sopiah (2010) yang berjudul “*The Effect of Compensation toward Job Satisfaction and Job Performance of Outsourcing Employees of Syariah Banks in Malang Indonesia*” menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan. Menurut Sentono (1999: 18), kinerja akan baik ketika karyawan dibayar dari gaji sesuai dengan perjanjian. Hasil ini sejalan dengan penelitian terbaru yang dilakukan oleh Benjamin *et al.* (2012) dengan judul “*Explaining Outsourcing Performance in Uganda's Commercial Banks*”, kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan outsourcing di bank-bank komersial di Uganda dimana efek ini lebih sering terjadi pada tingkat karyawan golongan bawah.

Hasil penelitian Maheswari dan Lutvy (2015) menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori dan hasil dari kedua penelitian di atas, maka dapat diperoleh hipotesis sebagai berikut:

H₃: Kompensasi Finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PG. Semboro.

2.4.4 Pengaruh Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi nonfinansial adalah semua pembayaran yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial (Rivai, 2004). Sebuah perusahaan yang baik harus dapat memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan, dan berkomunikasi dengan karyawan, sehingga karyawan tersebut akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya dalam menjalankan tugas yang diberikan kepadanya. Salah satu yang dapat mempengaruhi dari kinerja karyawan yaitu adalah adanya program kompensasi nonfinansial yang merupakan suatu penghargaan yang diberikan untuk karyawan sebagai bagian dari keanggotaan organisasi. Tujuan dari adanya program kompensasi nonfinansial adalah untuk mempertahankan karyawan dan membuat karyawan mengabdikan hidupnya pada perusahaan. Pemberian kompensasi nonfinansial oleh perusahaan membuat karyawan bisa bekerja dengan lebih baik dan meningkatkan kinerja dari pekerjaan yang mereka lakukan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Benjamin *et al.* (2012) dengan judul “*Explaining Outsourcing Performance In Uganda’s Commercial Banks*” menunjukkan bahwa kompensasi nonfinansial sangat mempengaruhi kinerja karyawan outsourcing di bank-bank komersial di Uganda. Efek ini lebih sering terjadi pada tingkat karyawan golongan bawah.

Penelitian lain juga dilakukan Muneeb Ahmad *et al* (2012) dengan judul “*Causes on Increasing Demand of Employees Outsourcing and Its Impact on Pakistan Business*”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara kompensasi nonfinansial terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Maheswari dan Lutvy (2015) menyatakan bahwa kompensasi nonfinansial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka dapat diajukan hipotesa sebagai berikut:

H₄: Kompensasi nonfinansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PG. Semboro.

2.4.5 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen organisasional merupakan usaha untuk mengidentifikasi diri dan melibatkan diri dalam organisasi dan berharap tetap menjadi anggota organisasi (Robbins, 2008: 18). Komitmen organisasional diperlukan sebagai salah satu hal yang mempengaruhi kinerja pegawai. Komitmen organisasional pada pegawai yang tinggi biasanya akan meningkatkan kinerja yang tinggi dan sekaligus dapat menurunkan tingkat absensi dan sebaliknya jika seorang pegawai memiliki tingkat komitmen rendah maka kinerjanya juga rendah (Nyhan, 2009: 67).

Penelitian Nasomboon (2014) dalam "*The Relationship among Leadership Commitmen Organizational Performance and Employee Engagement*" dijelaskan bahwa pemimpin yang berkomitmen dengan organisasi, bekerja dan fokus menuju tujuan organisasi mempengaruhi nilai kinerja organisasi. Dengan demikian penelitian ini memperkuat penelitian yang menyatakan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil penelitian Waas (2012) menyatakan bahwa komitmen berpengaruh tidak langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, sedangkan penelitian Pandaleke (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka diajukan hipotesis:

H₅: Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PG. Semboro.

BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian konfirmatori (*confirmatory researt*) sekaligus (*explanatory research*), karena penelitian ini bermaksud untuk menguji hubungan antar variabel dan menjelaskan hubungan kausal (sebab-akibat) antar variabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. Pengaruh variabel yang dimaksud adalah variabel *exogen* yaitu dan kompensasi finansial dan kompensasi nin finansial, variabel *intervening* yaitu komitmen organisasional, dan variabel endogen yaitu kinerja karyawan.

3.2 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2009: 81). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian tanaman PG. Semboro yang tercatat aktif bekerja sampai dengan tahun 2018 berjumlah 135 orang.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Sugiyono, 2009), sehingga sampel dalam penelitian ini adalah sebagian dari karyawan bagian tanaman PG. Semboro yang tercatat aktif bekerja sampai dengan tahun 2018. Salah satu metode yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel adalah menggunakan rumus Slovin (Amirin, 2011: 102), sebagai berikut :

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

Dimana :

n = *Number of samples* (jumlah sampel)

N = *Total population* (jumlah seluruh anggota populasi)

e = *Error tolerance* (batas toleransi kesalahan)

Munurut Amirin (2011:102) dalam menggunakan rumus Slovin pertama-tama ditetapkan terlebih dahulu taraf keyakinan atau *confidence level* (5%) akan kebenaran hasil atau taraf signifikansi toleransi kesalahan (0,05). Mengacu pendapat tersebut maka dalam penelitian ini diambil taraf keyakinan 95%, yaitu yakin bahwa 95% hasil penelitian benar, atau taraf signifikansi 0,05 (hanya akan ada 5% saja kesalahan karena “kebetulan benar” terjadi). Dengan jumlah populasi 135 orang dan toleransi kesalahan 5% maka jumlah sampel ditetapkan sebesar 101 orang dengan ($n = N / (1 + N e^2) = 135 / (1 + 135 \times 0,05^2) = 100,93$ atau dibulatkan menjadi 101).

3.2.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah dengan *Proportioned Stratified Random Sampling*, yaitu teknik yang digunakan apabila populasi mempunyai anggota atau unsur heterogen dan berstrata secara proporsional, Sugiyono (2009: 86). Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$n_i = \frac{N_i \times n}{N}$$

Keterangan:

n_i = Ukuran tiap strata sampel

N_i = Ukuran tiap strata populasi

n = Ukuran total sampel

N = Ukuran total populasi

Jumlah responden yang dipilih dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Jumlah sampel penelitian

No.	Golongan	Populasi	Rumus	Sampel
1	Golongan IA-ID	65	$(65/135) \times 101$	49
2	Golongan IIA-IID	50	$(50/135) \times 101$	37
3	Golongan IIIA-IIID	17	$(17/135) \times 101$	13
4	Golongan IVA-IVD	3	$(3/135) \times 101$	2
Jumlah		135		101

Sumber: Data SDM PG. Semboro, 2018

3.3 Sumber dan Jenis Data

Sumber data adalah subjek darimana data dapat diperoleh (Arikunto, 2010: 129). Dalam setiap penelitian terdapat dua sumber data yang dapat diperoleh, yaitu:

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh dari obyek penelitian yaitu tentang persepsi karyawan terhadap kompensasi finansial, kompensasi nonfinansial, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan pada PG. Semboro. Pengumpulan data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan metode kuesioner yaitu berdasarkan jawaban dari para responden atas daftar pertanyaan yang disebarakan. Dan kuesioner ini disebarakan kepada karyawan PG. Semboro.

2. Data sekunder

Data sekunder yaitu data yang didapat secara tidak langsung dari sumber informasi yang bukan diusahakan sendiri oleh peneliti, misalnya laporan-laporan, dokumen-dokumen, literatur dan bacaan lain yang berhubungan dengan penelitian ini, berupa data karyawan PG. Semboro dan profil PG. Semboro.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode berikut :

1. Kuisisioner

Metode ini dengan memberikan pengisian daftar pertanyaan yang merupakan bentuk wawancara tidak langsung. Kepada responden diberikan suatu daftar pertanyaan dan responden tersebut dipersilahkan untuk menjawab sendiri.

Pemberian dan pengisian daftar pertanyaan dapat dilakukan langsung atau dengan menggunakan tenaga pembantu pengumpul data.

2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan tertulis tentang berbagai kegiatan atau peristiwa masa lalu. Metode dokumentasi dalam penelitian ini berkaitan dengan dokumen yang berhubungan dengan penelitian sebagai sumber informasi dan merupakan acuan bagi peneliti dalam memahami objek penelitian, diantaranya data karyawan PG. Semboro dan profil PG. Semboro.

3.5 Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional Variabel

3.5.1 Identifikasi Variabel

Variabel adalah objek penelitian, atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2009: 38). Terdapat tiga variabel penelitian, yaitu variabel endogen, variabel eksogen, dan variabel perantara. Variabel endogen adalah variabel yang tergantung pada variabel lainnya, variabel *intervening* adalah variabel yang menghubungkan variabel eksogen dengan variabel endogen, sedangkan variabel eksogen adalah variabel yang tidak tergantung pada variabel lainnya.

Berkaitan dengan penelitian ini, variabel yang dianalisis adalah sebagai berikut :

1. Variabel Eksogen

Variabel bebas yang sering dilambangkan dengan (X) adalah variabel yang memengaruhi variabel dependen baik secara positif maupun negatif. Variabel eksogen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kompensasi Finansial (X_1) dan Kompensasi Nonfinansial (X_2).

2. Variabel *Intervening*

Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah komitmen organisasional (Z).

3. Variabel Endogen

Variabel ini akan menjadi perhatian utama peneliti. Variabel dependen yang digunakan dalam model penelitian akan membantu untuk mengenali hakekat

masalah yang akan diteliti. Variabel terikat yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

3.5.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional ialah suatu definisi yang didasarkan pada karakteristik yang dapat diobservasi dari apa yang sedang didefinisikan atau “mengubah konsep-konsep yang berupa konstruk dengan kata-kata yang menggambarkan perilaku atau gejala yang dapat diamati dan yang dapat diuji dan ditentukan kebenarannya oleh orang lain” (Young, dikutip oleh Koentjaraningrat, 1991:23). Definisi ini didasarkan pada tujuan penelitian dan teori-teori yang relevan (Solimun, 2010: 56).

Definisi operasional variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial terdiri atas kompensasi langsung (*direct financial compensation*) dan kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*). Indikator kompensasi finansial, terdiri atas tiga yakni :

- a. Gaji, yakni kesesuaian gaji yang diberikan perusahaan dengan beban kerja dan tanggung jawab sebagai karyawan.
- b. Tunjangan, yakni penilaian karyawan atas jaminan pensiun dan kesehatan yang diberikan perusahaan.
- c. Insentif (bonus), penilaian karyawan atas bonus yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan hasil kerja atau produktivitas yang dihasilkan.

2. Kompensasi Nonfinansial

Kompensasi nonfinansial terdiri dari kepuasan yang diterima karyawan seperti tanggung jawab, peluang akan pengakuan, peluang adanya promosi atau dari lingkungan psikologis dan fisik dimana orang tersebut berada seperti kerja yang menyenangkan kebijakan-kebijakan yang sehat, adanya ketentraman, sharing pekerjaan dan sebagainya. Indikator kompensasi nonfinansial yang digunakan yaitu:

a. Pekerjaan, berupa :

- 1) Tugas yang menarik, karyawan diberikan kepercayaan untuk mengerjakan tugas-tugas yang bervariasi sesuai dengan keahliannya.
- 2) Tantangan bekerja, karyawan diberikan kepercayaan untuk mengerjakan tugas-tugas sesuai dengan kemampuannya.
- 3) Tanggung jawab terhadap pekerjaan, karyawan diberikan kepercayaan untuk mempertanggung jawabkan tugas-tugasnya.
- 4) Kesempatan mendapatkan pengakuan, perusahaan memberikan peluang yang sama dalam pengakuan atas prestasi karyawan.
- 5) Tujuan yang ingin dicapai, adanya peluang yang merata kepada karyawan untuk dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi.

b. Lingkungan kerja, yang berupa :

- 1) Kebijakan yang sehat, fasilitas yang mendukung suasana/lingkungan kerja yang kondusif.
- 2) Supervisi yang kompeten, pimpinan menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan.
- 3) Lingkungan kerja yang nyaman, suasana dan lingkungan kerja yang nyaman dan membuat karyawan bergairah dalam bekerja.
- 4) Kerabat kerja yang menyenangkan, adanya tim kerja dan menjalin komunikasi secara terbuka antar karyawan dalam bekerja.

3. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel komitmen organisasional adalah :

- a. Kemauan untuk mengerahkan usaha untuk organisasinya, yaitu kesediaan karyawan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.
- b. Keinginan kuat seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasinya, yaitu keinginan karyawan untuk tetap bergabung dengan organisasi

- c. Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, yaitu kesamaan antara nilai dan tujuan karyawan dengan nilai dan tujuan organisasi.

4. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Indikator kinerja karyawan yang di gunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Pengetahuan, yaitu ukuran terhadap karyawan tentang pengetahuan kerja sesuai dengan bidangnya (bidang tanaman).
- b. Kemampuan, yaitu kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya terhadap pekerjaan di bidang tanaman.
- c. Sikap terhadap pekerjaan, yaitu bentuk sikap karyawan terhadap pekerjaan yang meliputi antusiasme, komitmen dan motivasi terhadap pekerjaan.
- d. Kualitas kerja, yaitu kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.
- e. Interaksi (komunikasi, hubungan dalam kelompok), yaitu ukuran karyawan dalam berkomunikasi di dalam lingkungan pekerjaan, baik komunikasi dengan pimpinan, rekan kerja maupun bawahan.

3.6 Instrumen Penelitian

Instrumen pokok yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Soeratno dan Arsyad (2003: 76) menyatakan bahwa kuesioner merupakan cara pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden untuk diisi. Kuesioner atau daftar pertanyaan telah disiapkan peneliti untuk dijawab oleh responden melalui pertanyaan-pertanyaan tertutup (alternatif jawaban telah disiapkan oleh peneliti) dan pertanyaan terbuka untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini.

Skala pengukur merupakan seperangkat aturan yang diperlukan untuk mengkuantitatifkan data dari pengukuran suatu variabel (Muslimin, 2002: 28).

Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan adalah daftar pertanyaan (kuesioner) yang berisi sejumlah pernyataan tertutup tentang operasional variabel-variabel penelitian. Instrumen penelitian ini diperlukan dalam memperoleh data deskriptif yang akan digunakan untuk menguji hipotesis dengan model kajian skala indeks dengan 5 (lima) alternatif jawaban untuk masing-masing pertanyaan. Skala yang digunakan adalah Skala Likert dengan rentang skor:

- a. Jawaban sangat tidak setuju diberi skor 1.
- b. Jawaban tidak setuju sering diberi skor 2;
- c. Jawaban cukup setuju diberi skor 3;
- d. Jawaban setuju diberi skor 4;
- e. Jawaban sangat setuju diberi skor 5;

9.6.1 Uji Validitas

Dalam suatu penelitian, data mempunyai kedudukan yang sangat penting. Hal ini dikarenakan data merupakan penggambaran variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis. Oleh karena itu, ketepatan pengujian suatu hipotesa tentang hubungan variabel penelitian sangat tergantung pada kualitas data yang dipakai dalam penelitian tersebut. Benar tidaknya suatu data sangat menentukan akurat atau tidaknya data tersebut. Hal ini tergantung pada baik tidaknya proses pengumpulan data. Sedangkan instrumen yang baik harus memenuhi dua persyaratan yaitu validitas dan reliabilitas.

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur (Singarimbun dan Effendi, 2006:122). Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur (Sugiyono, 2011:348). Meteran yang valid dapat digunakan untuk mengukur panjang dengan teliti, karena meteran memang alat untuk mengukur panjang. Meteran tersebut menjadi tidak valid jika digunakan untuk mengukur berat.

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) pada masing-masing variabel laten. Indikator-

indikator dari suatu variabel dikatakan valid jika mempunyai *loading faktor* signifikan pada ($\lambda=5\%$). Instrumen penelitian tersebut valid unidimensional jika mempunyai nilai *goodness of fit index* (GFI) > 0,90.

9.6.2 Uji Reliabilitas

Selain harus valid, instrumen juga harus reliabel (dapat diandalkan). Instrumen dikatakan reliabel apabila alat ukur tersebut memperoleh hasil-hasil yang konsisten. Menurut Sugiyono (2011: 348) instrumen yang reliabel berarti instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Menurut Ghazali (2008: 233), reliabilitas adalah ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah variabel bentukan yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan suatu bentuk variabel bentukan yang umum. Dengan demikian, instrumen ini dapat dipakai dengan aman karena dapat bekerja dengan baik pada waktu yang berbeda dan kondisi yang berbeda. Jadi, reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subjek yang sama.

Reliabilitas konstruk dinilai dengan menghitung indeks reliabilitas instrumen yang digunakan dalam model SEM (*Structural Equation Modelling*). Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai di mana masing-masing indikator itu mengidentifikasi sebuah konstruk atau faktor laten yang umum, atau dengan kata lain bagaimana hal-hal spesifik saling membantu menjelaskan sebuah fenomena yang umum. Rumus yang digunakan untuk menghitung reliabilitas konstruk ini menurut Ghazali (2008: 233) adalah :

$$\text{Construct - Reliability} = \frac{(\sum \text{Std Loading})^2}{(\sum \text{Std Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Dimana :

Standardized Loading diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk tiap indikator (dari perhitungan AMOS).

ϵ_j adalah *measurement error* = $1 - (\text{standardized loading})^2$

Dalam Ghozali (2008: 233), nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,70. Bila penelitian yang dilakukan adalah penelitian eksploratori, maka nilai 0,60-0,70 masih dapat diterima dengan syarat validitas indikator dalam model baik.

3.7 Uji Asumsi *Structural Equation Modeling* (SEM)

Setelah diajukan uji validitas dan reliabilitas pada masing-masing variabel laten, maka dilakukan uji asumsi untuk melihat apakah prasyarat yang diperlukan dalam permodelan SEM (*Structural Equation Modelling*) dapat terpenuhi. Prasyarat yang harus dipenuhi adalah asumsi multivariat normal, tidak adanya multikolinearitas atau singularitas dan outlier.

1. Uji Normalitas

Normalitas yaitu sebaran data yang akan dianalisis, untuk melihat apakah asumsi normalitas dapat dipenuhi sehingga data dapat diolah lebih lanjut untuk permodelan SEM ini. Uji normalitas perlu dilakukan baik untuk normalitas terhadap data univariat maupun normalitas multivariat dimana beberapa variabel yang digunakan sekaligus dalam analisis akhir. Untuk menguji dilanggar atau tidaknya asumsi normalitas, maka dapat dilakukan dengan nilai statistik z untuk *skewness* dan kurtosisnya dan secara empirik dapat dilihat pada *critical ratio* (CR) *skewness value*. Jika dipergunakan tingkat signifikansi 5% (0,05), maka nilai CR yang berada di antara -1,96 sampai dengan 1,96 ($-1,96 \leq CR \leq 1,96$) dikatakan data distribusi normal, baik secara univariat maupun secara multivariat (Ghozali 2008: 128).

2. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas dapat dilihat melalui determinan matriks kovarians. Nilai determinan yang sangat kecil atau mendekati nol, menunjukkan indikasi terdapatnya masalah multikolinearitas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan dalam penelitian (Tabahruck and Fideti (1998) dalam Ghozali 2008: 231).

3. Uji *Outliers*

Outliers adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya yang muncul dan dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel kombinasi (Hair *et al*, 1998 dalam Ghozali 2008: 227). Apabila terjadi outliers dapat dilakukan perlakuan khusus pada outliers-nya asal diketahui bagaimana munculnya outliers tersebut. Deteksi terhadap multivariat outliers dilakukan dengan memperhatikan nilai *mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *chi squares* pada derajat kebebasan (*degree of freedom*) sebesar jumlah variabel indikator pada tingkat signifikansi $p < 0,05$. Kasus yang mempunyai nilai *mahalanobis distance* lebih besar dari nilai *chi square* yang disyaratkan, maka kasus tersebut adalah *multivariat outliers* (Ghozali 2008: 130).

3.8 Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Analisis data dilakukan dengan melalui kegiatan mengelompokkan data sejenis dalam suatu tabel (tabulasi), dan menganalisis data dengan melakukan perhitungan-perhitungan menurut metode penelitian kuantitatif dengan teknik analisis yang akan digunakan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan menggunakan program software AMOS (Analysis of Moment Structure) 16.0. sebagai salah satu teknik analisis *multivariate*, SEM (*Structural Equation Modelling*) memungkinkan dilakukannya analisis terhadap serangkaian hubungan secara simultan sehingga memberikan efisiensi secara statistik. SEM (*Structural Equation Modelling*) memiliki karakteristik utama yang membedakannya dengan teknik analisis multivariat yang lain.

Adapun karakteristik utama dari *Structural Equation Modelling* (SEM) pada berikut ini :

1. Estimasi hubungan ketergantungan ganda (*multivariate dependence relationship*);

2. Memungkinkan untuk mewakili konsep yang sebelumnya tidak teramati dalam hubungan yang ada serta memperhitungkan kesalahan pengukuran dalam proses estimasi.

Structural Equation Modelling (SEM) memungkinkan untuk melakukan estimasi atas sejumlah persamaan regresi yang berbeda, tetapi terkait satu sama lain secara bersamaan, dengan membuat model struktural. Keterkaitan yang ada di antara model struktural ini memungkinkan variabel dependen pada suatu hubungan berperan pula sebagai variabel independen pada hubungan selanjutnya. Atau variabel yang sama akan berpengaruh terhadap variabel dependen yang berbeda.

Model teoritis dibangun melalui telaah pustaka, yang kemudian akan diuraikan lagi sebagai model yang akan dianalisis dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*).

1. Pengembangan model berbasis teori

Langkah pertama yang dilakukan dalam model persamaan struktural adalah mengembangkan model yang memiliki justifikasi model yang kuat. Dalam studi ini, hal tersebut telah tertuang dalam kerangka konseptual. Model persamaan struktural (SEM) merupakan *confirmatory technique*. Pengujian ini dapat dilakukan dengan menggunakan SEM, akan tetapi perlu diketahui bahwa SEM (*Structural Equation Modelling*) tidak digunakan untuk membentuk hubungan kasualitas baru, tetapi digunakan untuk menguji pengembangan kasualitas yang memiliki justifikasi teori.

2. Pengembangan diagram jalur (*path diagram*)

Pengembangan diagram alur (*path diagram*) untuk menunjukkan hubungan kausalitas (sebab-akibat). Model penelitian yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan pada sebuah *path diagram* yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam *path diagram* hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antar satu konstruk dengan konstruk yang lainnya. Sedangkan garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan

korelasi antar konstruk - konstruk yang telah dibangun dalam *path diagram* yang dapat dibedakan menjadi 2 kelompok, yaitu:

- a. Konstruk Eksogen (*Exogenous Construct*), yang dikenal dengan *source variable* atau *independent variable* yang tidak diprediksi oleh variabel-variabel yang lain yang terdapat dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung anak panah.
 - b. Konstruk Endogen (*Endogenous Construct*) yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk endogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.
3. Konversi diagram alur ke persamaan

Persamaan struktural dibangun dengan pedoman berikut :

Variabel Endogen = Variabel Eksogen + Variabel Endogen + Error

Persamaan yang dihasilkan pada studi ini adalah persamaan struktural (*structural model*), karena tujuan studi ini adalah ingin mengetahui hubungan kasualitas antar variabel yang diteliti. Persamaan struktural yang diajukan untuk model konseptual disajikan dalam tabel berikut :

- a. $Z = \lambda_{1.1}X_1 + \lambda_{1.2}X_2 + \delta_1$
- b. $Y = \lambda_{2.1}X_1 + \lambda_{2.2}X_2 + \delta_2$
- c. $Y = \lambda_{2.1}X_1 + \lambda_{2.2}X_2 + \beta_{2.1}Z + \delta_3$

Dimana :

Y = Kinerja Karyawan

Z = Komitmen Organisasional

X₁ = Kompensasi Finansial

X₂ = Kompensasi Nonfinansial

ϵ_{12} = *measurement error*

4. Memilih matriks input dan estimasi model

SEM (*Structural Equation Modelling*) hanya menggunakan data input berupa matrik varian/kovarian atau matrik korelasi. Interpretasi hasil lebih sulit jika menggunakan matrik kovarian oleh karena nilai koefisien harus diinterpretasikan atas dasar unit pengukuran konstruk. Matrik korelasi memiliki

range umum yang memungkinkan membandingkan langsung koefisien dalam model. Koefisien yang diperoleh dari matrik korelasi selalu dalam bentuk *standardized unit* sama dengan koefisien beta pada persamaan regresi dan nilainya berkisar antara -1.0 dan +1.0. Jika hanya ingin melihat pola hubungan dan tidak melihat total penjelasan yang diperlukan dalam uji teori, maka penggunaan matrik korelasi dapat diterima (Ghozali 2008: 63).

5. Estimasi parameter dalam model

Estimasi dapat dilakukan dengan menggunakan paket AMOS yang tersedia dengan *default model* yang digunakan adalah *Maximum Likelihood*.

6. Evaluasi kriteria *goodness-of-fit*

Langkah yang harus dilakukan sebelum menilai kelayakan dari model struktural adalah menilai apakah ada data yang akan diolah memenuhi asumsi model persamaan struktural. Evaluasi model melalui ukuran *goodness-of-fit* yaitu:

- a. χ^2 (*Chi Square Statistic*), nilai *chi square* yang kecil akan menghasilkan nilai probabilitas lebih besar dari tingkat signifikansi dan ini menunjukkan bahwa input matrik kovarian antara prediksi dengan observasi sesungguhnya tidak berbeda secara signifikan
- b. *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) mengukur penyimpangan nilai parameter pada suatu model dengan matriks kovarians populasinya. RMSEA merupakan ukuran yang mencoba memperbaiki kecenderungan statistik chi-square menolak model dengan jumlah sampel yang besar. Nilai RMSEA antara 0.05 sampai 0.08 merupakan ukuran yang dapat diterima.
- c. GFI (*Goodness of Fit Index*) digunakan untuk menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians populasi yang terestimasi. Indeks ini mencerminkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan yang dihitung dari residual kuadrat model yang diprediksi dan dibandingkan dengan data yang sebenarnya. Nilai GFI berkisar dari 0 (*poor fit*) sampai 1,0 (*perfect fit*). Nilai GFI yang tinggi menunjukkan model yang memiliki kesesuaian yang baik. Nilai GFI yang dikatakan baik adalah lebih besar atau sama dengan 0,90.

- d. *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI) merupakan pengembangan dari GFI yang disesuaikan dengan *ratio degree of freedom* untuk proposed model dengan *degree of freedom* untuk null model. Tingkat penerimaan model yang direkomendasikan bila mempunyai nilai sama atau lebih besar dari 0,90.
- e. CMIN/DF (*Normed Chi Square*) adalah ukuran yang diperoleh dari nilai *chi-square* dibagi dengan *degree of freedom*. Menurut Yrne (1998) dalam Ghozali (2008:67) nilai yang direkomendasikan untuk menerima kesesuaian sebuah model adalah nilai CMIN/DF yang lebih kecil dari 2,0.
- f. *Tuker Lewis Index* (TLI) adalah sebuah *alternative incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah lebih besar atau sama dengan 0,90 dan nilai yang mendekati 1,0 menunjukkan model fit yang sangat baik.
- g. *Normed Fit Index* (NFI) merupakan ukuran perbandingan antara model yang diuji dengan null model. Indeks yang mengindikasikan bahwa model yang diuji memiliki kesesuaian yang baik adalah apabila NFI lebih besar atau sama dengan 0,90.
- h. *Comparative Fit Index* (CFI) Besaran indeks ini adalah pada rentang sebesar 0-1, dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi-*a very good fit* (Ferdinand, 2005:60). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$. Keunggulan indeks ini adalah besaran indeks ini tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model.

Untuk kriteria-kriteria *goodness of fit* dalam SEM dapat dilihat pada Tabel 3.2 berikut ini :

Tabel 3.2 Kriteria *Goodness of Fit* dalam SEM

No.	<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of Value</i>
1.	X^2 (<i>Chi-Square</i>)	< df dengan $\alpha = 0,05$
2.	<i>Signifikansi Probability</i>	$\geq 0,05$
3.	RMSEA	$\leq 0,08$
4.	GFI	$\geq 0,90$
5.	AGFI	$\geq 0,90$
6.	CMIN/DF	$\leq 2,00$
7.	TLI	$\geq 0,95$
8.	CFI	$\geq 0,95$

Sumber : Ferdinand (2002: 61)

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah yang terakhir adalah menginterpretasikan model dan modifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dan kovarian residual harus bersifat simetrik.

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian-uraian yang telah diungkapkan pada pembahasan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai jawaban atas pokok permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu :

1. Kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PG. Semboro.
2. Kompensasi nonfinansial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PG. Semboro.
3. Kompensasi Finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PG. Semboro.
4. Kompensasi nonfinansial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PG. Semboro.
5. Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PG. Semboro.

5.2 Saran

Dari hasil penelitian ini kiranya peneliti dapat memberikan saran, diantaranya :

1. Hasil penelitian memberikan gambaran mengenai pengaruh Kompensasi Finansial dan dan Kompensasi Nonfinansial terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan sehingga bagi pihak Pabrik Gula Semboro, diajukan saran sebagai berikut :
 - a. Berkaitan dengan kompensasi finansial hendaknya pihak Pabrik Gula Semboro mempertahankan aspek gaji yang sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab sebagai karyawan. Pihak Pabrik Gula Semboro hendaknya meningkatkan aspek kesesuaian bonus dengan hasil kerja atau produktivitas yang dihasilkan karyawan.
 - b. Berkaitan dengan kompensasi nonfinansial hendaknya pihak Pabrik Gula Semboro mempertahankan aspek peluang yang sama dalam pengakuan

atas prestasi karyawan. Pihak Pabrik Gula Semboro hendaknya meningkatkan aspek peluang yang merata kepada karyawan untuk dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi serta pembentukan tim kerja dan menjalin komunikasi secara terbuka antar karyawan dalam bekerja.

- c. Berkaitan dengan komitmen organisasional hendaknya pihak Pabrik Gula Semboro mempertahankan aspek keinginan karyawan untuk tetap bergabung dengan organisasi. Pihak Pabrik Gula Semboro hendaknya meningkatkan aspek kesamaan antara nilai dan tujuan sebagai karyawan dengan nilai dan tujuan organisasi.
 - d. Berkaitan dengan kinerja karyawan hendaknya pihak Pabrik Gula Semboro mempertahankan aspek karyawan memiliki sikap antusiasme, komitmen dan motivasi terhadap pekerjaan. Pihak Pabrik Gula Semboro hendaknya meningkatkan aspek kemampuan melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik.
2. Bagi penelitian lanjutan disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti pendidikan dan pelatihan, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan lain-lain. Sehingga dapat memperoleh hasil temuan yang lebih baik dalam menjelaskan kinerja karyawan dan berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya manajemen sumberdaya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirin, Tatang M. 2011. *Menyusun Rencana Penelitian*. Jakarta: CV Rajawali.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. (Edisi. Revisi). Jakarta: Rineka Cipta.
- Conway, B.M. 1984. Salary Surveys: Avoid the Pitfalls. *Personnel Journal*, p. 26-65.
- Dessler, Gary. 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Prenhalindo.
- Ferdinand, Augusty. 2002. *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: FE UNDIP.
- Funmilola *et al.*, 2011. "Impact of Job Satisfaction Dimension on Job Performance in a Small and Medium Enterprise in Ibadan, South Western, Nigeria". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*.
- Ghozali, Imam. 2008. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Gujarati, Damodar. 2005. *Ekonometrika Dasar*. Terjemahan Sumarno Zain dari *Basic Econometric*. Jakarta : Erlangga.
- Handoko. 2003. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Hasibuan. 2001. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Jamil, Bilal. & Raja. N. S. 2011. Impact of Compensation, Performance Evaluation and Promotion Practices on Government Employees. *International Journal of Business and Social Science Vol. 5 No. 2; February 2011*.
- Kanungo, R.N. and M. Menconca. 1992. *Compensation: Effective Reward Management*. Canada: Butterworths.

- Lawler, E.E. 1971. *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*, New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. 2005. *Organization Behavior*. New York: McGraw Hill International.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi 10. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Luthans, Fred, 1998, “*Organizational Behavior*”, Seventh Edition, Boston: McGraw-Hill, Inc.
- Madigan, R.M. and D.H. Hoover. 1986. *Effect of Alternative Job Evaluation Methods on Decisions Involving Pay Equity*, *Academy of Management Journal*, p.84-100.
- Mangkunegara, P. A. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Penerbit PT. Remaja Rosdakarya.
- Mas’ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Mathis, Robert L. & Jackson. John H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe and Shane R. Premeaux. 1993. *Human Resource Management*. Fifth Edition. Massachusetts : Allyn and Bacon.
- Performance VS Private Employees Performance”. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Quaid, M. 1993. *Job Evaluation: The Myth of Equitable Assesment*, *University of Toronto Press*, New York.
- Rakhmat, Jalaluddin. 1998. *Psikologi Komunikasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephens P, 1996, *Perilaku Organisasi 1:Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jakarta: Prenhallindo.
- Saputra, Adri. 2010. *Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi Pada Perusahaan Umum Di Surabaya dan Sidoarjo*. Surabaya.

- Siagian, Sondang. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Smith, E.S., (February 1990). *Support Objectives Using Base Compensation*, *Personal Journal*, p. 86-90.
- Sopiah. 2013. *The Effect of Compensation toward Job Satisfaction and Job Performance of Outsourcing Employees of Syariah Banks in Malang Indonesai*. Malang.
- Suad, H. 2004. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sugiyono. 2009. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Suhartini. 1999. Keadilan dalam Pemberian Kompensasi. *Jurnal Siasat Bisnis*, no. 4, Vol. 2.
- Wardani, Eka Suryaningsih. 2009. Pengaruh Kompensasi, Keahlian, dan Motivasi Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Pembangkitan Jawa Bali Unit Pembangkitan Muara Tawar. *Journal of Management*. Volume 1 No 1 Februari 2009.
- Wexley, Kenneth N. dan Yukl, Gary A. 1992. The Economist, (July 1993). *Low Paid, with Children*, b p.26.terjemahan Muh Shobaruddin.
- Witt, L. Alan. & Nye, Lendell G. (1992). Gender and the Relationship Between Perceived Fairness of Pay or Promotion and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 77

DAFTAR LAMPIRAN



Lampiran 1. Kuesioner

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth.

Sdr. Resonden (Karyawan Bagian Tanaman Pabrik Gula Semboro)

Di tempat

Berkaitan dengan kegiatan penelitian yang saya lakukan dengan judul **“Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan Bagian Tanaman Pabrik Gula Semboro dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel *Intervening*”** sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember, maka dengan ini saya mengharapkan bantuan saudara untuk mengisi daftar pertanyaan yang saya sertakan di bawah ini.

Agar memperoleh masukan yang berarti, saya berharap kuesioner ini diisi dengan keadaan yang sebenarnya. Semua sumber dan data yang diperoleh dijamin kerahasiaannya.

Atas perhatian dan bantuannya saya mengucapkan banyak terimakasih.

Jember, Januari 2018

Hormat saya

Besta Dwiantono

NIM 150820101078

Identitas responden

1. Usia : tahun
2. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
3. Pendidikan Terakhir : SMP/Sederajat
 SMU/Sederajat
 Diploma
 Sarjana (S1)
 Pascasarjana (S2)
4. Lama Bekerja : < 2 Tahun
 2 Tahun – 5 Tahun
 > 5 Tahun

Petunjuk Pengisian :

Berilah tanda cek list (√) pada jawaban yang dipilih.

1. Bila pendapat anda sangat setuju (SS)
2. Bila pendapat anda setuju (S)
3. Bila pendapat anda cukup setuju (CS)
4. Bila tidak setuju (TS)
5. Bila sangat tidak setuju (STS)

A. Kompensasi Finansial

Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1. Menurut saya Pabrik Gula Semboro memberikan gaji yang sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab sebagai karyawan.					
2. Menurut saya Pabrik Gula Semboro memberikan jaminan pensiun dan kesehatan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.					
3. Menurut saya Pabrik Gula Semboro memberikan bonus sesuai dengan hasil kerja atau produktivitas yang dihasilkan karyawan.					

B. Kompensasi Non Finansial

Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
Pekerjaan					
1. Menurut saya Pabrik Gula Semboro memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk mempertanggung jawabkan tugas-tugasnya					
2. Menurut saya Pabrik Gula Semboro memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk mengerjakan tugas-tugas yang					

bervariasi sesuai dengan keahliannya					
3. Menurut saya Pabrik Gula Semboro memberikan kesempatan bagi karyawan mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya					
4. Menurut saya Pabrik Gula Semboro memberikan peluang yang merata kepada karyawan untuk dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi					
5. Menurut saya Pabrik Gula Semboro memberikan peluang yang sama dalam pengakuan atas prestasi karyawan					
Lingkungan Kerja					
6. Menurut saya Pabrik Gula menyediakan fasilitas yang mendukung suasana/lingkungan kerja yang kondusif					
7. Menurut saya Pimpinan Pabrik Gula Semboro senantiasa menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan					
8. Menurut saya suasana dan lingkungan kerja saya saat ini sangat nyaman dan membuat saya bergairah dalam bekerja					
9. Menurut saya Pabrik Gula Semboro senantiasa membentuk tim kerja dan menjalin komunikasi secara terbuka antar karyawan dalam bekerja					

C. Komitmen Organisasional

Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1. Sebagai karyawan, saya bersedia untuk membantu organisasi mencapai tujuannya					
2. Sebagai karyawan, saya berkeinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi					
3. Menurut saya terdapat kesamaan antara nilai dan tujuan saya sebagai karyawan dengan nilai dan tujuan organisasi.					

D. Kinerja Karyawan

Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1. Sebagai karyawan, saya merasa memiliki pengetahuan kerja sesuai dengan bidang pekerjaan (bidang tanaman).					
2. Sebagai karyawan, saya mampu untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya terhadap pekerjaan di bidang tanaman.					
3. Sebagai karyawan, saya memiliki sikap antusiasme, komitmen dan motivasi terhadap pekerjaan.					
4. Sebagai karyawan, saya mampu melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik.					
5. Sebagai karyawan, saya selalu berkomunikasi di dalam lingkungan pekerjaan, baik komunikasi dengan pimpinan, rekan kerja maupun bawahan					

Lampiran 2

Rekapitulasi Data Jawaban Responden

No	X1.1	X1.2	X1.3	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9
1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2
2	5	5	4	3	5	5	3	5	5	5	5	5
3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	2	2	2	4	4	3	4	4	2	3	2	3
5	2	3	4	4	4	1	4	4	1	2	2	3
6	4	3	5	4	3	1	4	4	1	5	3	3
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
9	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3
10	3	2	2	4	4	4	1	5	5	3	4	4
11	4	4	3	3	4	5	5	5	5	2	4	3
12	4	3	3	4	4	3	1	4	4	5	5	5
13	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	5
14	5	3	2	4	4	3	2	4	4	5	5	4
15	4	2	3	3	3	3	5	5	5	2	3	4
16	4	4	2	3	4	4	3	3	4	5	5	2
17	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
18	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
19	4	3	3	3	4	5	2	4	5	3	5	3
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	4	2	5	4	5	5	4	5	5	4	4	2
22	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	4	3
23	3	1	3	2	2	2	1	2	2	1	2	2
24	2	1	3	2	2	2	2	3	3	2	5	3
25	3	2	3	4	3	5	1	5	5	2	4	4
26	1	1	1	4	4	3	1	5	5	1	2	2
27	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3
28	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
30	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4
33	4	4	4	4	3	4	1	5	5	2	4	2
34	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
35	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4
36	4	4	2	3	4	4	3	4	5	4	4	2
37	5	4	3	5	4	4	3	4	4	4	5	3
38	4	4	5	5	4	2	2	4	4	1	4	1
39	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4
40	4	3	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4
41	4	2	2	4	4	2	1	4	4	2	2	2
42	4	2	2	2	4	3	2	1	2	1	1	1
43	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	3	3

44	5	3	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5
45	4	4	2	4	4	4	2	4	4	2	4	2
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
48	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
49	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2
50	4	2	3	2	3	4	3	3	4	4	4	2
51	4	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	2
52	4	2	2	4	4	4	2	5	5	2	2	2
53	4	4	4	3	3	3	5	5	5	4	4	3
54	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
55	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5
56	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4
57	4	3	3	2	3	2	2	2	2	3	4	3
58	5	3	3	3	5	3	3	3	4	3	4	4
59	5	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	4
60	5	4	4	4	5	3	3	4	4	4	5	3
61	5	3	4	4	5	3	3	4	4	4	5	3
62	4	2	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3
63	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3
64	4	4	5	4	4	3	4	5	1	4	4	2
65	4	4	2	4	4	5	5	4	5	2	3	3
66	4	4	3	2	5	5	4	5	4	1	4	2
67	5	5	4	4	4	3	4	5	4	3	4	3
68	5	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	3
69	1	1	1	3	3	3	1	5	3	3	3	3
70	3	4	3	3	4	4	3	4	3	2	3	2
71	4	4	2	4	4	3	3	4	3	3	4	3
72	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
73	3	3	2	4	4	4	2	4	2	2	4	4
74	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	4	3
75	3	4	4	4	4	3	3	5	5	2	3	2
76	2	3	2	4	3	2	3	4	2	3	4	2
77	4	5	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3
78	4	4	3	3	3	3	3	4	2	2	4	2
79	5	4	1	2	4	2	1	4	1	1	5	1
80	3	3	3	4	3	4	2	4	1	2	4	2
81	3	4	3	3	4	5	5	5	5	3	3	3
82	4	5	4	4	5	4	5	5	4	3	4	3
83	4	4	2	2	4	5	2	4	1	2	4	2
84	4	4	2	4	4	4	2	4	2	2	4	2
85	5	5	5	5	3	5	4	3	4	4	5	5
86	4	3	3	4	4	4	3	4	2	2	4	2
87	3	3	3	4	4	2	2	4	2	3	3	3
88	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
89	5	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4

90	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4
91	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4
92	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
93	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5
94	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	5	4
95	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4
96	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
97	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	5	4
98	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4
99	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
100	4	5	2	4	4	4	2	5	2	4	5	5
101	4	5	3	5	4	4	4	5	4	3	4	3

NO	Z1	Z2	Z3	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
1	3	3	3	4	4	3	3	4
2	5	4	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	3	4	4
4	2	2	2	3	2	2	2	2
5	2	1	3	2	2	1	2	1
6	2	3	3	2	4	2	3	3
7	5	5	5	5	5	5	5	5
8	4	4	4	4	4	4	4	4
9	3	4	3	4	4	4	4	4
10	3	4	3	2	3	4	2	1
11	4	4	4	4	4	3	4	4
12	3	4	4	3	4	4	4	4
13	3	4	4	4	3	3	4	4
14	3	4	3	4	4	5	4	4
15	3	3	3	3	4	3	3	4
16	2	4	4	4	2	4	4	4
17	4	4	4	5	5	5	5	5
18	4	5	5	5	5	5	5	5
19	3	3	3	3	3	4	4	4
20	5	5	5	5	5	5	5	5
21	5	4	4	4	4	4	5	5
22	1	3	2	2	2	2	3	1
23	2	2	1	2	2	2	2	3
24	3	4	1	2	2	2	2	1
25	2	4	3	3	3	4	2	2
26	2	2	1	3	2	3	2	2
27	1	2	1	1	2	2	2	2
28	3	4	3	4	4	4	4	4
29	4	5	4	5	4	5	4	4
30	5	5	5	4	4	4	4	3
31	5	5	5	4	4	4	4	4

32	5	5	4	4	4	5	5	5
33	2	3	2	4	4	4	3	4
34	5	4	5	4	4	5	5	5
35	4	4	3	4	5	5	5	5
36	5	4	4	2	4	4	4	4
37	5	5	3	5	5	4	5	5
38	2	3	4	2	2	2	2	3
39	3	4	3	4	4	4	4	4
40	3	4	3	3	4	4	4	4
41	2	2	2	2	2	3	2	3
42	3	3	3	3	4	4	4	4
43	3	4	3	3	3	3	3	4
44	4	4	4	4	4	4	5	4
45	4	4	4	2	2	4	4	5
46	4	4	4	5	2	4	4	4
47	5	5	5	4	4	5	5	4
48	3	4	3	3	3	3	3	3
49	4	3	4	4	4	4	4	4
50	3	3	3	3	4	4	4	4
51	3	4	3	4	4	4	4	4
52	3	4	4	3	4	3	3	4
53	4	4	4	4	4	4	3	5
54	4	4	3	2	4	2	4	3
55	4	4	3	3	3	3	3	3
56	4	4	4	4	5	5	4	4
57	3	4	3	3	4	4	4	5
58	4	4	5	5	4	4	4	4
59	5	4	5	4	5	4	5	5
60	4	5	4	4	4	5	4	4
61	4	4	4	4	5	5	4	4
62	5	5	4	5	4	4	5	4
63	3	4	3	4	4	4	4	4
64	4	4	2	5	5	5	3	3
65	3	3	3	4	4	3	4	3
66	4	5	5	4	3	4	3	4
67	4	5	5	5	5	5	4	4
68	3	3	3	4	4	3	3	3
69	2	2	1	3	2	2	3	2
70	3	3	1	5	4	3	3	3
71	3	2	3	4	4	4	4	3
72	5	4	5	4	4	4	4	4
73	2	4	4	4	2	4	2	4
74	3	3	3	4	4	4	4	3
75	3	3	3	4	3	3	3	4
76	3	3	3	4	4	4	3	5
77	3	3	3	4	3	5	4	5

78	3	4	5	3	4	5	3	2
79	2	2	3	2	3	2	3	2
80	2	3	2	3	3	2	2	3
81	3	3	3	3	3	3	3	4
82	4	4	4	5	5	4	4	4
83	4	4	3	3	4	4	3	2
84	3	3	3	3	3	3	3	3
85	4	5	4	5	5	5	4	4
86	3	3	3	4	3	4	2	3
87	4	4	4	4	4	4	4	3
88	4	4	4	4	4	4	4	4
89	5	5	5	4	5	4	4	4
90	4	4	4	4	4	4	3	3
91	4	4	4	5	4	4	4	4
92	4	4	3	4	4	4	4	4
93	4	4	4	5	4	4	4	4
94	4	4	4	4	4	4	4	4
95	4	4	5	5	5	5	4	4
96	5	4	5	4	5	4	5	4
97	4	4	4	4	4	4	4	4
98	4	4	5	5	5	5	4	4
99	5	4	5	4	5	4	5	4
100	4	4	2	5	4	4	4	4
101	4	4	3	4	4	4	4	4

Lampiran 3
Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Frequencies

Statistics

	N		Mean	Mode	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis
	Valid	Missing						
X11	101	0	3.96	4	-1.274	.240	2.297	.476
X12	101	0	3.53	4	-.777	.240	.145	.476
X13	101	0	3.33	4	-.294	.240	-.480	.476
X21	101	0	3.75	4	-.745	.240	.252	.476
X22	101	0	3.95	4	-.605	.240	.783	.476
X23	101	0	3.78	4	-.771	.240	.281	.476
X24	101	0	3.27	4	-.389	.240	-.690	.476
X25	101	0	4.17	4	-1.309	.240	2.867	.476
X26	101	0	3.74	4	-.950	.240	.057	.476
X27	101	0	3.32	4	-.266	.240	-.961	.476
X28	101	0	3.99	4	-.871	.240	.552	.476
X29	101	0	3.27	3	-.002	.240	-.829	.476
Z1	101	0	3.51	4	-.259	.240	-.497	.476
Z2	101	0	3.75	4	-.734	.240	.638	.476
Z3	101	0	3.50	3	-.470	.240	-.017	.476
Y1	101	0	3.73	4	-.588	.240	-.174	.476
Y2	101	0	3.76	4	-.614	.240	-.330	.476
Y3	101	0	3.79	4	-.709	.240	.101	.476
Y4	101	0	3.67	4	-.410	.240	-.505	.476
Y5	101	0	3.69	4	-.971	.240	.889	.476

Frequency Table

X11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.0	2.0	2.0
	2	6	5.9	5.9	7.9
	3	9	8.9	8.9	16.8
	4	61	60.4	60.4	77.2
	5	23	22.8	22.8	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

X12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	5.0	5.0	5.0
	2	12	11.9	11.9	16.8
	3	21	20.8	20.8	37.6
	4	50	49.5	49.5	87.1
	5	13	12.9	12.9	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

X13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	4.0	4.0	4.0
	2	18	17.8	17.8	21.8
	3	31	30.7	30.7	52.5
	4	37	36.6	36.6	89.1
	5	11	10.9	10.9	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

X21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	11	10.9	10.9	10.9
	3	16	15.8	15.8	26.7
	4	61	60.4	60.4	87.1
	5	13	12.9	12.9	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

X22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	4.0	4.0	4.0
	3	16	15.8	15.8	19.8
	4	62	61.4	61.4	81.2
	5	19	18.8	18.8	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

X23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.0	2.0	2.0
	2	10	9.9	9.9	11.9
	3	18	17.8	17.8	29.7
	4	49	48.5	48.5	78.2
	5	22	21.8	21.8	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

X24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	9.9	9.9	9.9
	2	16	15.8	15.8	25.7
	3	26	25.7	25.7	51.5
	4	35	34.7	34.7	86.1
	5	14	13.9	13.9	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

X25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	4	4.0	4.0	5.0
	3	6	5.9	5.9	10.9
	4	56	55.4	55.4	66.3
	5	34	33.7	33.7	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

X26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	5.9	5.9	5.9
	2	13	12.9	12.9	18.8
	3	8	7.9	7.9	26.7
	4	48	47.5	47.5	74.3
	5	26	25.7	25.7	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

X27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	5.9	5.9	5.9
	2	24	23.8	23.8	29.7
	3	19	18.8	18.8	48.5
	4	36	35.6	35.6	84.2
	5	16	15.8	15.8	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

X28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	7	6.9	6.9	7.9
	3	15	14.9	14.9	22.8
	4	47	46.5	46.5	69.3
	5	31	30.7	30.7	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

X29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	3.0	3.0	3.0
	2	24	23.8	23.8	26.7
	3	31	30.7	30.7	57.4
	4	29	28.7	28.7	86.1
	5	14	13.9	13.9	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

Z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.0	2.0	2.0
	2	14	13.9	13.9	15.8
	3	32	31.7	31.7	47.5
	4	36	35.6	35.6	83.2
	5	17	16.8	16.8	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

Z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	8	7.9	7.9	8.9
	3	21	20.8	20.8	29.7
	4	56	55.4	55.4	85.1
	5	15	14.9	14.9	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

Z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	5.9	5.9	5.9
	2	7	6.9	6.9	12.9
	3	37	36.6	36.6	49.5
	4	32	31.7	31.7	81.2
	5	19	18.8	18.8	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	12	11.9	11.9	12.9
	3	20	19.8	19.8	32.7
	4	48	47.5	47.5	80.2
	5	20	19.8	19.8	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	14	13.9	13.9	13.9
	3	15	14.9	14.9	28.7
	4	53	52.5	52.5	81.2
	5	19	18.8	18.8	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	11	10.9	10.9	11.9
	3	17	16.8	16.8	28.7
	4	51	50.5	50.5	79.2
	5	21	20.8	20.8	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	13	12.9	12.9	12.9
	3	23	22.8	22.8	35.6
	4	49	48.5	48.5	84.2
	5	16	15.8	15.8	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	4.0	4.0	4.0
	2	8	7.9	7.9	11.9
	3	19	18.8	18.8	30.7
	4	54	53.5	53.5	84.2
	5	16	15.8	15.8	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

Lampiran 4
Hasil Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Analysis Summary

Date and Time

Date: Saturday, October 13, 2018

Time: 7:25:40 PM

Title

Sem: Saturday, October 13, 2018 07:25 PM

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.

Sample size = 101

Variable Summary (Group number 1)

Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

X13

X12

X11

X29

X28

X27

X26

X25

X24

X23

X22

X21

Z3

Z2

Z1

Y1

Y2

Y3

Y4

Y5

Unobserved, endogenous variables

Z

Y

Unobserved, exogenous variables

X1

e1

e2
e3
X2
e4
e5
e6
e7
e8
e9
e10
e11
e12
e13
e14
e15
e16
e17
e18
e19
e20
e21
e22

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model: 46
 Number of observed variables: 20
 Number of unobserved variables: 26
 Number of exogenous variables: 24
 Number of endogenous variables: 22

Parameter summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	26	0	0	0	0	26
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	21	2	24	0	0	47
Total	47	2	24	0	0	73

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y5	1.000	5.000	-.956	-.923	.787	1.614
Y4	2.000	5.000	-.404	-1.656	-.539	-1.107
Y3	1.000	5.000	-.699	-.866	.038	.077
Y2	2.000	5.000	-.604	-.480	-.372	-.764
Y1	1.000	5.000	-.580	-1.378	-.224	-.460
Z1	1.000	5.000	-.255	-1.045	-.531	-2.090
Z2	1.000	5.000	-.723	-.968	.548	1.123

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Z3	1.000	5.000	-.463	-1.901	-.075	-.154
X21	2.000	5.000	-.733	-1.009	.181	.372
X22	2.000	5.000	-.596	-.446	.686	1.407
X23	1.000	5.000	-.760	-1.118	.208	.427
X24	1.000	5.000	-.383	-.573	-.716	-1.468
X25	1.000	5.000	-1.290	-1.291	2.668	1.473
X26	1.000	5.000	-.936	-.840	-.005	-.010
X27	1.000	5.000	-.262	-2.076	-.973	-1.995
X28	1.000	5.000	-.858	-.520	.467	.957
X29	1.000	5.000	-.001	-.006	-.848	-1.739
X11	1.000	5.000	-1.255	-1.148	2.126	.362
X12	1.000	5.000	-.765	-1.139	.079	.162
X13	1.000	5.000	-.290	-1.189	-.515	-1.057
Multivariate					25.089	1.332

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

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
79	37.330	.011	.005
24	36.431	.014	.003
6	36.195	.015	.001
38	35.402	.016	.023
16	35.330	.016	.003
5	34.572	.023	.002
42	33.964	.026	.001
76	33.547	.031	.090
64	32.695	.033	.038
45	32.725	.036	.004
22	32.278	.040	.003
73	31.551	.048	.004
77	31.149	.053	.003
26	30.473	.063	.004
66	30.248	.066	.003
15	29.775	.074	.003
83	29.470	.079	.002
10	29.284	.082	.001
36	28.973	.088	.001
100	28.848	.091	.001
21	28.690	.094	.000
69	28.517	.098	.000
78	28.389	.101	.000
62	27.769	.115	.000
52	27.708	.116	.000
25	27.454	.123	.000
35	26.305	.156	.003

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
85	26.262	.157	.002
33	26.048	.164	.001
58	25.925	.168	.001
23	25.407	.186	.002
41	24.863	.207	.006
80	24.407	.225	.012
37	24.129	.237	.015
53	23.759	.253	.023
70	23.272	.276	.047
46	23.023	.288	.053
68	22.965	.291	.039
65	22.057	.337	.176
30	21.945	.343	.157
4	20.971	.399	.480
44	20.833	.407	.466
86	20.262	.442	.662
57	19.911	.464	.745
2	19.334	.500	.885
27	19.294	.503	.853
87	19.248	.506	.819
54	19.146	.512	.801
55	18.933	.526	.823
98	18.758	.538	.831
95	18.758	.538	.776
14	18.667	.544	.752
81	18.549	.551	.738
12	18.377	.563	.748
67	18.182	.575	.767
50	18.045	.584	.763
61	17.828	.599	.790
71	17.420	.626	.878
75	16.603	.679	.982
51	16.432	.690	.984
13	16.097	.711	.992
32	15.939	.720	.992
59	15.735	.733	.994
60	15.641	.739	.993
40	15.442	.751	.994
34	15.361	.755	.992
19	15.342	.757	.987
89	14.572	.800	.999
90	14.506	.804	.999
63	14.418	.809	.998
11	13.960	.833	1.000
101	13.357	.862	1.000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
43	13.148	.871	1.000
99	13.131	.872	1.000
96	13.131	.872	1.000
1	12.665	.891	1.000
74	12.662	.891	1.000
93	12.094	.913	1.000
72	11.624	.928	1.000
49	11.528	.931	1.000
84	11.477	.933	1.000
82	11.308	.938	1.000
17	11.225	.940	1.000
47	10.673	.954	1.000
18	10.139	.966	1.000
7	9.114	.982	1.000
56	9.040	.982	1.000
3	8.996	.983	1.000
29	8.772	.985	1.000
48	8.612	.987	1.000
31	8.453	.988	1.000
91	8.142	.991	1.000
28	8.081	.991	1.000
9	7.449	.995	1.000
92	7.441	.995	1.000
8	6.684	.998	1.000
88	6.538	.998	1.000
97	6.232	.999	1.000
94	6.232	.999	1.000
39	5.886	.999	.996

Sample Covariances (Group number 1)

	Y5	Y4	Y3	Y2	Y1	Z1	Z2	Z3	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X11	X12	X13
Y5	.926																			
Y4	.613	.794																		
Y3	.550	.526	.858																	
Y2	.482	.566	.555	.835																
Y1	.522	.497	.588	.550	.889															
Z1	.554	.663	.562	.617	.544	.982														
Z2	.409	.444	.513	.426	.429	.603	.701													
Z3	.531	.571	.570	.516	.472	.740	.580	1.121												
X21	.201	.196	.236	.278	.330	.276	.226	.293	.662											
X22	.252	.311	.247	.256	.304	.392	.235	.391	.225	.502										
X23	.379	.414	.410	.344	.447	.518	.402	.417	.213	.326	.923									
X24	.379	.464	.273	.519	.527	.635	.363	.637	.314	.281	.444	1.384								
X25	.121	.095	.174	.218	.273	.270	.141	.222	.309	.226	.344	.341	.615							
X26	.456	.411	.343	.305	.307	.459	.352	.467	.303	.284	.617	.455	.429	1.320						
X27	.533	.688	.541	.501	.540	.619	.465	.563	.336	.204	.336	.539	.194	.438	1.365					
X28	.304	.403	.434	.334	.393	.431	.413	.441	.205	.158	.354	.220	.180	.285	.607	.822				
X29	.280	.434	.382	.331	.438	.456	.433	.459	.333	.201	.375	.453	.203	.435	.757	.468	1.127			
X11	.483	.482	.457	.496	.376	.506	.406	.555	.198	.305	.338	.377	.106	.317	.418	.376	.288	.731		
X12	.501	.472	.497	.503	.579	.537	.370	.601	.311	.323	.423	.580	.276	.237	.454	.441	.342	.546	1.041	
X13	.407	.374	.365	.474	.434	.535	.398	.528	.378	.224	.239	.685	.222	.302	.500	.280	.368	.439	.508	1.032

Determinant of sample covariance matrix = 95.020

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 210
 Number of distinct parameters to be estimated: 66
 Degrees of freedom (210 - 66): 144

Result (Default model)

Minimum was achieved
 Chi-square = 167.429
 Degrees of freedom = 144
 Probability level = .088

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Z	<--- X1	.506	.243	2.084	.037	par_18
Z	<--- X2	.751	.269	2.794	.005	par_19
Y	<--- Z	.411	.184	2.232	.026	par_20
Y	<--- X1	.478	.212	2.257	.024	par_21
Y	<--- X2	.059	.236	.248	.804	par_22
X13	<--- X1	1.000				
X12	<--- X1	1.185	.190	6.229	***	par_1
X11	<--- X1	1.061	.164	6.474	***	par_2
X29	<--- X2	1.000				
X28	<--- X2	.886	.180	4.922	***	par_3
X27	<--- X2	1.184	.188	6.309	***	par_4
X26	<--- X2	1.075	.231	4.659	***	par_5
X25	<--- X2	.656	.156	4.198	***	par_6
X24	<--- X2	1.144	.238	4.808	***	par_7
X23	<--- X2	1.056	.203	5.207	***	par_8
X22	<--- X2	.708	.147	4.822	***	par_9
X21	<--- X2	.698	.158	4.416	***	par_10
Z3	<--- Z	1.000				
Z2	<--- Z	.801	.090	8.923	***	par_11
Z1	<--- Z	1.057	.104	10.151	***	par_12
Y1	<--- Y	1.000				
Y2	<--- Y	1.029	.121	8.522	***	par_13
Y3	<--- Y	1.030	.122	8.458	***	par_14

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y4	<--- Y	1.053	.119	8.843	***	par_15
Y5	<--- Y	1.015	.130	7.834	***	par_16

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

		Estimate
Z	<--- X1	.392
Z	<--- X2	.553
Y	<--- Z	.482
Y	<--- X1	.434
Y	<--- X2	.051
X13	<--- X1	.644
X12	<--- X1	.759
X11	<--- X1	.812
X29	<--- X2	.584
X28	<--- X2	.606
X27	<--- X2	.628
X26	<--- X2	.580
X25	<--- X2	.519
X24	<--- X2	.603
X23	<--- X2	.682
X22	<--- X2	.620
X21	<--- X2	.532
Z3	<--- Z	.795
Z2	<--- Z	.805
Z1	<--- Z	.898
Y1	<--- Y	.762
Y2	<--- Y	.810
Y3	<--- Y	.799
Y4	<--- Y	.849
Y5	<--- Y	.758

Covariances: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1	<--> X2	.334	.087	3.854	***	par_17
e4	<--> e6	.302	.094	3.199	.001	par_23

Correlations: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
X1	<--> X2	.824
e4	<--> e6	.385

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1	.427	.126	3.403	***	par_24
X2	.385	.128	3.015	.003	par_25
e21	.130	.047	2.768	.006	par_26
e22	.074	.028	2.649	.008	par_27
e1	.604	.095	6.336	***	par_28
e2	.441	.079	5.561	***	par_29
e3	.250	.051	4.890	***	par_30
e4	.742	.114	6.530	***	par_31
e5	.520	.081	6.438	***	par_32
e6	.826	.131	6.284	***	par_33
e7	.876	.136	6.434	***	par_34
e8	.450	.069	6.537	***	par_35
e9	.881	.136	6.499	***	par_36
e10	.494	.081	6.098	***	par_37
e11	.310	.048	6.431	***	par_38
e12	.474	.071	6.648	***	par_39
e13	.412	.069	5.938	***	par_40
e14	.246	.042	5.898	***	par_41
e15	.189	.044	4.330	***	par_42
e16	.372	.060	6.203	***	par_43
e17	.287	.048	5.974	***	par_44
e18	.310	.052	6.016	***	par_45
e19	.221	.040	5.510	***	par_46
e20	.394	.063	6.257	***	par_47

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Z	.817
Y	.857
Y5	.575
Y4	.721
Y3	.638
Y2	.656
Y1	.581
Z1	.807
Z2	.649
Z3	.633
X21	.283
X22	.384
X23	.465
X24	.363
X25	.269
X26	.336
X27	.395

	Estimate
X28	.367
X29	.341
X11	.659
X12	.576
X13	.414

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	Z	Y
Z	.751	.506	.000	.000
Y	.367	.686	.411	.000
Y5	.373	.696	.417	1.015
Y4	.387	.722	.433	1.053
Y3	.378	.706	.423	1.030
Y2	.378	.706	.423	1.029
Y1	.367	.686	.411	1.000
Z1	.794	.535	1.057	.000
Z2	.601	.405	.801	.000
Z3	.751	.506	1.000	.000
X21	.698	.000	.000	.000
X22	.708	.000	.000	.000
X23	1.056	.000	.000	.000
X24	1.144	.000	.000	.000
X25	.656	.000	.000	.000
X26	1.075	.000	.000	.000
X27	1.184	.000	.000	.000
X28	.886	.000	.000	.000
X29	1.000	.000	.000	.000
X11	.000	1.061	.000	.000
X12	.000	1.185	.000	.000
X13	.000	1.000	.000	.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	Z	Y
Z	.553	.392	.000	.000
Y	.317	.624	.482	.000
Y5	.240	.473	.365	.758
Y4	.269	.530	.409	.849
Y3	.253	.498	.385	.799
Y2	.257	.505	.390	.810
Y1	.242	.475	.367	.762
Z1	.497	.353	.898	.000
Z2	.445	.316	.805	.000
Z3	.440	.312	.795	.000

	X2	X1	Z	Y
X21	.532	.000	.000	.000
X22	.620	.000	.000	.000
X23	.682	.000	.000	.000
X24	.603	.000	.000	.000
X25	.519	.000	.000	.000
X26	.580	.000	.000	.000
X27	.628	.000	.000	.000
X28	.606	.000	.000	.000
X29	.584	.000	.000	.000
X11	.000	.812	.000	.000
X12	.000	.759	.000	.000
X13	.000	.644	.000	.000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	Z	Y
Z	.751	.506	.000	.000
Y	.059	.478	.411	.000
Y5	.000	.000	.000	1.015
Y4	.000	.000	.000	1.053
Y3	.000	.000	.000	1.030
Y2	.000	.000	.000	1.029
Y1	.000	.000	.000	1.000
Z1	.000	.000	1.057	.000
Z2	.000	.000	.801	.000
Z3	.000	.000	1.000	.000
X21	.698	.000	.000	.000
X22	.708	.000	.000	.000
X23	1.056	.000	.000	.000
X24	1.144	.000	.000	.000
X25	.656	.000	.000	.000
X26	1.075	.000	.000	.000
X27	1.184	.000	.000	.000
X28	.886	.000	.000	.000
X29	1.000	.000	.000	.000
X11	.000	1.061	.000	.000
X12	.000	1.185	.000	.000
X13	.000	1.000	.000	.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	Z	Y
Z	.553	.392	.000	.000
Y	.051	.434	.482	.000
Y5	.000	.000	.000	.758

	X2	X1	Z	Y
Y4	.000	.000	.000	.849
Y3	.000	.000	.000	.799
Y2	.000	.000	.000	.810
Y1	.000	.000	.000	.762
Z1	.000	.000	.898	.000
Z2	.000	.000	.805	.000
Z3	.000	.000	.795	.000
X21	.532	.000	.000	.000
X22	.620	.000	.000	.000
X23	.682	.000	.000	.000
X24	.603	.000	.000	.000
X25	.519	.000	.000	.000
X26	.580	.000	.000	.000
X27	.628	.000	.000	.000
X28	.606	.000	.000	.000
X29	.584	.000	.000	.000
X11	.000	.812	.000	.000
X12	.000	.759	.000	.000
X13	.000	.644	.000	.000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	Z	Y
Z	.000	.000	.000	.000
Y	.309	.208	.000	.000
Y5	.373	.696	.417	.000
Y4	.387	.722	.433	.000
Y3	.378	.706	.423	.000
Y2	.378	.706	.423	.000
Y1	.367	.686	.411	.000
Z1	.794	.535	.000	.000
Z2	.601	.405	.000	.000
Z3	.751	.506	.000	.000
X21	.000	.000	.000	.000
X22	.000	.000	.000	.000
X23	.000	.000	.000	.000
X24	.000	.000	.000	.000
X25	.000	.000	.000	.000
X26	.000	.000	.000	.000
X27	.000	.000	.000	.000
X28	.000	.000	.000	.000
X29	.000	.000	.000	.000
X11	.000	.000	.000	.000

	X2	X1	Z	Y
X12	.000	.000	.000	.000
X13	.000	.000	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	Z	Y
Z	.000	.000	.000	.000
Y	.266	.189	.000	.000
Y5	.240	.473	.365	.000
Y4	.269	.530	.409	.000
Y3	.253	.498	.385	.000
Y2	.257	.505	.390	.000
Y1	.242	.475	.367	.000
Z1	.497	.353	.000	.000
Z2	.445	.316	.000	.000
Z3	.440	.312	.000	.000
X21	.000	.000	.000	.000
X22	.000	.000	.000	.000
X23	.000	.000	.000	.000
X24	.000	.000	.000	.000
X25	.000	.000	.000	.000
X26	.000	.000	.000	.000
X27	.000	.000	.000	.000
X28	.000	.000	.000	.000
X29	.000	.000	.000	.000
X11	.000	.000	.000	.000
X12	.000	.000	.000	.000
X13	.000	.000	.000	.000

Minimization History (Default model)

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e	8	-.963	9999.000	1348.406	0	9999.000
1	e	12	-.186	2.529	845.007	19	.405
2	e*	3	-.159	1.404	528.037	4	.900
3	e	0	445.999	.913	402.213	5	.807
4	e	1	-.006	1.393	383.861	2	.000
5	e	0	1350.168	.804	340.221	9	.955
6	e	0	873.549	.326	333.007	1	1.069
7	e	0	823.034	.101	332.674	1	1.085
8	e	0	789.697	.017	332.662	1	1.039
9	e	0	784.818	.001	332.662	1	1.003
10	e	0	784.899	.000	332.662	1	1.000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	66	167.429	144	.088	1.163
Saturated model	210	.000	0		
Independence model	20	1378.437	190	.000	7.255

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.045	.869	.809	.596
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.404	.200	.116	.181

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.879	.840	.981	.974	.980
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.758	.666	.743
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	23.429	.000	59.742
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1188.437	1074.269	1310.058

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1.674	.234	.000	.597
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	13.784	11.884	10.743	13.101

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.040	.000	.064	.719
Independence model	.250	.238	.263	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	299.429	334.518	472.027	538.027
Saturated model	420.000	531.646	969.175	1179.175
Independence model	1418.437	1429.070	1470.739	1490.739

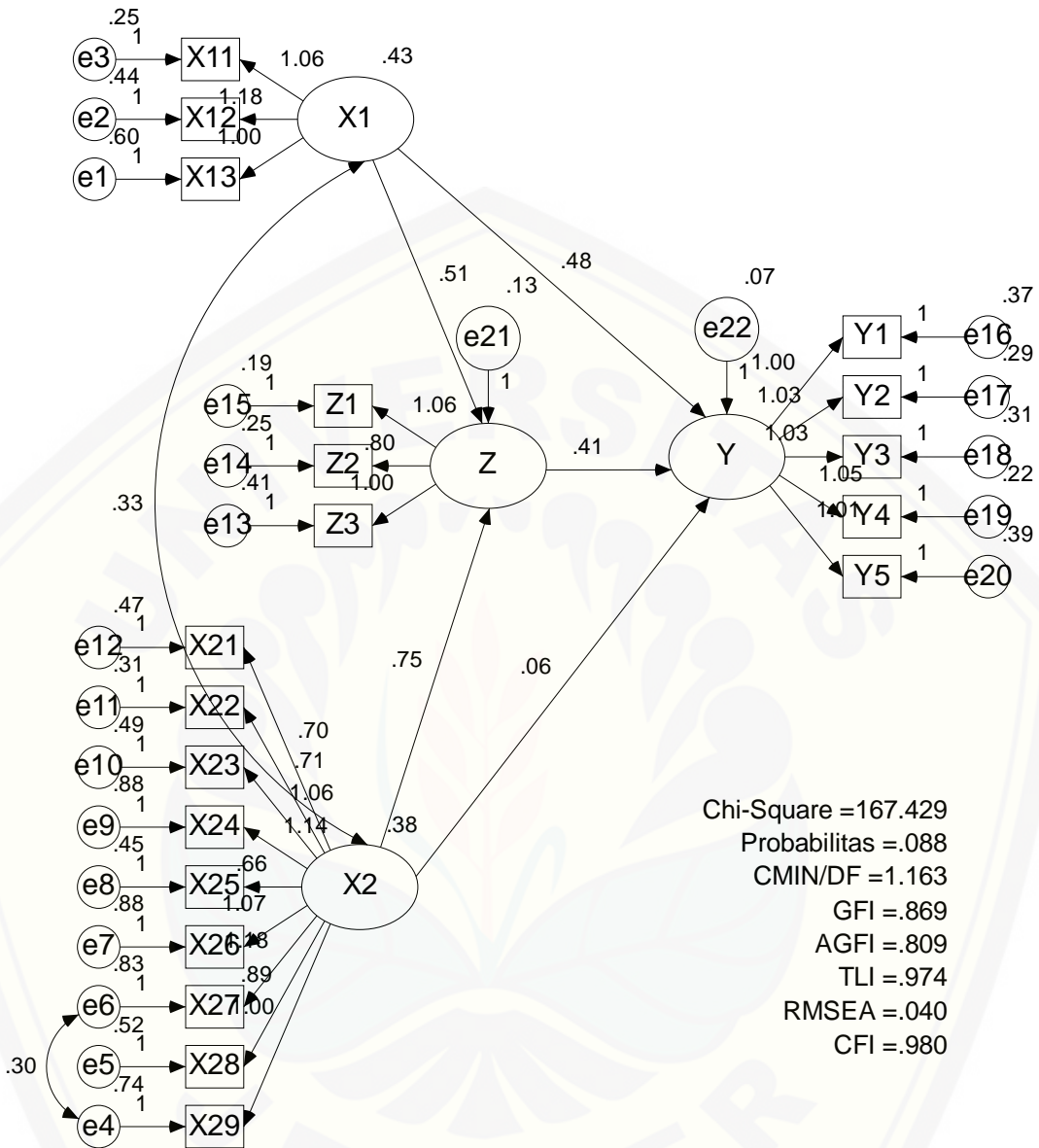
ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2.994	2.760	3.357	3.345
Saturated model	4.200	4.200	4.200	5.316
Independence model	14.184	13.043	15.401	14.291

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	104	112
Independence model	17	18

HASIL ANALISIS SEM



Chi-Square = 167.429
 Probabilitas = .088
 CMIN/DF = 1.163
 GFI = .869
 AGFI = .809
 TLI = .974
 RMSEA = .040
 CFI = .980