

**PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMPETENSI, DAN
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DI YAYASAN BINTANG TIMUR TANGERANG**

Tesis

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Dalam Memperoleh Derajat Sarjana S-2**

**Program Studi
Magister Manajemen (MM)**

Diajukan Oleh :

Nama : KRISTINA NUGI KERAN

NIM : 2010-01-041



PROGRAM PASCASARJANA (S2)

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

JAKARTA

2012

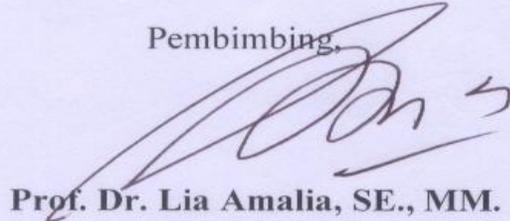
LEMBAR PENGESAHAN PENELITIAN TESIS



Nama Mahasiswa : KRISTINA NUGI KERAN
NIM : 2010-01-041
Program Studi : **MAGISTER MANAJEMEN**
Konsentrasi : MSDM

Telah dinyatakan lulus ujian Tesis pada tanggal 20 Desember 2012 dihadapan Pembimbing dan Penguji di bawah ini.

Pembimbing,


Prof. Dr. Lia Amalia, SE., MM.

Tim Penguji :

KETUA : **Ir. Alirahman, MSc., Ph.D**

ANGGOTA : 1. **Prof.Dr. Tumari Jatileksono, MA**

2. **Dr. Dra. Endang Ruswanti, MM**

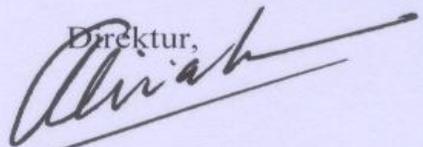
3. **Prof. Dr. Lia Amalia, SE., MM**

4. **Dr. Harries Madiistriyatno, M.Si**

Jakarta, 20 Desember 2012

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN (S-2)**

Direktur,


Ir. Alirahman, MSc., Ph.D

LEMBAR PERNYATAAN

Dengan surat ini saya menyatakan bahwa karya tulis saya ini asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik, baik di Universitas Esa Unggul maupun di Perguruan Tinggi lain. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain kecuali secara tertulis menjadi acuan dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya ini dan sanksi lainnya sesuai dengan ketentuan dan aturan yang berlaku di Universitas Esa Unggul.

Jakarta, Desember 2012

Kristina Nugi Keran

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan Puji dan Syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa, atas penyelenggaraan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Kompensasi dan kinerja karyawan” pada Yayasan Bintang Timur Tangerang, sebagai tugas akhir dari pendidikan Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Esa Unggul Jakarta.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada Prof. Dr. Lia Amalia selaku pembimbing yang dengan penuh kesabaran serta keuletan telah membimbing dan mengarahkan penulis sejak konsultasi topik penelitian, proposal penelitian hingga selesainya Tesis ini. Selain itu penulis juga mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Ir. Arief Kusuma, MBA selaku Rektor Universitas Esa Unggul Jakarta
2. Bapak Ir. Alirahman, MSc., Ph.D., selaku Direktur Program Pasca Sarjana, Universitas Esa Unggul Jakarta, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk dapat mengikuti pendidikan di kampus ini.
3. Bapak Prof. Dr. Tumari Jatileksono M.Sc., MA. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pasca Sarjana, Universitas Indonusa Esa Unggul, yang telah banyak membantu hingga selesainya tesis ini.
4. General dan Dewan Pimpinan Umum Tarekat Maria Mediatrix periode 2007 – 2013 yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengembangkan nilai hidup dan pengetahuan di Universitas Esa Unggul Jakarta
5. Sr. Paskalina Fun, S. Pd. Selaku Ketua Yayasan Bintang Timur Tangerang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengadakan penelitian demi penyelesaian tesis ini
6. Semua Dosen Pengajar Program Pascasarjana Universitas Esa Unggul Jakarta.
7. Segenap karyawan Sekretariat Program Studi Magister Manajemen Pasca Sarjana, Universitas Esa Unggul yang telah memberikan dukungan dan semangat, sehingga mendorong peneliti untuk mengevaluasi penulisan dan cara berpikir dalam penelitian.
8. Para Suster Tarekat Maria Mediatrix yang telah memberikan dukungan, dan doanya bagi penulis dalam menjani studi di Universitas Esa Unggul Jakarta
9. Teman – Teman angkatan 41 Program Pascasarjana Universitas Esa Unggul Jakarta

10. Kedua Orang Tua tersayang serta saudari dan saudara-ku yang tak pernah bosan memberikan doa restu, semangat dan dukungan dalam menyelesaikan tesis ini
11. Semua pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian tesis ini, yang tak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga Tuhan Yang Maha Kuasa berkenan membalas budi baik dan bantuan tulus yang sudah diberikan kepada penulis selama menyelesaikan tesis ini. Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan tesis ini, oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak. Akhirnya dengan segala kerendahan hati, semoga tesis ini bermanfaat bagi kita semua. Tuhan memberkati.

Jakarta, Desember 2012

Penulis

Kristina Nugi Keran

ABSTRAK

KRISTINA NUGI KERAN, Motivasi kerja, Kompetensi, Kompensasi, dan Kinerja Karyawan Yayasan Bintang Timur. Penelitian untuk menyusun tesis ini dilakukan di Persekolahan Maria Mediatrix Yayasan Bintang Timur Tangerang. Dibimbing oleh Prof. Dr. Lia Amalia

Yayasan Bintang Timur adalah suatu Lembaga Pendidikan Katolik milik Kongregasi Maria Mediatrix, terletak di Tangerang. Yayasan ini memiliki 108 orang Guru/Karyawan yang mengabdikan diri di Persekolahan Maria Mediatrix mulai dari tingkat TK sampai dengan SMK/SMA. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi memberikan pengaruh pada Kinerja karyawan di Yayasan Bintang Timur Tangerang.

Untuk menganalisa pengaruh variabel bebas (Motivasi Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan), maka digunakan analisa Regresi berganda untuk mengetahui variabel yang paling berpengaruh. Populasi 108 orang, dengan menggunakan teknik acak sederhana (*Simple Random Sampling*), maka diambil sebanyak 75 sampel. *Sampling* yang digunakan adalah tabel *Krecjie*.

Hasil penelitian menggambarkan bahwa kesemua variabel berpengaruh terhadap kinerja karyawan kecuali variabel kompensasi. Hasil penelitian tersebut dapat digambarkan dengan persamaan $Y = 0,271 + 0,714X_1 + 0,409X_2 - 0,168 X_3$, di mana $X_1 =$ Motivasi Kerja, $X_2 =$ Kompetensi, dan $X_3 =$ Kompensasi. Artinya konstanta sebesar 0,271 menyatakan bahwa faktor faktor selain variabel X_1 , X_2 , dan X_3 yang mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 0,271. Koefisien Motivasi kerja sebesar 0,714 menyatakan bahwa apabila variabel X_1 bertambah satu satuan akan menambah pengaruh kinerja karyawan sebesar 0.714 dengan anggapan variabel kompetensi dan kompensasi adalah konstan. Koefisien regresi X_2 sebesar 0,409 adalah bahwa apabila variabel X_2 bertambah satu satuan akan menambah kinerja pegawai sebesar 0,409 dengan anggapan variabel motivasi kerja dan kompensasi adalah konstan. Selanjutnya dengan koefisien regresi X_3 sebesar -0,168. Ini berarti bahwa dengan faktor lain dianggap konstan, pengaruh kompensasi lebih kecil dibandingkan dengan motivasi kerja dan kompetensi.

Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi berbagai pihak untuk meningkatkan kinerja karyawan. Untuk itu perlu adanya perhatian terhadap motivasi kerja dalam organisasi. Disamping itu, perlu juga dilakukan pengembangan karyawan secara terus menerus melalui kompetensi dan kompensasi terhadap para karyawan.

ABSTRACT

Kristina Nugi Keran, Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Bintang Timur Tangerang. The panel was moderated by Prof. Dr. Lia Amalia.

Bintang Timur Foundation is a Catholic Education Institution owned by the Congregation of Maria Mediatrix domiciled in Tangerang. The foundation has 108 Teachers/Employees who devoted themselves in Maria Mediatrix School starting from Kindergarten up to Vocational Secondary School / Senior High School. The purpose of this research is to investigate and analyze the effect of Work Motivation, Competence, and Compensation affecting / giving impact on employee performance in Bintang Timur FoundationTangerang.

To analyze the effect of the independent variables (Work Motivation, Competence, and Compensation) on the dependent variable (performance), we use multiple regression analysis to know the most influential variables. The Population is 108 people, using simple random technique (Simple Random Sampling), then take 75 samples. The Sampling that is used is Krecjie table.

The results of this research illustrate that all these variables affect the performance of the employee except for compensation variable. The results of this research can be described by the equation of $Y = 0,271 + 0,714 X_1 + 0,409 X_2 - 0,168 X_3$, where X_1 = motivation works, X_2 = Competation, and X_3 = compensation. This means the constant of 0,271 are the factors besides variables X_1 , X_2 dan X_3 influencing the officials' performance of 0.271. The regression coefficient X_1 of 0,714 states with the X_1 variable adds one unit, will add the influence of the officials' performance of 0,714 with the consideration the competation and compensation is constant. This goes as well to the regression coefficient X_2 of the 0,409 states with the X_2 variable adds one unit, will add the influence of the officials' performance of 0,409 with the consideration the motivation works and compensation is constant. This goes as well to the regression coefficient X_3 of the -0,168. It means that the other factors are considered to be constant, the influence of the compensation is smaller/lesser than work motivation and competency.

This research could become a refernce for all parties to enhance the officials' performances. Thus, there is a need of attention towards the motivation works valid within the organization. Conversely, there is a need to continuously conduct the officials' development throught the Competation and Compensation activities the officials.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Identifikasi Masalah	5
1.3. Batasan Masalah	5
1.4. Rumusan Masalah	5
1.5. Tujuan Penelitian	5
1.6. Manfaat Penelitian	6
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Kajian Literatur	7
2.1.1. Motivasi Kerja	7
2.1.2. Kompetensi	13
2.1.3. Kompensasi	21
2.1.4. Kinerja	35
2.2. Penelitian Terdahulu Yang Relevan	48
BAB III. METODE PENELITIAN	
3.1. Kerangka Penelitian	50
3.2. Hipotesis Penelitian	53
3.3. Hubungan Antar Variabel	53

3.4. Desain Penelitian	54
3.4. Definisi Operasional dan Pengurukan Variabel	55
3.5. Teknik Pengumpulan data dan Pengambilan Sampel	59
3.6. Uji Kualitas data	61
2.6.1. Uji Validitas	61
2.6.2. Uji Reabilitas	62
2.6.3. Uji Asumsi Klasik	62
3.7. Metode analisis Data	63
3.7.1. Analisis Deskriptif	64
3.7.2. Analisis Regresi Linear Berganda	64
3.7.3. Uji Hipotesis	64

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian	67
4.2. Pembahasan	69
4.2.1 Uji Validitas	69
4.2.1.1 Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja	70
4.2.1.2 Uji Validitas Variabel Kompetensi	70
4.2.1.3 Uji Validitas Variabel Kompensasi	71
4.2.1.4 Uji Validitas Variabel Kinerja	72
4.2.2 Uji Reabilitas	72
4.2.3 Uji Asumsi Klasik	73
4.2.3.1 Uji Normalitas	73
4.2.3.2 Uji Multikolinearitas	75
4.2.4 Analisis Deskriptif	75
4.2.4.1 Analisis Deskriptif Variabel Karakteristik Responden	75
4.2.4.2 Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Kerja	77
4.2.4.3 Analisis Deskriptif Variabel Kompensasi	78
4.2.4.4 Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Kompensasi	79
4.2.4.5 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja	80
4.2.5. Analisis Kuantitatif	81
4.5.1 Regresi Linear Berganda	81

4.5.2 Uji Hipotesis, Uji Signifikansi dan Uji F	83
4.3. Pembahasan Hasil Penelitian	83
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan	85
5.2. Saran	86
DAFTAR PUSTAKA	87
LAMPIRAN	90

DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
3.1. Dimensi dan Indikator Variabel Motivasi kerja (X1)	56
3.2. Dimensi dan Indikator Variabel Kompetensi (X2)	57
3.3. Dimensi dan Indikator Variabel Kompensasi (X3)	57
3.4. Dimensi dan Indikator Variabel Kinerja (Y)	58
3.5. Jumlah Populasi dan Sampel Penelitian	61
3.7. Skala Likert	63
4.1. Uji validitas Variabel Motivasi kerja (X1)	70
4.2. Uji validitas Variabel Kompetensi (X2)	70
4.3. Uji validitas Variabel Kompensasi (X3)	71
4.4. Uji validitas Variabel Kinerja (Y)	72
4.5. Uji Reabilitas	73
4.6. Uji Multikolinearitas	75
4.7. Karakteristik Responden	76
4.8. Nilai rata rata responden terhadap variabel Motivasi (X1).....	77
4.9. Nilai rata rata responden terhadap variabel Kopetensi (X2)	78
4.10. Nilai rata rata responden terhadap variabel kompensasi (X3).....	79
4.11. Nilai rata rata responden terhadap variabel Kinerja (Y)	80
4.12. Hasil Estimasi regresi Linear Berganda	81

DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
2.1.	Hirarki Kebutuhan Maslow	8
3.1.	Kerangka pemikiran	52
4.1.	Struktur Organisasi	69
4.2.	Hasil Uji Normalitas semua variabel	74

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Halaman
1. Kuesioner Penelitian	90
2. Butiran soal motivasi kerja (X1)	90
3. Butiran soal kompetensi (X2)	91
4. Butiran soal kompensasi (X3).....	92
5. Butiran soal kinerja (Y).....	93
6. Data Ordinal Motivasi Kerja	94
7. Data Ordinal Kompetensi	96
8. Data Ordinal Kompensasi	98
9. Data Ordinal Kinerja	100
10. Uji realibilitas dan validitas motivasi kerja (X1)	102
11. Uji realibilitas dan validitas kompetensi (X2)	103
12. Uji realibilitas dan validitas kompensasi (X3)	104
13. Uji realibilitas dan validitas Kinerja (Y)	105
14. Output SPSS 19.00	107

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan. Semakin tinggi kemampuan karyawan, semakin tinggi pula kinerja organisasi. Sebaliknya semakin rendah kemampuan karyawan, maka semakin rendah pula kinerja organisasi. Agar aktifitas manajemen berjalan dengan baik, organisasi harus memiliki karyawan yang berkompeten atau berkemampuan tinggi untuk mengelola organisasi seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat.

Manusia selalu berperan aktif dalam setiap organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meski peralatan yang dimiliki oleh organisasi begitu canggihnya. Fokus kajian manajemen sumber daya manusia adalah masalah tenaga kerja yang diatur dalam urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat. Tuntutan organisasi untuk memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan sumberdaya yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan dan teknologi yang selalu berubah.

Strategi sumber daya manusia juga menyangkut masalah kompetensi dalam kemampuan teknis, konseptual, dan hubungan manusia¹. Pengelolaan kompetensi tenaga kerja meliputi beberapa kompetensi seperti: kompetensi berbasis input, kompetensi transformasional, kompetensi output.

Pengaruh kompetensi pada kinerja dapat dilihat dari tingkat kompetensinya yang mempunyai implikasi praktis dalam perencanaan sumber daya manusia, hal ini dapat dilihat dari gambaran bahwa kompetensi pengetahuan dan keahlian cenderung lebih nyata dan relative lebih ada dipermukaan salah satu karakteristik

¹ Rivai, Veithzal, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT. Rajagrafindo Persada Jakarta. hal.198

yang dimiliki karyawan.

Fungsi dan tujuan pendidikan nasional menurut pasal 3 UU No. 20 tahun 2003 menyatakan bahwa : Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab².

Tujuan yang mulia pada saat ini tampaknya sulit tercapai apabila organisasi yang karyawannya tidak bersemangat dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Setiap organisasi bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan trampil, tetapi tidak kalah penting karyawan mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil yang maksimal. Kemampuan dan kecakapan tidak ada artinya bagi organisasi jika mereka tidak mau bekerja giat. Tujuan pengelolaan sistem kompensasi didalam organisasi adalah untuk menarik dan mempertahankan sumber daya manusia karena organisasi memerlukannya untuk mencapai sasaran-sasarannya.

Agar organisasi dapat berkembang luas dengan segala kegiatan – kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan menggunakan sumber daya manusia yang telah tersedia, tetapi untuk mencapai tujuan tersebut, tidak cukup hanya dengan jalan memperoleh karyawan yang dianggap paling kompeten, akan tetapi tidak kalah pentingnya dengan secara terus menerus pimpinan memberikan motivasi dan Kompensasi kepada karyawan agar lebih bersemangat dalam menjalankan tugas-tugasnya di organisasi.

Motivasi kerja mempunyai peranan yang penting dalam hal penumbuhan gairah, merasa senang dan semangat untuk bekerja secara optimal. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang kuat akan mempunyai banyak energi untuk

² Perpendiknas, 2008. *Undang Undang Sistem Pendidikan Nasional*. PT. Sinar Grafika. Jakarta. hal.7

melakukan kegiatan. Seorang karyawan yang memiliki intelegensia cukup tinggi bisa gagal karena kekurangan motivasi. Hasil kerja akan optimal kalau ada motivasi yang tepat. Rendahnya motivasi kerja pada karyawan merupakan gejala yang kurang menguntungkan karena rendahnya motivasi kerja pada mereka menunjukkan adanya sikap acuh tak acuh terhadap kehidupan sosial, termasuk terhadap masa depan bangsanya. Keberhasilan ekonomi suatu bangsa sangat ditentukan oleh tinggi rendahnya motif berprestasi warganya, dengan kata lain pembangunan suatu bangsa akan sukses bila motif berprestasi warganya tinggi.

Dalam proses pembelajaran tentu ada kegagalan dan keberhasilannya. Kegagalan karyawan dalam melaksanakan tugas tidak sepenuhnya berasal dari diri karyawan tersebut tetapi bisa juga dari organisasi tidak berhasil dalam memberikan motivasi yang mampu membangkitkan semangat karyawan dalam bekerja. Keberhasilan kerja karyawan tidak lepas dari motivasi karyawan yang bersangkutan. Oleh karena itu pada dasarnya motivasi kerja merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan organisasi kepadanya. Karyawan juga akan lebih termotivasi jika dari hasil kerjanya tersebut mendapatkan kompensasi yang memuaskan dari organisasi sebagai tanda penghargaan atas hasil kerjanya tersebut.

Organisasi tentu tidak bisa lepas dari karyawan, dengan perkembangan teknologi yang pesat kadang-kadang mereka lebih cepat tahu tentang bentuk kehidupan yang jauh disana maupun sekitarnya. Adanya ketergantungan satu sama lain membuat kita perlu menghargai karya orang lain. Apresiasi didunia pendidikan penting adanya dan harus dilakukan untuk memberikan nuansa baru yang bersemangat mencari prestasi demi masa depan organisasi di bawah naungan Yayasan Bintang Timur.

Yayasan Bintang Timur adalah Lembaga Pendidikan Katolik yang berbadan hukum, yang bersifat sosial, menyelenggarakan pendidikan sebagai bentuk partisipasi dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa Indonesia. Oleh karena itu Yayasan Bintang Timur sebagai Lembaga Pendidikan Katolik dalam

menyelenggarakan karya pendidikan ini menganut sistem pendidikan nasional Indonesia yang berdasarkan Pancasila dan UUD 1945, juga harus mengindahkan ketentuan dan harapan Gereja Katolik pada tingkat Universal, nasional, regional, dan lokal serta mengemban visi dan misi Yayasan³.

Yayasan Bintang Timur menyelenggarakan pendidikan dari TK, SD, SMP, SMA/SMK dan Akademi, yang lembaga pendidikannya dinamakan Maria Mediatrix terletak di Kotabaru Pasar Kemis Tangerang. Jumlah karyawan yang ada di Yayasan Bintang Timur, sebanyak 108 orang yang terdiri dari, karyawan tetap: 58 orang dan karyawan tidak tetap (honoror) : 50 orang.

Yayasan Bintang Timur bergerak di bidang pendidikan ini tetap mengemban visi dan misi pendiri yang direalisasikan dalam visi dan misi Yayasan. Dengan berpedoman pada visi dan misi pendiri yang nota benenya adalah mengutamakan pelayanan dan cinta kasih kepada mereka yang terpencil, lemah, dan menderita maka tujuan dari lembaga pendidikan tersebut tidak semata mata untuk mencari profit tetapi utama dan pertama adalah memberikan pelayanan kepada mereka yang sangat membutuhkannya.

Dengan demikian karyawan yang terlibat dalam karya pendidikan Yayasan Bintang Timur Tangerang adalah mereka yang sungguh sungguh terpenggil untuk terlibat dalam karya pelayanan dengan rela menerima kompensasi yang hanya dapat memenuhi kebutuhan mereka, artinya kompensasi yang belum sesuai dengan ketentuan umum yang berlaku (aturan gaji pegawai negeri sipil dan upah minimum regional) tetapi sesuai dengan kemampuan Yayasan.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka peneliti mengambil judul *“PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMPETENSI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN YAYASAN BINTANG TIMUR TANGERANG”*

³ Komisi Pendidikan KWI, 2007. *Rencana Strategis Komisi Pendidikan KWI*. Jakarta. hal. 68-69

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan diatas maka masalah-masalah yang dapat diidentifikasi oleh penulis sebagai berikut :

1. Rendahnya Motivasi Kerja pada umumnya dan khususnya pada karyawan di Yayasan Bintang Timur
2. Adanya hasil kerja karyawan yang belum maksimal di Yayasan Bintang Timur
3. Kurangnya Kompensasi yang pantas kepada Karyawan sesuai dengan hasil kerja dan standar gaji yang diberlakukan

1.3. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut diatas, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Dalam penelitian ini dibatasi pada motivasi kerja, kompetensi dan Kompensasi karena faktor-faktor tersebut terkait pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Adapun karyawan dimaksud adalah seluruh karyawan yang bekerja di Yayasan Bintang Timur Tangerang.

1.4. Perumusan Masalah

1. Seberapa besar pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Bintang Timur?
2. Seberapa besar pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Bintang Timur?
3. Seberapa besar pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Bintang Timur?
4. Seberapa besar pengaruh motivasi kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Yayasan Bintang Timur?

1.5. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Yayasan Bintang Timur

2. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan Yayasan Bintang Timur
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan Yayasan Bintang Timur?

1.6. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang terkait:

1. Bagi Yayasan Bintang Timur
Sebagai masukan dan saran yang dapat digunakan dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui motivasi kerja kompetensi, dan *kompensasi*.
2. Bagi Penulis
Sebagai media untuk mendapatkan pengalaman langsung dalam penelitian sehingga dapat menerapkan ilmu yang diperoleh dalam perkuliahan pada keadaan yang sebenarnya di lapangan.
3. Bagi Akademisi
Sebagai bahan masukan untuk penelitian lanjutan tentang masalah sumber daya manusia di masa mendatang.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Kajian Literatur

2.1.1. Motivasi Kerja

Manusia sebagai salah satu komponen dasar didalam organisasi publik harus memiliki motivasi yang tersimpan didalam hati atau keinginannya yang dapat memacu untuk meraih apa yang dicita-citakan. Motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan dapat mengarahkan perilaku orang tersebut⁴.

Motivasi kerja adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku dalam pelaksanaan tugas di lingkungan pekerjaannya. Hakikat dari motivasi kerja adalah dorongan untuk melakukan segala sesuatu yang lebih baik dari yang lainnya dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan⁵. Motivasi merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan⁶. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hasil yang spesifik sesuai dengan tujuan individu⁷.

Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu⁸. Motivasi adalah sebagai pemberi daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan⁹. Motivasi merupakan faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Dengan bertitik tolak dari arti motivasi tersebut,

⁴ Gibson, Ivancevich dan Donnely, 2004. *Organisasi*. PT Erlangga, Jakarta. hal. 94

⁵ Husein Umar, 2002. *Metode Riset Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta hal.274.

⁶ Malthis, R. L. dan Jacson, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta. hal.213.

⁷ Veithzal, Rivai, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT. Rajagrafindo Persada Jakarta. hal.198

⁸ Robbins, Stephen, P. dan Mary Coulter, 2005. *Manajemen*, PT Indeks kelompok Gramedia, Jakarta. hal.303

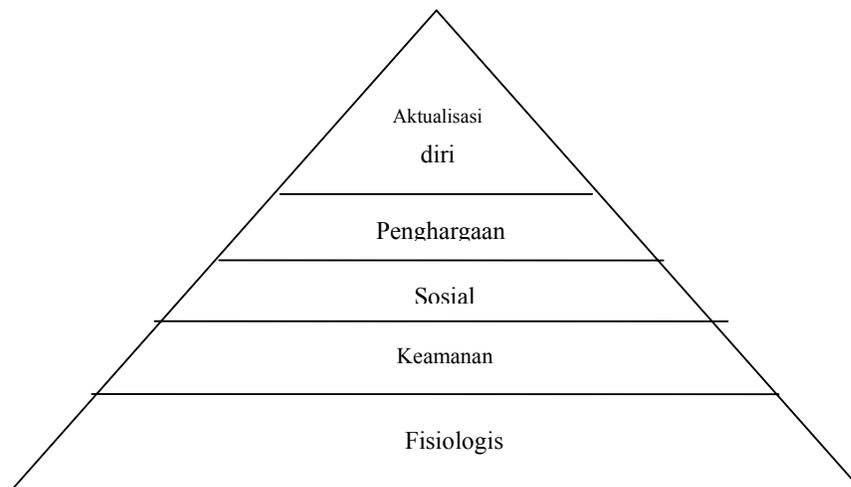
⁹ Hasibuan, Malayu. 2007. *Organisasi dan Motivasi*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.

motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Dengan kata lain, motivasi kerja adalah pendorong semangat kerja.¹⁰

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, memelihara, dan mendorong perilaku seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau tindakan tertentu secara optimal untuk mencapai apa yang menjadi sasaran organisasi.

Tujuan perusahaan atau organisasi dalam menekankan pentingnya kualitas sumber daya manusia adalah sebagai standarisasi atau tolak ukur agar sumber daya manusia atau tenaga kerja diperolehnya benar-benar dapat bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan. Tujuan dari sebagian besar karyawan dalam bekerja bukan hanya terbatas pada kebutuhan fisik dan biologis saja, tetapi juga mempunyai kebutuhan yang bersifat psikologis maupun sosial, dan semua kebutuhan karyawan, maka akan dapat memacu semangat kerja karyawan.

Manusia akan didorong untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat sesuai waktu, keadaan dan pengalaman yang bersangkutan mengikuti suatu hirarki¹¹. Teori Maslow dalam hirarki kebutuhan dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 2.1. Hierarki Kebutuhan Maslow

¹⁰ M. Manulang, 1994. *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia, Jakarta. hal.146.

¹¹ Stoner. James, dan Gilbert. 2003. *Manajemen*. PT Indeks Gramedia Group, Jakarta. hal.139

Dalam hierarki kebutuhan ini ada lima tingkatan¹², yaitu:

1. Kebutuhan mempertahankan hidup (fisiologis):

Kebutuhan utama inilah yang mendorong setiap individu untuk melakukan pekerjaan apa saja, karena ia akan memperoleh imbalan, baik berupa uang ataupun barang yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan utama ini. Misalnya makanan, minuman, istirahat/tidur, seks.

2. Kebutuhan rasa aman:

Setelah kebutuhan pertama dan utama terpenuhi, timbul perasaan perlunya pemenuhan kebutuhan keamanan/perlindungan. Kebutuhan akan keselamatan jasmani dan rohani, keamanan pribadi, rasa aman dan bebas dari rasa takut. Tiap individu mendambakan keamanan bagi dirinya, termasuk keluarganya.

3. Kebutuhan sosial:

Tiap manusia senantiasa merasa perlu pergaulan dengan sesama manusia lain. Selama hidup manusia di dunia ini tak mungkin lepas dari bantuan pihak lain.

4. Kebutuhan penghargaan:

Kebutuhan akan pengakuan atas status dan prestasi yang akan dicapai. Orang berusaha melakukan pekerjaan yang memungkinkan ia mendapat penghormatan/penghargaan masyarakat.

5. Kebutuhan aktualisasi diri:

Kebutuhan akan pencapaian cita-cita diri dan perwujudan diri. Inilah kebutuhan puncak yang paling tinggi, sehingga seseorang ingin mempertahankan prestasinya secara optimal.

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memuaskan kebutuhan yang mendasar (kebutuhan fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku mereka pada pemuasan kebutuhan yang lebih tinggi. Beberapa hal pokok pemikiran Maslow :

¹² Stoner, . 2003. *Op. Cit.* hal.140

- a. Kebutuhan yang sudah terpuaskan akan berhenti memberi motivasi.
- b. Kebutuhan yang tidak terpuaskan dapat menyebabkan rasa frustrasi, konflik, dan stres.
- c. Maslow mengasumsikan bahwa orang memiliki kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang, dan sebagai akibatnya, akan terus berusaha bergerak keatas dalam hierarki untuk memenuhi kepuasan.
- d. Kebutuhan yang lebih tinggi tidak akan aktif atau terpicu sampai kebutuhan yang mendominasi dapat terpenuhi. Seseorang hanya dapat naik dalam hierarki kebutuhan ketika kebutuhan pada tingkat rendahnya sudah terenuhi.

Dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer¹³. Karena empat pertimbangan utama yaitu:

1. Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip “*quit pro quo*”, yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan “ada ubi ada talas, ada budi ada balas”.
2. Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi bersifat psikologis.
3. Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia.
4. Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan, mengakibatkan tidak adanya satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

Keinginan yang diimpikan oleh manusia didalam bekerja terbagi dalam¹⁴ :

- a. *The desire to live*, yang menjelaskan bahwa keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, yaitu memperoleh makanan dan minuman untuk melanjutkan hidupnya

¹³ Siagian, Sondang. P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. PT. Rineka Cipta, Jakarta. hal.212.

¹⁴ Hasibuan, M. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.

- b. *The desire for possession*, artinya keinginan untuk memiliki sesuatu, ini merupakan keinginan manusia kedua yang menyebabkan kenapa manusia bekerja.
- c. *The desire for power*, artinya keinginan akan kekuasaan.
- d. *The desire for recognition*, artinya keinginan akan pengakuan.

Ada 6 (enam) teknik aplikasi teori motivasi¹⁵, yaitu:

1. Manajemen berdasarkan sasaran atau *Management by objectives* (MBO); terkini sangat populer digunakan oleh manajemen dalam memberikan motivasi positif bagi para bawahannya.
2. Program penghargaan pada karyawan; program dimaksud dapat mengambil berbagai bentuk seperti promosi, kenaikan pangkat, kenaikan gaji, piagam penghargaan, dan sebagainya.
3. Program ketertiban karyawan; suatu proses partisipatif untuk memanfaatkan seluruh kemampuan karyawan dan dimaksudkan untuk mendorong peningkatan komitmen demi keberhasilan organisasi. Agar teknik ini benar-benar efektif, manajemen perlu memperhatikan:
 - a. Tersedianya cukup waktu bagi karyawan untuk berpartisipasi
 - b. Tersedianya isu yang melibatkan para karyawan harus relevan dengan kepentingan karyawan
 - c. Para karyawan harus mempunyai kemampuan intelektual, kemampuan teknis, dan kemampuan berkomunikasi agar mampu memberikan kontribusi substansial
 - d. Keterlibatan para karyawan didukung oleh budaya organisasi; keterlibatan dalam bentuk perwakilan karyawan dapat mengambil bentuk partisipasi melalui perwakilan yang ditunjuk sebagai wakil para karyawan, dewan karyawan, dan dewan anggota direksi.
4. Program imbalan bervariasi; berbagai cara yang digunakan oleh organisasi untuk menambah penghasilan karyawan, tergantung pada kinerja individual

¹⁵ Siagian. P., 2002. *Op. Cit.*, hal.119

dan organisasional termasuk imbalan berdasarkan produk yang dihasilkan, rencana pembagian keuntungan, dan pembagian nilai lebih.

5. Rencana pemberian imbalan berdasarkan ketrampilan; dimaksudkan untuk mendorong para karyawan menjadi pekerja dengan kinerja tinggi (*high achiever*), juga sebagai alat untuk mendorong para karyawan untuk selalu menambah jenis ketrampilan dengan mengikuti arus teknologi yang dihadapi oleh organisasi dewasa ini, misalnya adanya strategi baru dan kondisi lingkungan baru.
6. Manfaat yang fleksibel; imbalan berupa bantuan dan jasa-jasa organisasi yang meskipun tidak secara langsung menambah gaji yang diperoleh setiap bulan, tetapi dapat diterima dan dimanfaatkan untuk meringankan beban finansial para karyawan.

Aplikasi teori dan teknik-tekniknya menunjukkan dengan jelas bahwa rumus yang mengatakan bahwa agar efektif dalam mengubah perilaku dan meningkatkan kinerja, para manajer harus mengedepankan teori dan teknik motivasi yang disesuaikan dengan tujuan, harapan, cita-cita, keinginan, dan kebutuhan para bawahan secara individual, serta tidak menggunakan pendekatan generalisasi, seolah-olah suatu teknik motivasi digunakan sama bagi semua orang dalam organisasi atau bagi seseorang dalam semua kondisi.

Ada terdapat beberapa perilaku yang dapat memotivasi karyawan:

1. Cara berinteraksi
2. Menjadi pendengar aktif
3. Penyusunan tujuan yang menantang
4. Pendekatan penyelesaian masalah dan tujuan yang berfokus pada perilaku bukan pada pribadi
5. Informasi yang menggunakan teknik penguatan.

2.1.2. Kompetensi

a. Pengertian

Konsep kompetensi mulai menjadi *trend* dan banyak dibicarakan dan saat ini menjadi sangat populer terutama dilingkungan perusahaan multinasional dan nasional yang “modern”. Istilah dan konsep *competency* sebenarnya telah diperkenalkan seorang penulis manajemen Amerika Serikat dalam buku *The Competence Manager*. Dalam buku tersebut Boyatzis menyampaikan dalil bahwa manajer bisnis Amerika Serikat harus memiliki kompetensi tertentu bila bisnis dan ekonomi Amerika Serikat tidak ingin dikalahkan Jepang dan Eropa¹⁶.

Beberapa pengertian kompetensi antara lain :

- 1) Kompetensi berasal dari bahasa Inggris *competency* yang berarti a) kecakapan, kemampuan, kompetensi; b) wewenang¹⁷.
- 2) Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut¹⁸. Selanjutnya dikatakan bahwa konsep diri adalah sikap, nilai-nilai atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Ketrampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau ketrampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.
- 3) Kompetensi sebagai karakteristik dari seseorang yang dapat diperlihatkan, yang meliputi pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku,

¹⁶. Ruky. Achmad S., 2006. *Sumber Daya Manusia yang Berkualitas mengubah Visi menjadi Realitas* . PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. hal.103

¹⁷ John M. Echols dan Hasan Shadily,1975. *An English-Indonesian Dictionary*. Cornell University Press, New York 14850. *Edisi bahasa Indonesia*, 1996. PT Gramedia Pusaka Utama. Jakarta 14850. hal.132.

¹⁸ Wibowo, 2008. *Manajemen Kinerja*. PT. Grafindo Persada. Jakarta. hal 86- 88.

yang dapat menghasilkan kinerja dan prestasi¹⁹. Kompetensi, keahlian, dan pengetahuan yang terukur adalah inti dari proses manajemen kinerja di semua perusahaan.

- 4) *“An underlying characteristic of an individual that is casually related to criterion referenced effective and/or superior performance in a job or situation”* atau kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang (individu) yang mempengaruhi cara berfikir dan bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi serta bertahan cukup lama dalam diri manusia.
- 5) Kompetensi berorientasi pekerjaan adalah kemampuan, perilaku atau ketrampilan yang telah diperlihatkan untuk menimbulkan atau memprediksi kinerja unggul dalam pekerjaan tertentu²⁰.
- 6) Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenaga Kerjaan, menyebutkan kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, ketrampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.
- 7) Beberapa definisi kompetensi²¹
 - a) Mengutip dari Association K.U. Leuven mendefinisikan bahwa pengertian Kompetensi adalah pengintegrasian dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memungkinkan untuk melaksanakan satu cara efektif.
 - b) Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 Tanggal 21 Nopember 2003 ditentukan bahwa ”Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya,

¹⁹ Dessler. Gary, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke sepuluh. PT. Intan Sejati. Klaten. hal 70

²⁰ Rampesad, Hubert K., 2006. *Pertajam Kompetensi Anda dengan Personal Balance Scorecard. Sinergikan Ambisi Pribadi dengan Ambisi Perusahaan Anda*. PPM. Jakarta. hal. 188

²¹ Warta Warga *Google.com* 2010. 22 Januari.

sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif, dan efisien”.

- c) *Competency* merupakan kombinasi dari keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan perilaku (*attitude*) yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya. Berangkat dari beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah merupakan sesuatu yang melekat dalam diri seseorang yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya. Sesuatu yang dimaksud bisa menyangkut motif, konsep diri, sifat, pengetahuan maupun kemampuan/keahlian.

b. Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Organisasi berkembang pesat mengikuti perubahan yang cepat dan bersifat global. Sederap dengan dinamika perubahan tersebut pengkajian perlu dilakukan terus menerus. Pemimpin harus memiliki kompetensi yang diperlukan untuk secara kreatif mampu menyelesaikan berbagai permasalahan dan tantangan akibat perubahan yang cepat dan penuh ketidakpastian.²²

Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi²³ adalah:

- 1) Keyakinan dan Nilai-nilai. Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku.
- 2) Ketrampilan. Ketrampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Pengembangan ketrampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada organisasi dan kompetensi individual.
- 3) Pengalaman. Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.

²² Soeharyo, S. dan Sofia, 2001. *Etika Kepemimpinan Aparatur*. Bahan Ajar Diklatpim Tingkat IV. Lembaga Administrasi Negara R.I. Jakarta. hal. 25

²³ Wibowo, 2008. *Op.cit.* hal. 102

- 4) Karakteristik Kepribadian. Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam menyelesaikan konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.
- 5) Motivasi. Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah, dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seorang bawahan. Apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian meyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kinerja.
- 6) Isu Emosional. Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi.
- 7) Kemampuan Intelektual. Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.
- 8) Budaya organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan.

Dari komponen diatas dapat dikelompokkan faktor yang mempengaruhi kinerja adalah pengetahuan yaitu kemampuan intelektual, ketrampilan (*skill*), dan sikap yang meliputi keyakinan, karakter pribadi, motivasi, dan isu emosional.

Komponen atau elemen yang membentuk sebuah kompetensi diantaranya adalah²⁴:

- 1) Karakter pribadi (*traits*). Karakter pribadi adalah karakteristik fisik dan reaksi atau respon yang dilakukan secara konsisten terhadap suatu situasi atau informasi.

²⁴ Ruky A., 2006. *Op. Cit.* hal. 104

- 2) Konsep diri (*self concept*). Konsep diri adalah perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang.
- 3) Pengetahuan (*knowledge*). Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu.
- 4) Ketrampilan (*skill*). Ketrampilan adalah kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu.
- 5) Motivasi (*motives*). Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki oleh seseorang, yang selanjutnya akan mengarahkan, membimbing, dan memilih suatu perilaku tertentu terhadap sejumlah aksi atau tujuan.

Dari komponen diatas dapat dikelompokkan kedalam sikap yang meliputi karakter pribadi, konsep diri, motivasi; pengetahuan; dan ketrampilan.

Dari uraian diatas dapat ditetapkan pengertian kompetensi yang tepat untuk penelitian ini adalah suatu karakteristik dasar seseorang yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak, dilandasi oleh pengetahuan, ketrampilan, dan sikap, yang menghasilkan kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas sehingga dapat menghasilkan kinerja tinggi.

Kompetensi merupakan suatu ketrampilan yang dimiliki oleh seseorang terhadap segala aspek pekerjaan yang akan dijalankan dan ketrampilan tersebut membuatnya merasa mampu untuk bisa mencapai berbagai tujuan dalam pekerjaannya. Kompetensi mempunyai arti yang sama dengan kata kemampuan, kecakapan atau keahlian.

Kompetensi adalah suatu yang dapat memberikan gambaran tentang kemampuan suatu individu untuk melaksanakan suatu tugas tertentu. Berbagai ahli dan konsultan Sumber Daya Manusia telah membuat definisi seperti dibawah ini;

Depdiknas yang mengambil definisi dari *Australian Standar Competence* mendefinisikan kompetensi sebagai berikut : “Kompetensi adalah , pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*) dan perilaku (*attitude*), yang terintegrasi untuk melaksanakan suatu tugas”.

Hay Group sebuah perusahaan konsultan SDM mendefinisikan kompetensi sebagai berikut : “Kompetensi adalah karakteristik dasar individu yang dalam

hubungan sebab akibat berkaitan dengan *performa* yang efektif atau *superior* dalam suatu pekerjaan atau jabatan”.

Kompetensi adalah kemampuan *performa* individu dalam melaksanakan suatu tugas yang ditentukan oleh kombinasi dua unsur yaitu²⁵;

1. *Ability* yang meliputi ketrampilan, pengetahuan, kreativitas dan intelektual ;
2. Motivasi yang meliputi nilai dan keyakinan, relevansi, kepercayaan diri, kepuasan dan kenyamanan”.

Kompetensi ada yang kelihatan dan ada yang tersembunyi²⁶. Pengetahuan lebih terlihat, dapat dikenali oleh organisasi untuk mencocokkan orang dengan pekerjaan. Ketrampilan walaupun sebegiaian dapat terlihat sebagian lagi kurang teridentifikasi. Akan tetapi kompetensi tersembunyi berupa kecakapan yang mungkin lebih berharga untuk meningkatkan kinerja.

Ada tiga macam ketrampilan dasar yang telah diidentifikasi yaitu²⁷:

1. Keterampilan teknis yaitu, kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknik dan pengetahuan mengenai bidang khusus.
2. Keterampilan manusia yaitu, kemampuan untuk bekerja sama, memahami dan memotivasi orang lain sebagai individu atau kelompok.
3. Keterampilan konseptual yaitu, kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi, termasuk melihat organisasi secara keseluruhan, memahami bagaimana bagian-bagiannya saling tergantung, dan mengantisipasi bagaimana perubahan dalam suatu bagian tersebut akan mempengaruhi seluruh organisasi.

Dengan demikian kompetensi menunjukkan ketrampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengidentifikasi cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi dan mendukung untuk periode waktu cukup lama²⁸.

²⁵ Gordon, Anderson. 1992. *Managing Performance Appraisal System*. UK. Strathclyde Business school.

²⁶ Malhis and Jakson, 2003. *Human Resource Management*. Australia – South-Western.

²⁷ Stonner, James, 1996. *Manajemen*. PT. Prenhallindo, Jakarta.

²⁸ Hasibuan, Malayu, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Erlangga, Jakarta. hal. 87

c. Model Kompetensi

Model-model kompetensi menjelaskan perilaku-perilaku yang terpenting yang diperlukan untuk kinerja unggul dalam posisi, Peran atau fungsi yang spesifik, yang bisa terdiri dari beberapa atau berbagai kompetensi. Model kompetensi dibedakan menurut kepentingannya, menjadi model kompetensi untuk *Leadership, coordination, experts dan support*. Model kompetensi untuk kepemimpinan dan koordinator pada dasarnya sama dan meliputi : komitmen pada pembelajaran berkelanjutan, orientasi pada pelayanan masyarakat, berpikir konseptual, pengambilan keputusan , mengembangkan orang lain, standar profesionalisme tinggi, dampak pada pengaruh dan inovasi , kepemimpinan kepedulian organisasi, orientasi pada kinerja, orientasi pada pelayanan, strategi bisnis, kerja sama tim dan keberagaman.

Model kompetensi untuk *experts and support* pada dasarnya juga sama dan meliputi: Komitmen atas pembelajaran berkelanjutan, orientasi pada pelayanan masyarakat, peduli atas ketepatan dan hal-hal detail, berpikir kreatif dan inovatif, fleksibilitas, standar profesionalisme tinggi, perencanaan, pengorganisasian dan koordinasi, pemecahan masalah, orientasi pada kinerja, orientasi pada pelayanan, kerja sama tim dan keberagaman.

Kompetensi dibedakan menurut posisi, menurut tingkat dan fungsi kerja. Sedangkan tingkat dan fungsi kerja dibedakan lagi antara superior serta antara mitra dan superior²⁹.

d. Tipe kompetensi

Tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut.

Ada beberapa tipe kompetensi yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Planning Competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai risiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.

²⁹ Hasibuan, M. 2003. *Op. Cit.*, hal. 218

2. *Influence competency*, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan member inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasional.
3. *Communication competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.
4. *Interpersonal competency*, meliputi empati, membangun *consensus*, *networking*, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi tim player.
5. *Thinking competency*, berkenaan dengan berfikir strategis, berfikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai, dan membangkitkan gagasan kreatif.
6. *Organizational competency*, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan yang dilakukan, mengukur kemajuan dan mengambil risiko yang diperhitungkan.
7. *Human resources management competency*, merupakan kemampuan sumber daya manusia bidang *team building*, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja.
8. *Leadership competency*, merupakan kompetensi yang meliputi kecakapan memosisikan diri, mengembangkan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan memelopori kesehatan tempat kerja.
9. *Client service competency*, merupakan kompetensi berupa mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan. Membangun *partnership* dan berkomitmen terhadap kualitas
10. *Business competency*, merupakan kompetensi yang meliputi manajemen *financial*, ketrampilan mengambil keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.

11. *Self management competency*, kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas dan berinisiatif.
12. *Technical competency*, kompetensi yang berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi computer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan professional, dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

2.1.3 Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan karena itulah perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan jalan memberikan kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi³⁰. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat³¹. Kompensasi acapkali juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi³². Selain itu, terdapat beberapa pengertian kompensasi dari beberapa tokoh yaitu³³:

1. Kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia.

³⁰ Malthis. Jackson. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jakarta. Salemba Empat.

³¹ Hani. Handoko. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jakarta. Salemba Empat. Hal. 114-118

³² Panggabean. Mutiara.S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jakarta. Ghalia Indonesia

³³ Hasibuan. M. 2003, *Op.Cit.* hal. 246

2. Kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen.

Pengertian kompensasi juga terdapat pada berbagai literatur yang dikemukakan oleh beberapa pakar, antara lain:

1. Kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan organisasi³⁴.
2. Kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu³⁵.
3. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka³⁶. Jadi melalui kompensasi karyawan dapat meningkatkan prestasi kerja, motivasi, kepuasan, kinerja serta dapat meningkatkan kebutuhan hidup mereka.

Kompensasi adalah semua balas jasa yang diterima seorang karyawan dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa atau tenaga yang telah diberikannya pada perusahaan tersebut³⁷. Kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan, perhitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan (*worth*) dan keadilan (*equity*). Kompensasi adalah merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan³⁸. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melaksanakan tugas keorganisasian.

³⁴ Simamora. H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. STIE YKPN. Hal. 442

³⁵ Desler. 2006. *Op. Cit.* Hal. 87

³⁶ Hani. Handoko. 2003. *Op. Cit.* Hal. 120

³⁷ Simamora. H. 2004. *Op. Cit.* Hal. 446

³⁸ Veithzal. Rivai dan Ella. Jauvani. 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta. Hal 74

Kompensasi atau balas jasa bertujuan umumnya untuk kepentingan perusahaan dan karyawan³⁹. Kepentingan perusahaan dengan pemberian kompensasi yaitu memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Sedangkan kepentingan karyawan atas kompensasi yang diterima yaitu dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan dan menjadi keamanan ekonomi rumah tangganya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala suatu yang diterima oleh para karyawan, baik uang, barang atau sebagainya sebagai balas jasa dari hasil kerja mereka pada organisasi. Kompensasi juga menjadi alasan utama mengapa kebanyakan orang bekerja pada perusahaan, karena dengan kompensasi tersebut para karyawan dapat memenuhi dan meningkatkan kebutuhan hidup mereka. Mengingat pentingnya faktor tenaga kerja dalam suatu organisasi maka, organisasi perlu memberikan perhatian khusus terhadap karyawannya agar lebih bersemangat dalam menjalankan tugas-tugasnya di perusahaan tersebut, karena dengan cara pemberian kompensasi yang layak dan adil akan lebih memacu motivasi kerja mereka.

b. Jenis-jenis Kompensasi

Kompensasi mempunyai tiga komponen sebagai berikut :

1. Pembayaran uang secara langsung (direct financial payment) dalam bentuk gaji, dan intensif atau bonus/komisi.
2. Pembayaran tidak langsung (indirect payment) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.
3. Ganjaran non finansial (non financial rewards) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi.

Kompensasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu⁴⁰:

³⁹ Hasibuan. 2002. *Op. Cit.* hal.35

⁴⁰ Veithzal, Rivai, dan Ella, Jauvani . 2010. *Op. Cit.* hal. 744-745

1. Kompensasi Langsung adalah kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya, yakni berupa gaji, upah, insentif merupakan hak karyawan dan kewajiban perusahaan untuk membayarnya.
 - a). Gaji adalah balas jasa yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.
 - b) Upah adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.
 - c) Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu, karena keberhasilan prestasinya di atas standar yang ditentukan.

 2. Kompensasi Tidak Langsung adalah kompensasi yang tidak dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan, yakni *benefit* dan *services* (tunjangan pelayanan). *Benefit* dan *services* adalah kompensasi tambahan (*financial* atau *non financial*) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, olah raga dan darma wisata (*family gathering*).
- Jenis dari kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua) yaitu⁴¹:

⁴¹ Mondy Wayne. R., 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* Jakarta. Rajawali Pers. hal. 442

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, tunjangan ekonomi, bonus dan komisi.

Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta memiliki 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 tidak Langsung). Kompensasi tidak langsung adalah termasuk semua penghargaan keuangan yang tidak termasuk kompensasi langsung. Wujud dari kompensasi tidak langsung meliputi program asuransi tenaga kerja (jamsostek), pertolongan sosial, pembayaran biaya Sakit (berobat), cuti dan lain-lain.

2. ***Non - Financial Compensation*** (Kompensasi non Finansial)

Kompensasi non finansial adalah balas jasa yang diberikan oleh 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 non finansial berkaitan dengan 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 actualitation*).

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

Kompensasi non finansial mengenai lingkungan pekerjaan ini dapat berupa supervisi kompetensi (*Competent Supervision*), kondisi kerja yang mendukung (*comfortable working condition*). Pembagian kerja (*job sharing*).

Kompensasi merupakan hal yang penting, yang merupakan dorongan atau motivasi utama seseorang karyawan untuk bekerja. Hal ini berarti bahwa karyawan menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan waktu bukan semata-mata ingin mengabdikan diri pada perusahaan, tetapi ada tujuan lain yaitu mengharapkan imbalan atau balas jasa atas hasil yang telah diberikan. Selain itu, kompensasi yang diberikan kepada karyawan juga berpengaruh pada kondisi kerja karyawan tersebut.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja atau pengabdian mereka. Pemberian kompensasi kepada karyawan harus mempunyai dasar yang logis dan rasional. Kompensasi sangat penting bagi karyawan itu sendiri sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri. Kompensasi bukan hanya penting untuk para karyawan saja, melainkan juga penting bagi organisasi itu sendiri, karena program-program kompensasi adalah merupakan pencerminan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia. Bila organisasi tidak memperhatikan dengan baik tentang kompensasi bagi karyawannya, tidak mustahil organisasi itu lambat laun akan kehilangan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Hal ini berarti harus mengeluarkan biaya lagi untuk mencari tenaga baru, atau melatih tenaga yang sudah ada untuk menggantikan karyawan yang keluar.⁴²

Kompensasi ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara pengusaha dengan karyawan, dalam hal tertentu, pemerintah memfasilitasi sebagai pembuat kebijakan/regulasi di bidang ketenagakerjaan. Hal ini berarti bahwa dalam menerapkan kompensasi terdapat dua kepentingan yang harus diperhatikan yaitu kepentingan organisasi dan kepentingan karyawan.⁴³

⁴² Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta hal. 142

⁴³ Suwatno dan Priansa, Donni Juni. 2011. *Op. Cit*, hal 219.

Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Kompensasi didefinisikan sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi.⁴⁴ Dilihat dari cara pemberiannya, kompensasi dapat merupakan kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan kompensasi manajemen seperti upah dan gaji. Sementara itu kompensasi tidak langsung dapat berupa tunjangan atau jaminan keamanan dan kesehatan. Pemberian kompensasi dapat terjadi tanpa ada kaitannya dengan prestasi, seperti upah dan gaji. Upah adalah kompensasi dalam bentuk uang dibayarkan atas waktu yang telah dipergunakan sedangkan gaji adalah kompensasi dalam bentuk uang yang dibayarkan atas pelepasan tanggung jawab atas pekerjaan. Upah dipergunakan untuk memberikan kompensasi kepada tenaga kerja yang kurang terampil, sedangkan untuk tenaga terampil biasanya digunakan pengertian gaji. Bentuk kompensasi lain berupa tunjangan, yang pada umumnya tidak dikaitkan dengan prestasi kerja. Tunjangan lebih banyak dikaitkan dengan pemberian kesejahteraan dan penciptaan kondisi kerja sehingga pekerja menjadi lebih merasa nyaman dan merasa mendapatkan perhatian atasan.⁴⁵

Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras dan juga seharusnya cerdas untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi. Kompensasi merupakan sebuah komponen penting dalam hubungannya dengan karyawan. Dia sangat dipengaruhi faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Kompensasi sangat dipengaruhi oleh tekanan-tekanan faktor-faktor pasar kerja, posisi rebut tawar kolektif, peraturan pemerintah, filosofi manajemen puncak tentang pembayaran dan manfaat termasuk tantangan dari kompensasi internasional.⁴⁶

⁴⁴ Wibowo. 2010. *Op. Cit.*, hal 348

⁴⁵ Wibowo. 2010. *ibid.*, hal 349

⁴⁶ Mangkuprawira, Tb. Sjafri. 2009. *Bisnis, Manajemen, dan Sumberdaya Manusia*. Bogor: IPB Press, hal 151

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan.⁴⁷ Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik.

Sehubungan dengan itu, penghargaan untuk menjembatani jurang antara tujuan perusahaan dan harapan serta aspirasi individual perlu disediakan. Agar efektif, sistem penghargaan perusahaan hendaknya menyediakan empat hal, yaitu 1) tingkat penghargaan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar, 2) keadilan dengan pasar kerja eksternal, 3) keadilan dalam perusahaan dan 4) perlakuan individu perilaku perusahaan yang terkait dengan kebutuhan mereka.⁴⁸

Terdapat empat aset strategis yang merepresentasikan evolusi sumber daya manusia. Salah satunya adalah perspektif kompensasi: perusahaan menggunakan bonus, insentif gaji, dan pembedaan gaji yang relatif besar guna menghargai mereka yang berkinerja tinggi dibanding yang berkinerja rendah. Ini merupakan langkah pertama menuju kesadaran bahwa manusia merupakan sumber keunggulan kompetitif, walaupun langkah ini tidak mengeksplisitasi sepenuhnya manfaat-manfaat SDM sebagai aset strategis.⁴⁹

Dengan kata lain, kompensasi mengandung arti tidak sekadar hanya dalam bentuk finansial saja, seperti yang langsung berupa upah, gaji, komisi, dan bonus serta tidak langsung berupa asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang pensiun, pendidikan dan sebagainya, tetapi juga bentuk bukan finansial. Bentuk ini berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Bentuk pekerjaan berupa tanggung jawab, perhatian, kesempatan, dan penghargaan, sementara bentuk lingkungan pekerjaan berupa kondisi kerja, pembagian kerja, status, dan kebijakan.

⁴⁷ Mangkuprawira, Tb. Sjafrli. 2009. *Ibid.*, hal 152

⁴⁸ Mangkuprawira, Tb. Sjafrli. 2009. *Ibid.*, hal 152

⁴⁹ Becker, Brian E., et al. 2009. *The HR Scorecard, Mengaitkan Manusia, Strategi dan Kinerja*. Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama, hal 4

c. Tujuan Manajemen Kompensasi

Tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis sambil memastikan keadilan internal dan eksternal. *Internal equity* atau keadilan internal memastikan bahwa jabatan yang lebih menantang atau orang yang mempunyai kualifikasi lebih baik dalam organisasi dibayar lebih tinggi. Sementara itu, *external equity* atau keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan mendapatkan kompensasi secara adil dalam perbandingan dengan pekerjaan yang sama di pasar tenaga kerjanya. Tujuan manajemen kompensasi adalah⁵⁰:

1. Memperoleh Personel Berkualitas

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk mampu menarik pelamar. Tingkat pembayaran harus tanggap terhadap permintaan dan penawaran tenaga kerja di pasar kerja karena harus bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja.

2. Mempertahankan Karyawan yang Ada.

Pekerja dapat keluar apabila tingkat kompensasi tidak kompetitif terhadap organisasi lain dengan akibat perputaran tenaga kerja tinggi. Dengan demikian perlu dipertimbangkan mana yang lebih baik dan menguntungkan antara meningkatkan kompensasi dengan

3. Memastikan Keadilan

mencari pekerja baru dengan konsekuensi harus melatih kembali pekerja baru. Manajemen kompensasi berusaha keras menjaga keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal memerlukan bahwa pembayaran dihubungkan dengan nilai relatif pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama mendapatkan pembayaran sama. Keadilan eksternal berarti membayar pekerja sebesar apa yang diterima pekerja yang setingkat oleh perusahaan lain.

⁵⁰ Wibowo. 2010. *Op. Cit.*, hal 350

4. Menghargai Perilaku yang Diinginkan

Pembayaran harus memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku di masa depan. Rencana kompensasi yang efektif menghargai kinerja, loyalitas, keahlian, dan tanggung jawab.

5. Mengawasi Biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi memelihara dan mempertahankan pekerja pada biaya yang wajar. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif, pekerja dapat dibayar terlalu tinggi atau terlalu rendah.

6. Mematuhi Peraturan

Sistem upah dan gaji yang baik mempertimbangkan tantangan legal yang dikeluarkan pemerintah dan memastikan pemenuhan pekerja.

7. Memfasilitasi Saling Pengertian

Sistem manajemen kompensasi harus mudah dipahami oleh spesialis sumber daya manusia, manajer operasi, dan pekerja. Dengan demikian, terbuka saling pengertian dan menghindari kesalahan persepsi.

8. Efisiensi Administratif Selanjutnya

Program upah dan gaji harus dirancang dapat dikelola secara efisien, meskipun tujuan ini merupakan pertimbangan sekunder.

d. Asas dan Tujuan Kompensasi

Perusahaan harus menetapkan program-program kompensasi yang didasarkan atas asas keadilan serta asas kelayakan dan kewajaran, dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Berikut ini asas-asas yang penting untuk diterapkan dalam pemberian kompensasi⁵¹:

1. Asas Keadilan

Yang dimaksud dengan asas keadilan ialah adanya konsistensi imbalan bagi para karyawan yang melakukan tugas dengan bobot yang sama. Dengan

⁵¹ Suwatno dan Priansa, Donni. 2011. *Op. Cit.*, hal. 220.

kata lain, kompensasi karyawan di suatu jenis pekerjaan dengan kompensasi karyawan di jenis pekerjaan yang lainnya, yang mengerjakan pekerjaan dengan bobot yang sama, relatif akan memperoleh besaran kompensasi yang sama. Jadi, kompensasi dikatakan adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Tetapi berdasarkan asas adil, baik itu dalam penilaian, perlakuan, pemberian hadiah, maupun hukuman bagi setiap karyawan. Sehingga dengan asas keadilan akan tercipta suasana kerja sam ayan baik, motivasi kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan yang lebih baik.

2. Asas Kelayakan dan Kewajaran

Kompensasi yang diterima karyawan harus dapat memenuhi kebutuhan dirinya beserta keluarganya, pada tingkat yang layak dan wajar. Tolak ukur layak memang bersifat relatif, tetapi penetapan besaran minimal kompensasi yang akan diberikan oleh perusahaan harus mengacu kepada standar hidup daerah dengan berpijak pada standar Upah Minimum Regional (UMR), baik di tingkat provinsi, maupun tingkat kota/kabupaten. Sedangkan kompensasi yang wajar berarti besaran kompensasi harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti prestasi kerja, pendidikan, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan, dan lain-lain.

Sedangkan tujuan dari kompensasi antara lain⁵²:

1. Ikatan Kerja Sama

Pemberian kompensasi akan menciptakan suatu ikatan kerja sama yang formal antara pengusaha (perusahaan) dengan karyawan dalam kerangka organisasi, dimana pengusaha dan karyawan saling membutuhkan.

2. Kepuasan Kerja

Karyawan bekerja dengan mengerahkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, waktu, serta tenaga, yang semuanya ditujukan bagi pencapaian tujuan organisasi.

⁵² Suwatno dan Priansa, Donni. 2011. *Op. Cit.*, hal 222.

3. Pengadaan Efektif

Pengadaan karyawan akan efektif jika dibarengi dengan program kompensasi yang menarik.

4. Motivasi

Kompensasi yang layak akan memberikan rangsangan serta memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik dan menghasilkan produktivitas kerja yang optimal.

5. Menjamin Keadilan

Kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi.

6. Disiplin

Pemberian kompensasi yang memadai akan mendorong tingkat kedisiplinan karyawan dalam bekerja.

7. Pengaruh Serikat Pekerja

Keberadaan suatu perusahaan tidak bisa terlepas dari adanya pengaruh serikat buruh atau serikat pekerja.

8. Pengaruh Pemerintah

Pemerintah menjamin atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi masyarakat.

e. Sistem Kompensasi

Sistem kompensasi ialah suatu sistem yang terdiri dari komponen-komponen kompensasi dari mulai penentuan besaran kompensasi dan cara pemberiannya.

Dan pada dasarnya tujuan sistem kompensasi adalah⁵³:

1. Menghargai Prestasi Kerja
2. Menjamin Keadilan
3. Mempertahankan Kary
4. Memperoleh Karyawan yang Bermutu
5. Pengendalian Biaya
6. Memenuhi Peraturan yang Berlaku

⁵³ Suwatno dan Priansa, Donni. 2011. *Op. Cit.*, hal 224.

Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga merupakan sistem yang baik dalam organisasi. Dengan sistem yang baik ini akan dicapai tujuan-tujuan antara lain:⁵⁴

1. Menghargai Prestasi Kerja
2. Menjamin keadilan
3. Mempertahankan Karyawan
4. Memperoleh Karyawan yang Bermutu
5. Pengendalian Biaya
6. Memenuhi Peraturan-Peraturan

Sistem kompensasi adalah sistem yang berhubungan dengan bagaimana karyawan diberikan gaji dan tunjangan berdasarkan faktor-faktor seperti pekerjaan yang mereka pegang, atau keterampilan mereka, kinerja mereka, atau bahkan senioritas mereka.⁵⁵

f. Kriteria Pemberian Kompensasi

Kebijakan tentang pemberian kompensasi terhadap karyawan bukan sesuatu yang statis, melainkan bersifat dinamis. Hal ini berarti ketentuan pemberian kompensasi suatu perusahaan dapat berubah dari waktu ke waktu. Faktor-faktor yang mempengaruhi ketentuan pemberian kompensasi antara lain: keadaan perekonomian suatu negara, kebijaksanaan pemerintah, tuntutan serikat pekerja, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Namun demikian, agar perubahan ketentuan tersebut tidak begitu menimbulkan keguncangan, ada beberapa kriteria yang perlu diperhatikan dalam penentuan kebijakan pemberian kompensasi, antara lain⁵⁶:

1. Biaya Hidup
2. Produktivitas Kerja Karyawan
3. Skala Upah atau Gaji yang Berlaku
4. Kemampuan Membayar

⁵⁴ Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Op. Cit.*, hal 143.

⁵⁵ Dreher, George F., and Dougherty, Thomas W. 2001. *Human Resource Strategy. A Behavioural Perspective for The General Manager.* New York: McGraw Hill, inc. Hal 77

⁵⁶ Suwatno dan Priansa, Donni. 2011. *Op. Cit.*, hal 229.

5. Upah atau Gaji Sebagai Alat untuk Menarik, Mempertahankan, dan Memberikan Motivasi kepada Karyawan
6. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja
7. Serikat Buruh atau Organisasi Karyawan
8. Posisi Jabatan Karyawan
9. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

g. Sistem Imbalan yang Efektif

Dalam usaha mengembangkan suatu sistem imbalan, para spesialis di bidang manajemen sumber daya manusia perlu melakukan empat hal:⁵⁷

1. Melakukan analisis pekerjaan. Artinya perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi.
2. Melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal. Dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan nilai untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian point untuk setiap pekerjaan.
3. Melakukan survei berbagai sistem imbalan yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal. Organisasi yang disurvei dapat berupa instansi pemerintah yang secara fungsional berwenang mengurus ketenagakerjaan, kamar dagang dan industri, organisasi profesi, serikat pekerja, organisasi-organisasi pemakai tenaga kerja lain dan perusahaan konsultan, terutama yang mengkhususkan diri dalam manajemen sumber daya manusia.
4. Menentukan harga setiap pekerjaan dihubungkan dengan harga pekerjaan sejenis di tempat lain. Dalam mengambil langkah ini dilakukan perbandingan antara nilai berbagai pekerjaan dalam organisasi dengan nilai yang berlaku di pasaran kerja.

⁵⁷ Siagian, Sondang, P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara, hal 257

2.1.4. Kinerja karyawan

a. Pengertian Kinerja

Kinerja memiliki pengertian yang beragam dari berbagai pakar, tetapi tetap memiliki kesamaan secara umum. Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan⁵⁸. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu⁵⁹. *Performance* atau Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi⁶⁰.

Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan⁶¹. Kinerja atau prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan, serta waktu⁶². Kinerja secara umum merupakan wajah dan citra pegawai yang tercermin dari suatu organisasi, tetapi didalam pengaplikasian secara benar tidaklah mudah, disebabkan sifat manusia yang terdiri dari berbagai macam karakteristik dan memiliki perasaan, watak dan kemampuan yang berbeda-beda pengertian⁶³.

⁵⁸ Simanjuntak, P., 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Lembaga Penerbit FE UI. Jakarta. hal. 98
⁵⁹ Tika, P., 2006. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT Bumi Aksara. Jakarta
⁶⁰ Mangkuprawia, S., 2009. *Bisnis, Manajemen dan Sumber Daya Manusia*. IPB. Bogor. hal.220
⁶¹ Veithzal Rivai dan Basri, 2008. *Performance Appraisal* PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta. hal.15
⁶² Malayu S.P. Hasibuan, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. hal. 94.
⁶³ Ruky.A., 2006. *Sistem Manajemen Kinerja*, PT. Gramedia Jakarta. hal. 213

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang didalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dan seberapa banyak mereka dapat memberi kontribusi kepada organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

b. Pengertian Evaluasi Kinerja

Penilaian Kinerja dikenal dengan istilah *performance rating*, *performance appraisal*, *personnel assesment*, *employ evaluation*, *merit rating*, *efficiency rating* dan *service rating*. Penilaian kinerja adalah suatu proses dimana seseorang atasan mengevaluasi/menilai dan membuat laporan tentang kinerja, tingkat pencapaian, kemauan dan potensi untuk pengembangan lebih lanjut⁶⁴.

Ada beberapa pengertian evaluasi kinerja dari para ahli yaitu: ⁶⁵

1. Penilaian kinerja adalah suatu sistem peninjauan dan evaluasi secara periodik kinerja dari seseorang karyawan, biasanya penilaian dilakukan oleh atasan.
2. Penilaian kinerja adalah suatu prosedur yang membantu pengumpulan, pencocokan (*checking*), ambil bagian (*sharing*), memberikan dan memanfaatkan informasi yang dikumpulkan dari para pekerja itu sendiri dalam pekerjaannya dengan tujuan meningkatkan kinerja mereka.

Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang, apabila hal ini dikerjakan dengan benar, maka para karyawan, penyelia, departemen SDM, dan akhirnya organisasi akan menguntungkan dengan *focus strategic* dari perusahaan⁶⁶.

Ada tiga langkah didalam menilai prestasi, yang pertama adalah mendefinisikan pekerjaan yang memiliki arti bahwa bawahan dan atasan sepakat standar pekerjaan karyawan. Langkah kedua, menilai prestasi yang artinya

⁶⁴ Suastha, 2006. *OP. Cit.* hal. 74

⁶⁵ Suastha, 2006. *Ibid.* Hal.76

⁶⁶ Mangku Prawira S. Safri, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis*. PT. Ghalia Indonesia. Jakarta.

membandingkan prestasi karyawan dengan standar yang telah ditetapkan. Ketiga, umpan balik yaitu membahas kinerja yang telah dilakukan bawahan dan membuat rencana untuk suatu pengembangan yang diperlukan⁶⁷.

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran atau tujuan organisasi. Evaluasi kinerja dapat menunjukkan posisi dan tingkat pencapaian atau tujuan organisasi sehingga dapat dilakukan percepatan apabila terjadi kelambatan dan penyempurnaan bila terjadi penyimpangan⁶⁸.

Sasaran atau tujuan evaluasi kerja dikelompokkan menjadi tiga bagian yaitu,⁶⁹

- a. Administratif. Sasaran administrative evaluasi kinerja dimaksudkan adalah hasil evaluasi kinerja dapat dijadikan bahan yang terbaik untuk menyusun kebijakan organisasi, misalnya memberikan bahan yang terbaik dan teratur sebagai dasar untuk menentukan promosi, mutasi, ataupun kenaikan gaji/upah.
- b. Informatif. Hasil evaluasi kinerja akan merupakan sumber data yang cukup bagi manajemen, terutama tentang kinerja karyawan atau bawahannya. Dan bagi karyawan sendiri evaluasi kinerja merupakan sumber data tentang kekuatan dan kelemahan mereka masing-masing.
- c. Motivasi menciptakan suatu pengalaman belajar yang dapat memotivasi karyawan untuk selalu mengembangkan diri dan meningkatkan kinerjanya.

Evaluasi kinerja dimaksudkan untuk mengetahui pencapaian sasaran organisasi, pencapaian sasaran unit kerja, pencapaian sasaran kelompok dan sasaran individu.

Kinerja adalah salah satu ukuran dari perilaku yang aktual di tempat kerja yang bersifat multidimensional, di mana indikator kinerja meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, waktu kerja dan kerja sama dengan rekan kerja⁷⁰.

⁶⁷ Dessler, S., 2005. *Human Resource Management*. Tenth edition. Prentice Hall, Inc. Upper Sadle River, New Jersey 07458. Alih bahasa Paramita Rahayu, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke Sepuluh jilid I. PT. Intan sejati. Klaten.

⁶⁸ Simanjuntak, 2005. *Op. Cit.* hal. 102

⁶⁹ Suastha, 2006. *Op. Cit.* hal. 86

⁷⁰ Malthis dan Jackson, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Indrus Kelompok Gramedia. Jakarta.

1. Kualitas kerja

Bagi perusahaan baik bergerak dibidang manufaktur maupun jasa, penyediaan produk-produk yang berkualitas merupakan suatu tuntutan agar organisasi dapat bertahan hidup dalam berbagai bentuk persaingan. Meningkatnya daya beli dan adanya dukungan konsumen terhadap keberadaan kualitas kerja yang ditawarkan, akan semakin meningkatkan keberlangsungan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

2. Kuantitas kerja

Penguasaan pasar merupakan salah satu strategi pemasaran yang harus menjadi pertimbangan utama bagi perusahaan, untuk itu kuantitas produksi akan menentukan kemampuan organisasi guna menguasai pasar dengan menawarkan sebanyak mungkin produk yang mampu dihasilkan. Dengan kuantitas kerja yang dapat dihasilkan perusahaan diharapkan mampu memberi kesan positif terhadap posisi produk dalam pasar.

3. Waktu kerja

Kemampuan perusahaan untuk menetapkan waktu kerja yang dianggap paling efisien dan efektif pada semua level dalam manajemen. Waktu kerja merupakan dasar bagi seseorang karyawan dalam menyelesaikan suatu produk atau jasa yang menjadi tanggung jawabnya.

4. Kerja sama

Pada dasarnya kerjasama merupakan ikatan jangka panjang bagi semua komponen perusahaan dalam melakukan berbagai aktivitas bisnis. Kerjasama merupakan tuntutan bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, sebab dengan adanya kerjasama yang baik akan memberikan kepercayaan (*trust*) pada berbagai pihak yang berkepentingan, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan. Untuk mewujudkan adanya kerjasama yang baik, perusahaan harus mampu membangun kondisi internal perusahaan yang konstruktif dengan diikuti komitmen dan konsistensi yang tinggi bagi semua azas manajemen.

Penilaian kinerja harus berhubungan langsung dengan analisis pekerjaan, menentukan output kinerja meliputi: tugas-tugas yang dilaksanakan, kompetensi individu, aktivitas penyeliaan dan tanggung jawab penganggaran bagi pemegang jabatan. Oleh karenanya kinerja seseorang dipertimbangkan sebagai fungsi, kemampuan dan kemauan.

Ada beberapa pengukuran kinerja karyawan antara lain menggunakan aspek kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, disiplin, kreativitas, prakarsa, kerjasama kepemimpinan, kepribadian, kecakapan, dan tanggung jawab⁷¹. Sistem penilaian kinerja⁷². Suatu perusahaan tentunya menginginkan dan bahkan menuntut agar seluruh karyawannya di semua jajaran perusahaan menampilkan kinerja terbaiknya.

Untuk mengetahui apakah hal itu terjadi dalam suatu perusahaan diciptakan suatu sistem penilaian kinerja baik yang ditujukan kepada para karyawan yang menduduki jabatan manajerial maupun mereka yang tanggung jawab utamanya adalah menyelenggarakan berbagai kegiatan operasional. Sistem yang paling lumrah diterapkan ialah apa yang dikenal dengan istilah Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan.

Unsur-unsur pelaksanaan pekerjaan yang dinilai dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan ada delapan macam, yaitu : Kesetiaan, Prestasi Kerja, Tanggung Jawab, Ketaatan, Kejujuran, Kerjasama, Prakarsa, dan Kepemimpinan⁷³.

Beberapa pendapat diatas dalam pengukuran kinerja, pada penelitian ini digunakan unsur kinerja yang dinilai adalah Prestasi Kerja, Tanggung Jawab, Ketaatan, Kejujuran, Kerjasama, Prakarsa.

1) Unsur Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan hasil pelaksanaan pekerjaan yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

⁶⁴ Hasibuan. M., 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Erlangga. Jakarta.

⁶⁵ Siagian. S. P., 2004. *Manajemen Internasional*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.

⁶⁶ Ilyas. Y., 2002. *Op. Cit.* hal. 118

Prestasi kerja seorang karyawan ini dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman, dan kesungguhan dan lingkungan kerja.

2) Unsur Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya, tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukan.

3) Unsur Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang karyawan untuk mentaati segala peraturan kedinasan yang berlaku, dan mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta sanggup untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.

4) Unsur Kejujuran

Kejujuran merupakan sikap mental yang keluar dari dalam diri manusia sendiri. Ia merupakan ketulusan hati dalam melaksanakan tugas dan mampu untuk tidak menyalahgunakan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

5) Unsur Kerjasama

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

6) Prakarsa

Prakarsa merupakan terjemahan dari *initiative*. Ia merupakan kemampuan seorang karyawan untuk mengambil keputusan, langkah-langkah, serta melaksanakannya, sesuai dengan tindakan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas pokok tanpa menunggu perintah atasan.

Penilaian kinerja dilakukan untuk menilai kinerja karyawan dengan menggunakan form penilaian performansi dengan penggabungan penilaian kinerja melalui sistem dan pimpinan Yayasan dengan kategori penilaian yang sudah ditentukan sebagai berikut⁷⁴:

1. Kerjasama Team
2. Kesiediaan dalam menerima perubahan
3. Menjalankan perintah atasan dalam artian yang positif
4. Memberikan masukan-masukan yang berguna untuk perbaikan pelayanan
5. Jam kerja dan jadwal kerja selalu terpenuhi
6. Istirahat sesuai dengan jadwal yang sudah ditentukan
7. Tidak pernah mendapatkan teguran lisan maupun tertulis (SP)
8. Mengenakan seragam sesuai dengan jadwal yang sudah ditetapkan

2.4.3. Metode-metode Evaluasi Kinerja

Metode atau teknik penilaian kinerja karyawan dapat digunakan dengan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Dalam prakteknya tidak ada satupun teknik yang paling sempurna. Pasti ada saja keunggulan dan kelemahannya yang jauh lebih penting adalah bagaimana meminimumkan masalah-masalah yang mungkin didapat pada setiap teknik yang digunakan. Metode evaluasi kinerja dijabarkan sebagai berikut⁷⁵:

1. Metode berorientasi masa lalu

Metode ini umumnya mempunyai sasaran atau tujuan yaitu menilai prestasi kerja para pegawai secara obyektif untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu yang hasilnya bermanfaat baik bagi organisasi. Metode ini memiliki kekuatan dalam kinerja yang telah terjadi dan untuk beberapa hal mudah untuk diukur. Kelemahan dari metode ini adalah kinerja tidak dapat

⁷⁴ Yayasan Bintang Timur.2010. *Peraturan Umum Karyawan*. Tangerang

⁷⁵ Simanjuntak, 2005. *Op. Cit.* hal. 122

diubah, tetapi para karyawan akan memperoleh umpan balik yang dapat mengarah untuk upaya-upaya yang diperbaharui ke kinerja yang lebih baik. Teknik penilaian yang termasuk dalam metode ini adalah:

a. Skala Penilaian

Skala penilaian ini syarat dengan evaluasi subyektif atas kinerja individual dengan skala dari terendah sampai tertinggi. Penilaian banyak didasarkan pada opini penilai, dan dibanyak kasus kriteria tidak langsung terkait pada kinerja pekerja. Kelemahan dari teknik ini, antara lain terdapat bias penilai yang berpeluang direfleksikan dalam instrumen subyek tipe ini.

b. Metode daftar periksa

Metode daftar periksa Metode ini dibuat sedemikian rupa dengan memberikan bobot tertentu pada setiap hal (*item*) yang terkait dengan derajat kepentingan dari item tersebut. Metode ini relative praktis dan terstandart. Keunggulan metode ini adalah murah, meringankan keruwetan administrasi, pelatihan bagi penilai berkurang dan terstandarisasi. Kelemahannya meliputi bias dari penilai dalam bentuk halo efek, selain itu pendekatan ini tidak membenarkan penilai memberi penilaian relative.

c. Metode pilihan yang tepat

Metode ini mensyaratkan penilai untuk memilih pernyataan paling umum dalam setiap pasangan pernyataan tentang karyawan yang dinilai, sering kedua pernyataan itu mengandung unsur-unsur positif dan negatif. Keunggulan metode ini adalah mengurangi bias penilai, karena beberapa karyawan harus dinilai. Metode ini mudah dikelola dan cocok untuk pekerjaan yang beragam, namun walaupun praktis dan mudah distandarisasi, pernyataan-pernyataan umum mungkin tidak spesifik terkait dengan pekerjaan, hal ini menyebabkan metode ini memiliki keterbatasan manfaat dalam membantu karyawan untuk memperbaiki kinerjanya.

d. Metode kejadian kritis

Metode ini mensyaratkan penilai untuk mencatat pernyataan – pernyataan yang menggambarkan perilaku bagus dan buruk yang terkait dengan kinerja pekerjaan. Biasanya pernyataan tentang kejadian kritis tersebut dicatat oleh para penyelia selama periode evaluasi untuk setiap bawahan. Kejadian yang dicatat termasuk penjelasan singkat tentang apa yang telah dan kapan itu terjadi. Metode ini sangat bermanfaat untuk memberikan umpan balik kepada karyawan. Hal ini juga mengurangi bias jika para penilai mencatat kejadian-kejadian dalam keseluruhan periode.

e. Metode cacatan Prestasi

Metode ini mirip dengan metode kejadian kritis dengan mencatat prestasi yang digunakan utamanya oleh kalangan profesional. Informasi biasanya digunakan untuk mengembangkan laporan tahunan yang berisi rincian tentang sumbangan para profesional sepanjang tahun. Penafsiran setiap item bisa jadi subyektif dan bias karena mereka cenderung hanya melihat kebaikan.

2. Metode berorientasi masa depan

Metode ini berfokus pada kinerja masa depan dengan mengevaluasi potensial karyawan untuk merumuskan tujuan kinerja masa depan. Dalam praktiknya, banyak pendekatan berorientasi masa lalu meliputi sebuah bagian dari penyelia dan karyawan untuk mencatat rencana masa depannya. Ada empat pendekatan yang bisa digunakan untuk mengevaluasi kinerja masa depan yaitu:

a. Penilaian diri

Apa yang dilakukan para karyawan untuk mengevaluasi diri dapat menjadi teknik evaluasi yang bermanfaat jika tujuan dari penilaian adalah untuk pengembangan diri lebih lanjut dan untuk perbaikan.

Mereka dapat membantu para pengguna untuk merumuskan tujuan personal untuk masa depan. Risikonya adalah karyawan akan menjadi sangat toleran amat kritis terhadap kinerja.

b. Pengelolaan berdasarkan tujuan

Inti pokok dari tujuan ini meliputi tujuan-tujuan yang secara obyektif dapat diukur dan bersama-sama diakui oleh karyawan dan manajer. Harapannya adalah karyawan menjadi lebih termotivasi untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan juga untuk membantu para karyawan dan penyelia untuk membahas kebutuhan pengembangan spesifik bagi karyawan. Dalam prakteknya program pengelolaan berdasarkan tujuan telah menghadapi kesulitan. Tujuan terkadang amat ambisius atau sempit atau tidak dirumuskan secara partisipatif, tetapi dipaksakan oleh atasan, yang menghasilkan karyawan yang frustrasi atau terdapatnya dimensi kerja yang terabaikan.

c. Penilaian psikologis

Penilaian ini menggunakan jasa ahli psikologi yang digunakan untuk menilai potensi individu masa depan, dan bukan kinerja individu masa lalu. Penilaian meliputi proses wawancara, tes psikologi, diskusi dengan penyelia dan telaah ulang dari evaluasi sebelumnya. Hasil tes akan dituangkan dalam bentuk laporan tentang kemampuan intelektual karyawan, emosi, motivasi, dan karakteristik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pendekatan ini relative lamban dan cenderung mahal atau manajer muda yang cemerlang diperkirakan memiliki potensi dalam organisasi.

d. Pusat-pusat penilaian

Merupakan bentuk penilaian terhadap karyawan yang standar yang mengandalkan pada beragam tipe evaluasi dan penilai yang ganda. Tipe ini biasanya digunakan untuk manajer yang tampil dengan potensi untuk melakukan pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Proses penilaian karyawan yang terseleksi dilakukan melalui wawancara yang mendalam, tes psikologi, sejarah latarbelakang personal, penilaian kelompok oleh pengunjung lain, diskusi kelompok tanpa ada seorang pemimpin, penilaian oleh psikolog dan

manajer dan simulasi pekerjaan untuk menilai potensi mereka di masa depan. Pusat-pusat penilaian ternyata mahal dan banyak memakan waktu, tidak hanya kandidat keluar dari pekerjaan mereka, dengan perusahaan yang membayar untuk perjalanan dan penginapan, para penilai sering direkrut dari manajer perusahaan yang dirancang untuk pusat penilaian dalam jangka pendek.

2.4.4. Tantangan Penilaian dan Manfaat Evaluasi Kinerja

Rancangan sistem penilaian kinerja sering menyebabkan tantangan – tantangan meliputi para profesional sumber daya manusia. Tantangan tersebut meliputi:⁷⁶

a. Kendala legal

Penilaian kinerja harus bebas diskriminasi yang tidak sah atau tidak legal. Apapun bentuk penilaian kinerja yang digunakan departemen harus terpercaya dan absah, jika tidak setiap keputusan mungkin ditentang karena hal itu melanggar hukum tentang pekerjaan yang sama dan mungkin hukum lainnya.

b. Bias Penilai

Masalah dengan ukuran subyektif adalah peluang munculnya bias. Disini bias merupakan distorsi pengukuran yang akurat. Bias terjadi karena adanya unsur emosional didalam menilai karyawan. Bentuk bias penilai meliputi:

1) Halo Effect

Bisa ini terjadi ketika opini personal penilai terhadap karyawan mempengaruhi ukuran kinerja. Masalah ini sering meringankan atau memberatkan ketika para penilai harus menilai karakter kepribadian teman-teman mereka, atau seseorang yang sangat tidak disukainya.

⁷⁶ Mangku Prawira, 2003. *Op. Cit.* hal 229

2) Kesalahan kecendrungan sentral

Beberapa penilai tidak menyukai untuk menilai karyawan dalam hal efektif atau tidak efektif. Dengan demikian mereka mendistorsi penilaian untuk membuat setiap karyawan dalam kondisi rata-rata. Penilai menghindari penilaian secara ekstrim seperti nilai amat buruk dan sempurna.

3) Bisa kemurahan dan ketegasan hati

Bias kemurahan hati terjadi ketika para penilai cenderung begitu mudah dalam menilai kinerja para karyawan. Beberapa penilai melihat semua karyawannya adalah baik dan memberikan penilaian yang menyenangkan. Bias ketegasan hati merupakan hal yang sebaliknya, hal ini merupakan hasil penilaian yang begitu keras dalam evaluasinya. Kedua bentuk bias ini lebih umum terjadi ketika standar kerja tidak jelas.

4) Bisa lintas budaya

Setiap penilai memiliki harapan tentang perilaku manusia yang didasarkan pada budayanya. Ketika orang-orang diharapkan untuk mengevaluasi yang lainnya dari kultur yang berbeda, mereka mungkin menggunakan harapan budaya kepada seseorang yang memiliki kepercayaan atau perilaku yang berbeda.

5) Prasangka personal

Ketidaksukaan penilai terhadap sebuah kelompok atau kelas orang dapat mendistorsi penilaian yang orang terima, dan para penilai kadang-kadang tidak sadar akan prasangkanya sehingga bias lebih sulit untuk diatasi.

Manfaat dari evaluasi kinerja harus dapat dirasakan oleh pihak-pihak yang terlibat didalamnya yaitu : karyawan sebagai pihak yang dinilai, manajer/pemimpin sebagai pihak yang melakukan penilaian dan pihak organisasi atau perusahaan.

Bagi karyawan, keuntungan yang diperoleh dari pelaksanaan evaluasi kinerja sebagai berikut:⁷⁷

- a. Standar kinerja/hasil yang diharapkan dari masing-masing karyawan menjadi lebih jelas
- b. Mendapatkan umpan balik yang akurat dan konstruktif tentang kinerja yang lalu.
- c. Mendapatkan kesempatan untuk menyampaikan perasaan dan pendapat, serta pemanfaatan keahlian karyawan dalam pekerjaan kepada atasannya.
- d. Mendapatkan pandangan yang lebih jelas tentang hubungan pekerjaan dengan mempelajari sasaran atau tujuan pimpinan dan prioritas yang ditetapkan untuk unit-unit karya.

Bagi pemimpin atau manajer, penilaian yang dilakukan dengan baik, hati-hati dan penuh kesadaran, akan memberikan manfaat berupa:

- a. Memiliki kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi tren kinerja dari staf dan karyawan
- b. Dapat memahami staf/karyawannya lebih baik lagi, tentang kecemasan, harapan dan aspirasi mereka
- c. Mendapat kesempatan mengklarifikasi sasaran atau tujuannya dan prioritas yang ditetapkan oleh penilai, dengan maksud untuk memberikan pengertian yang lebih baik kepada karyawan tentang kecocokan kontribusi mereka dengan pekerjaan teman-teman mereka yang lain
- d. Meningkatkan motivasi staf/karyawan, dengan memfokus perhatian kepada mereka sebagai individu
- e. Membina dan Mengembangkan kinerja staf/karyawan
- f. Mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi, mutasi, promosi, atau alih jabatan.

⁷⁷ Suastha. 2006. *Op. Cit* hal. 93

Berdasarkan penjelasan dan uraian di atas maka kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi. Variabel kinerja difokuskan pada kinerja karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggannya.

2.2. Kajian Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Model ini di gunakan pada penelitian ini selain didukung oleh teori-teori seperti yang telah di paparkan, juga perlu di dukung oleh penelitian yang relevan adalah sebagai berikut :

1. Dalam tesis berjudul pengaruh Motivasi, kemampuan dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai : survey pada Ditjen pemberdayaan kawasan transmigrasi, Universitas Indonusa Esa Unggul. Hasilnya mengatakan bahwa secara signifikan memang baik secara parsial maupun berganda, terdapat pengaruh motivasi, kemampuan dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai⁷⁸.
2. Dalam tesis berjudul pengaruh motivasi, kemampuan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Multi Structure Sarana menunjukkan bahwa motivasi, kemampuan dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada lingkungan PT Multi Structure Sarana. Dan faktor yang paling dominan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan pada lingkungan PT Multi Structure Sarana adalah motivasi diikuti dengan kemampuan kerja⁷⁹.
3. Dalam tesis berjudul Kompetensi, motivasi, peran kepemimpinan, dan Kinerja pegawai direktorat jenderal Perdagangan dalam negeri. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh nyata terhadap kinerja. Dan Kompetensi kerja mempunyai koefisien korelasi

⁷⁸ Sinulingga Hermanto. 2004. *Pengaruh Motivasi, Kemampuan dan Kepemimpinan* terhadap kinerja pegawai.

⁷⁹ Arie, Harliman, Lorens. 2007. *Pengaruh Motivasi, Kemampuan dan Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan* pada PT Multi Structure Sarana

yang sangat tinggi terhadap kinerja sehingga kompetensi bersama-sama dengan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai⁸⁰.

4. Dalam tesis mengenai Pengaruh Kompensasi, Promosi dan Shift Kerja terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja Pengumpul Tol Gerbang Karang Tengah dan Ramp Kebun Jeruk. Hasilnya mengatakan bahwa Kompensasi, Promosi dan Shift kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Hal ini disebabkan motivasi karyawan masih sangat tergantung pada tingkat balas jasa yang diberikan dan indicator indicator promosi yang baik. Dan dari ketiga variabel tersebut, variabel kompensasi paling dominan pengaruhnya baik terhadap kepuasan kerja maupun terhadap kinerja karyawan. Alasan utamanya adalah bagi mayoritas karyawan dengan pendidikan dan pemahaman saat ini, uang masih merupakan hal utama, baik sebagai faktor motivator untuk bekerja maupun kepuasan kerja⁸¹.

⁸⁰ Hadi, Agung. 2007. *Kompetensi, Motivasi, peran Kepemimpinan, dan Kinerja pegawai* direktorat jenderal Perdagangan dalam negeri.

⁸⁰ Endang, Ilyas. 2011. *Pengaruh Kompensasi, Promosi dan Shift Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pengumpul Tol Gerbang Karang Tengah dan Ramp*. Kebun Jeruk

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Kerangka Pikir Penelitian

Secara teoritis ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja SDM, antara lain motivasi, disiplin, kemampuan, pelatihan, ketrampilan, jaminan sosial, kompensasi, lingkungan kerja, sarana produksi, teknologi dan kesempatan berprestasi⁸². Diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut, maka penelitian ini terfokus pada variabel yang diteliti adalah motivasi kerja, kompetensi, kompensasi, dan Kinerja.

Kinerja adalah⁸³ hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja atau *performance* merupakan hasil perkalian antara kemampuan dengan motivasi⁸⁴. Dengan hasil kinerja karyawan yang baik maka akan berdampak pada kinerja organisasi. Organisasi berkewajiban untuk mempertahankan kinerja karyawan yang baik tersebut sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai dengan baik. Seperti yang telah diterangkan di atas banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di antaranya adalah motivasi kerja, kompetensi, dan kompensasi.

Kompetensi,⁸⁵ baik kompetensi fisik maupun kompetensi intelektual bagi seseorang adalah merupakan modal dasar dalam setiap melaksanakan suatu pekerjaan apapun bentuk dan lingkup pekerjaannya. Karyawan akan lebih kreatif untuk bekerja secara efisien dan efektif dalam mencapai hasil kerja yang optimal, yang pada akhirnya dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau dengan kata lain bahwa kompetensi sangat mendukung tercapainya kinerja karyawan yang tinggi. Semakin tinggi kompetensi karyawan maka akan semakin tinggi pula kinerjanya.

⁸² Sedarmayanti, 2001. *Sumber daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Cv. Mandar maju. Bandung, hal. 72

⁸³ Mangkunegara, 2005. *Manajemen Sumber daya Manusia dan Perusahaan*. Roasdakarya. Bandung.

⁸⁴ Gomes, 2000. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Andi Ofset, Yogyakarta hal. 220

⁸⁵ Gibson, 1998. *Fundamental of Management*. 10th Edition Mc Grow Hill

Motivasi adalah sebagai suatu pemberian dorongan atau rangsangan kepada seseorang sehingga dia bekerja dengan sukarela atau tanpa dipaksa⁸⁶. Kemampuan dan efektifitas manajer pada organisasi untuk memotivasi bawahannya untuk bekerja sesuai dengan keinginan perusahaan akan menentukan tujuan yang akan dicapai organisasi. Karyawan yang bermotivasi tinggi akan merasa senang dan mendapat kepuasan dalam pekerjaannya, sedangkan yang bermotivasi rendah akan malas dan selalu menghindari pekerjaan dengan berbagai alasan yang dikemukakan.

Kompensasi yang diberikan haruslah menggambarkan nilai dari suatu pekerjaan. Salah satu faktor penilaian dari suatu pekerjaan berupa investasi yang telah dilakukan oleh seorang karyawan terhadap pekerjaan tersebut, yaitu dalam bentuk pendidikan yang dibutuhkan oleh suatu pekerjaan tersebut.

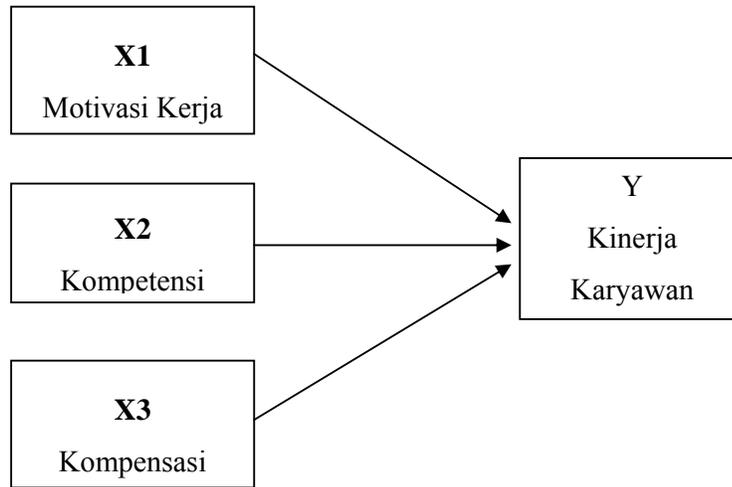
Tingkat kesulitan suatu pekerjaan yang membutuhkan tingkat keahlian tertentu harusnya berpengaruh terhadap kompensasi yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan. Pada umumnya semakin tinggi tingkat spesialisasi suatu jenis pekerjaan, kompensasi yang diberikan juga semakin tinggi.

Kompensasi karyawan di suatu jenis pekerjaan dengan kompensasi karyawan di jenis pekerjaan yang lainnya yang mengerjakan pekerjaan dengan bobot yang sama, relatif akan memperoleh besaran kompensasi yang sama. Jadi, kompensasi dikatakan adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Tetapi berdasarkan asas adil baik itu dalam penilaian, perlakuan, pemberian hadiah, maupun hukuman bagi setiap karyawan. Sehingga dengan asas keadilan akan tercipta suasana kerja sama yang baik, motivasi kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan yang lebih baik.

Dari masalah yang dihadapi oleh Yayasan Bintang Timur dan didukung oleh kajian teori dari hasil penelitian terdahulu, maka disusunlah kerangka pemikiran bahwa Kinerja (Y) Karyawan Yayasan Bintang Timur dipengaruhi oleh variabel, motivasi kerja (X1), kompetensi (X2), dan kompensasi (X3).

⁸⁶ Gouzali Saydan, 2000. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Djambatan, hal. 325

Hubungan kausalitas ini Secara umum disajikan pada gambar 3.1 di bawah ini:



Gambar 3.1 Kerangka Penelitian.

3.1.1 Keterkaitan antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan.

Motivasi kerja merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan agar apa yang menjadi tujuan dan harapanm Organisasi dapat tercapai. Atau dengan kata lain karyawan yang bermotivasi tinggi akan merasa senang dan mendapat kepuasan dalam pekerjaannya sehingga dapat mencapai hasil kerja sesuai dengan keinginan dan tujuan Organisasi.

3.1.2 Keterkaitan antara Kompetensi dengan Kinerja Karyawan

Kompetensi merupakan modal dasar dalam setiap pelaksanaan suatu pekerjaan dalam bentuk dan lingkup pekerjaannya, karena karyawan akan lebih kreatif untuk bekerja secara efisien dan efektif dalam mencapai hasil kerja yang optimal yang pada akhirnya dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

3.1.3 Keterkaitan antara Kompensasi dengan Kinerja Karyawan

Kompensasi yang diberikan harus menggambarkan nilai dari suatu pekerjaan yang telah dicapai, karena itu merupakan suatu bentuk penghargaan atas hasil kerja mereka dalam organisasi sesuai dengan jenis pekerjaan yang mereka lakukan.

3.2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran penelitian, maka dirumuskan hipotesis kerja sebagai berikut :

1. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
2. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan.
3. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan
4. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja, kompetensi, dan kompensasi secara bersama sama terhadap inerja karyawan

3.3 Hubungan Antar Variabel

3.3.1 Hubungan antara Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis yaitu untuk memperoleh uang. Sedangkan kebutuhan nonekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerja dan selalu berkeinginan untuk melanjutkan usahanya.

Jadi hubungan antar variabel motivasi dengan kinerja adalah

H2: Terdapat pengaruh positif Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

3.3.2 Hubungan antara Komptensi terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi merupakan karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan, pengetahuan, serta atribut personal lain yang membedakan yang "*Perform*"

dan tidak “*Perform*”. Hal ini berarti inti utama dari system atau model kompetensi sebenarnya sebagai alat pembentukan untuk memprediksikan keberhasilan kerja seseorang pada suatu posisi. Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan yang merupakan dorongan motif atau *traif* yang menyebabkan suatu tindakan untuk memperoleh hasil kinerja yang baik.

Jadi, hubungan antar variabel kompetensi dengan kinerja adalah:

H1 : Terdapat pengaruh positif kompetensi terhadap kinerja karyawan.

3.3.3. Hubungan antara Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja suatu organisasi tergantung pada kerja karyawannya. Hal ini, atasan harus mempunyai peran yang penting dalam usahanya untuk memotivasi dan mengelola karyawannya. Berkaitan dengan hal tersebut, maka organisasi perlu memberikan perhatian khusus terhadap kinerja yang diperoleh karyawan dengan cara pemberian kompensasi (hadiah, imbalan, dan penghargaan) dan motivasi untuk bekerja penuh semangat, memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap tugasnya, sehingga organisasi akan mudah memenuhi tujuan yang sudah direncanakan.

Jadi, hubungan antar variabel kompensasi dengan kinerja adalah

H3: Pemberian kompensasi kepada karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

3.4 Desain Penelitian

Dalam Penelitian ini, desain yang digunakan adalah *desain deskriptif* dan dilakukan pula penelaahan hubungan antara variabel (*desain kausal*) yang berguna untuk mengukur hubungan antara variabel riset atau untuk menganalisis bagaimana pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya. Dalam penelitian ini data dihimpun secara *ex post facto*, dengan kata lain peneliti mengandalkan pada persepsi responden untuk menerangkan pengalaman-pengalamannya dan selanjutnya dianalisis menurut desain deskriptif dan kausal.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode survei, dengan alat bantu kuesioner tertutup, di mana responden memilih salah

satu jawaban yang telah disediakan, dengan alternatif jawaban terdiri dari interval bernilai 1 – 5.

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Penelitian ini, terdiri dari tiga variabel independen dan satu variabel dependen. Tiga variabel bebas tersebut masing-masing adalah motivasi kerja sebagai variabel bebas pertama (X1), kompetensi sebagai variabel bebas kedua (X2), dan kompensasi sebagai variabel bebas ketiga (X3). Sedangkan variabel tidak bebas adalah kinerja karyawan (Y).

Untuk mempermudah melakukan pengukuran atas variabel-variabel tersebut maka dilakukan pendefinisian khusus berikut:

1. Motivasi Kerja (X1) adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu.
2. Kompetensi (X2) adalah suatu karekteristik dasar seseorang yang mempengaruhi cara berpikir, cara bertindak dilandasi oleh pengetahuan, ketrampilan, dan sikap yang menghasilkan kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dapat menghasilkan kinerja tinggi.
3. Kompensasi (X3) adalah penghargaan yang diterima seseorang sebagai imbalan atas jerih payahnya baik berupa uang maupun berupa penghargaan lainnya yang membuat orang tersebut merasa puas atas hasil kerja yang sudah dicapainya.
4. Kinerja (Y) adalah suatu hasil kerja nyata yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan, serta waktu.

Tabel 3.1. Kisi kisi Penelitian Variabel Motivasi Kerja (X1)

Dimensi	Indikator	No. Pernyataan
1. Kebutuhan mempertahankan hidup (Fisiologis)	1.1. memperoleh imbalan	1
	1.2. memenuhi kebutuhan utama	2
2. Kebutuhan rasa aman	2.1. kebutuhan akan keselamatan jasmani dan rohani	3
	2.2. kebutuhan keamanan pribadi	4
	2.3. rasa aman dan bebas dari rasa takut	5
3. Kebutuhan Sosial	3.1. pergaulan	6
	3.2. bantuan pihak lain	7
4. Kebutuhan Penghargaan	4.1. pengakuan atas status dan prestasi	8
5. Kebutuhan Aktualisasi diri	5.1. kebutuhan akan pencapaian cita cita diri	9
	5.2. kebutuhan perwujudan diri	10

Sumber : Stoner J. (2003)

Tabel 3.2 Kisi Kisi Penelitian Variabel Kompetensi (X2)

Dimensi	Indikator	No. Pertanyaan
1. Karakter pribadi	1.1. konsisten	1 - 2
2. Konsep diri	2.1. sikap	3
	2.2. sistem nilai	4
3. Pengetahuan	3.1. informasi	5
	3.2. lingkup pekerjaan	6
4. Ketrampilan	4.1. kemampuan menyelesaikan tugas teknis	7
	4.2. kemampun menyelesaikan tugas manajerial	8
5. Motivasi	5.1. mengarahkan	9
	5.2. membimbing	10

Sumber : Ruky Achmad (2006)

Tabel 3.3 Kisi-Kisi Penelitian Variabel Kompensasi (X3)

Dimensi	Indikator	No. Pernyataan
Langsung	1. Gaji	1-2
	2. Upah	3-4
	3. Insentif	5
Tidak Langsung	1. Asuransi-asuransi	6-7
	2. Tunjangan-tunjangan	8-9
	3. Pensiun	10

Sumber: Rivai Veittzal dan Jauvani Ella (2010)

Tabel 3.4 Kisi Kisi Penelitian Variabel Kinerja (Y)

Dimensi	Indikator	No. Pertanyaan
1. Prestasi Kerja	1.1. Kecakapan	1
	1.2. Pengalaman kerja	2
2. Tanggung jawab	2.1. Kesanggupan	3
	2.2. Berani mengambil risiko	4
3. Ketaatan	3.1. Taat pada aturan	5
	3.2. Taat pada perintah	6
4. Kejujuran	4.1. Menjalankan tugas dengan tulus hati	7
	4.2. Tidak menyalahgunakan wewenang	8
5. Kerjasama	5.1. Mampu melaksanakan tugas dengan rekan kerja	9
	5.2. dapat bekerja sama dengan orang lain	10
6. Prakarsa	6.1. mampu mengambil keputusan tanpa menunggu perintah	11
	6.2. mampu mengemukakan ide-ide yang mendukung pekerjaan	12

Sumber: Ilyas Y.(2001)

3.5. Pengumpulan Data dan Sampel

a. Jenis Data dan Sumber Data.

Tahap pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh data yang berguna untuk pemecahan permasalahan, yaitu data primer dan sekunder.

1. Data Primer

Jenis data ini diperoleh melalui kunjungan langsung atau survei yang dilakukan dilokasi penelitian, terhadap obyek yang diteliti dan dipandu dengan kuesioner. Selain itu, data ini diambil melalui hasil diskusi dan wawancara dengan pegawai yang terkait dengan obyek penelitian. Pengertian yang diungkapkan oleh karyawan sebagai responden mengenai motivasi kerja adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu, dan definisi mengenai kompetensi adalah ketrampialan yang dimiliki seseorang untuk dapat menjalankan atau melaksanakan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan suatu organisasi. sedangkan Kompensasi adalah menurut responden adalah pemberian penghargaan atas hasil kerja yang telah mereka tunjukan dan telah mereka capai dalam bentuk bonus, insentif dan penyesuaian gaji dan pengakuan terhadap hasil kerja. Definisi Kinerja dari pihak manajemen adalah suatu hasil kerja nyata yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan, serta waktu.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara berupa visi dan misi organisasi, dan gambaran umum lain menyangkut organisasi sebagaimana ketentuan/peraturan yang berhubungan dengan penelitian.

b. Populasi dan Sampel

1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah Guru/Karyawan Yayasan Bintang Timur yang berlokasi di Tangerang.

2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi.

Sedangkan metode pengambilan sampel dilakukan dengan melihat populasi dari obyek penelitian, sejalan dengan permasalahan yang diteliti dalam penelitian ini yaitu kinerja karyawan Yayasan Bintang Timur Tangerang. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Yayasan Bintang Timur yang berada di Persekolahan Maria Mediatrix, Unit TK, SD, SMP, SMK, dan SMA dengan jumlah sebesar 108 orang. Pengambilan sampel menggunakan teknik acak sederhana (*Simple Random Sampling*) dimana teknik ini digunakan karena sampling terdiri dari tingkat: TK, SD, SMP, SMK, dan SMA, peneliti akan mentransifikasi sampel yang akan digunakan. Jumlah anggota sampel sering dinyatakan dengan ukuran sampel, yaitu sampel yang 100% mewakili populasi adalah sama dengan populasi. Makin besar sampel mendekati jumlah populasi makin kecil peluang kesalahan begitu juga sebaliknya, makin kecil sampel menjauhi populasi maka semakin besar peluang kesalahannya⁸⁷. Dalam menghitung sampel penulis akan menggunakan tabel Krecjie. Dengan jumlah populasi 108, maka sesuai dengan tabel Krecjie sampel yang akan digunakan adalah sebesar 75 responden⁸⁸. Dengan jumlah populasi karyawan Yayasan Bintang Timur 108 orang yang terdiri dari jabatan manajerial 14 orang, Pengajar 83 orang, Tata Usaha 11 orang, dengan demikian sampel yang digunakan (*random sampling*)

⁸⁷ Sugiyono, 2005. *Statistika untuk Penelitian*. Alfabeta Bandung, hal. 62

⁸⁸ Sugiyono, 2005. *Op. Cit.* hal. 63

adalah Manajerial 8 orang, Pengajar 60 orang, dan Tata Usaha 7 orang, jumlah keseluruhan menjadi 75 orang atau responden⁸⁹ seperti terlihat pada tabel 3.5

Tabel 3.5 Jumlah Populasi dan Sampel

No	Jabatan	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel
1	Manajerial	14	8
2	Guru/Pengajar	83	60
3	Tata Usaha	11	7
	Jumlah	108	75

3.6. Uji Kualitas Data

1. Uji Validitas

Untuk menguji validitas dari alat ukur kuesioner ini, digunakan Uji validitas konstruk Prinsip dari konstruk ini semakin tinggi tingkat validitas konstruk, maka semakin lengkap komponen atribut penelitian yang diukur dengan alat penelitian⁹⁰. Menurut Santoso uji validitas dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana kuesioner penelitian ini dapat mengukur apa yang ingin diukur. Suatu kuesioner dapat dikatakan valid jika pertanyaan dari kuesioner tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner itu sendiri. Hal ini dapat diketahui bila r hasil lebih besar dari r tabel. Dimana r hasil merupakan angka yang terdapat dalam kolom *Correlated Item Total Correlation* dan r tabel merupakan hasil perhitungan dengan menggunakan derajat bebas (df) dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%. Untuk menguji validitas digunakan bantuan software SPSS 19⁹¹.

2. Uji Reabilitas

⁸⁹ Sugiyono, 2005. *Op. Cit.* hal. 63

⁹⁰ Santoso Singgih. 2001. *Buku Pelatihan SPSS Statistik Parameter*. PT. Elek Media Komputindo. Jakarta. hal.132

⁹¹ Ibid. 2001. Hal. 135

Reabilitas merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pertanyaan yang merupakan indikator suatu variabel dan disusun dalam bentuk kuesioner dengan formula *Cronbach alpha* (α) dan dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap gejala yang sama pada saat yang berbeda.

Perhitungannya dengan menggunakan aplikasi SPSS 19. Menurut Uma Sekaran. Hasil uji reabilitas sebagai berikut;

1. *Cronbach alpha* $< 0,6$: reabilitas buruk
2. *Cronbach alpha* $0,6 - 0,79$: reabilitas diterima
3. *Cronbach alpha* $\geq 0,8$: reabilitas baik

3. Uji Asumsi Klasik

Dalam menggunakan metode regresi linear berganda, maka harus dipenuhi beberapa persyaratan tertentu yang disebut uji asumsi klasik, terdiri dari:

1. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas adalah untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antar variabel bebas (independen) atau tidak. Cara pengujianya adalah dengan melihat apakah nilai korelasi antar variabel bebas tersebut mendekati nilai nol. Nilai 0,8 sebagai batas tertinggi korelasi antar variabel bebas atau batas multikolinearitas. Jika lebih dari 0,8 maka telah terindeksi terjadi multikolinearitas.

2. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan agar data terdistribusi normal apakah dalam model regresi, variabel bebas dan variabel terikat kedua-duanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Suatu model regresi yang baik menurut Ghozali, Imam adalah:

1. Jika data (titik) menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.7. Metode Analisis

Pengumpulan data primer dilakukan dengan cara survei menggunakan kuesioner tertutup (*lampiran 1-2*).

Skala pengukuran yang digunakan untuk penilaian kuesioner adalah skala Likert yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tertentu untuk tentang fenomena sosial. Dalam penelitian sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala Likert, mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, atau berbentuk interval (1 - 5)

Jumlah pernyataan yang akan digunakan pada kuesioner berbeda-beda hal itu dikarenakan untuk variabel **motivasi kerja** jumlah indikatornya ada 10 buah, untuk variabel **kompetensi** jumlah indikatornya ada 10 buah, untuk variabel **kompensasi** jumlah indikatornya 10 buah. Dan untuk variabel **kinerja** jumlah indikatornya 12 buah. Hal ini menjadi jumlah pernyataan pada kuesioner sama dengan jumlah pernyataan indikatornya, walaupun jumlah indikatornya berbeda saya menggunakan system rata rata yang dapat menyamakan jumlah hasil kuesioner untuk dilakukan regresi sehingga tidak perlu menggunakan dummy.

Tabel 3.7.1 Slaka Likert

Skala	Tingkat Penilaian
1	Tidak Setuju
2	Kurang Setuju
3	Cukup Setuju
4	Setuju
5	Sangat Setuju

1. Metode Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan analisis yang memaparkan secara kualitatif perkembangan data data yang ada, baik data dalam bentuk tabel maupun grafik. Untuk memperkuat analisis empirik yang disesuaikan dengan hasil jawaban dari para responden.

2. Regresi Linear Berganda

Regresi Linear berganda⁹² digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas dari penelitian ini yaitu: Motivasi Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap variabel terikatnya yaitu Kinerja Karyawan.

Persamaan umum regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana:

Y	=	Kinerja karyawan
X1	=	variabel Kompetensi
X2	=	variabel Motivasi Kerja
X3	=	variabel Kompensasi
a	=	konstanta
b1,b2,b3	=	koefisien garis regresi
e	=	error

3. Pengujian Hipotesis

Uji Hipotesis digunakan untuk menguji apakah koefisien regresi yang didapat signifikan. Koefisien tidak sama dengan nol menandakan bahwa ada pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat, sehingga semua koefisien regresi harus diuji.

⁹² Sugiyono. Op. Cit. 2001. Hal. 73

1. Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Uji hipotesis dengan uji F signifikansi digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen signifikan atau tidak terhadap variabel dependen secara individual untuk setiap variabel.

Untuk menginterpretasikan hasil perhitungan uji signifikansi digunakan kriteria sebagai berikut:

- Bila $\text{Sig.} \leq \alpha$ maka H_0 ditolak
- Bila $\text{Sig.} > \alpha$ maka H_0 diterima

Dalam hal ini digunakan $\alpha = 5\%$, untuk menunjukkan adanya nilai konstanta maupun koefisien regresi bersifat signifikan atau tidak. Uji hipotesis dengan uji F digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel *independen* terhadap variabel *dependen*. Untuk menginterpretasikan hasil perhitungan uji F, digunakan kriteria serupa dengan uji signifikansi. Dalam hal ini digunakan $\alpha = 5\%$ untuk menunjukkan adanya pengaruh variabel *independen* secara bersama sama maupun parsial terhadap variabel *dependen*.

2. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Angka R diatas 0,8 menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan antara variabel terikat dengan variabel bebas adalah kuat. Untuk mengetahui besarnya persentasi variabel bebas dapat menjelaskan variabel terikat (adjusted R square). Untuk meperolehnya dapat menggunakan aplikasi SPSS versi 19 dengan menu analyze dan sub menu regresion.

Koefisien berganda atau R square (R^2) digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan atau kontribusi dari keseluruhan variabel bebas, pengaruhnya terhadap variabel terikat (Y), sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel bebas (X) yang tidak dimasukan ke dalam model.

3. Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji t)

Uji hipotesis dengan t-tes digunakan untuk mengetahui apakah variabel *independent* signifikan atau tidak terhadap variabel *dependent* secara

individual untuk setiap variabel. Untuk memperolehnya dapat menggunakan aplikasi SPSS versi 19 dengan menu analyze dan sub menu compare mean.

Setelah didapat nilai t hitung melalui rumus di atas, maka untuk menginterpretasikan hasilnya, berlaku ketentuan sebagai berikut:

- Jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ maka H_0 ditolak (hubungan signifikan)
- Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima (hubungan tidak signifikan)

Untuk mengetahui t tabel digunakan ketentuan $n-2$ pada level of significance sebesar 5% (tingkat kesalahan 5% atau 0,05) atau taraf keyakinan 95% atau 0,95. Jadi apabila tingkat kesalahan suatu variabel lebih dari 5% berarti variabel tersebut tidak signifikan

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Yayasan Bintang Timur Tangerang

Yayasan Pendidikan Bintang Timur Tangerang adalah suatu Badan Hukum yang bersifat sosial, yang bergerak dalam usaha - usaha pendidikan dan usaha-usaha lainnya yang sah dan berkedudukan di Kotabumi, Kecamatan Pasar Kemis, Kabupaten Tangerang, Propinsi Banten. Yayasan Bintang Timur dalam mengemban misinya sebagai salah satu bentuk perwujudan hasrat dan keinginan para pengurus Yayasan untuk mengabdikan kepada nusa dan bangsa. Oleh karena itu untuk merealisasikan hasrat dan keinginan tersebut, Yayasan berupaya baik secara moril maupun materil dalam membangun karya Pendidikan Maria Mediatrix Tangerang ini sebagai lembaga pendidikan yang berkualitas.

Adapun Visi, misi, tujuan serta sasaran yang mau dicapai oleh Penyelenggara pendidikan ini adalah sebagai berikut:

1 VISI :

“Menjadi Lembaga Pendidikan Sosial Katolik Penyelenggara Pendidikan, Karya Kerasulan Tarekat Maria Mediatrix yang Strategis, Terpercaya, Profesional, Setia pada Ciri Khas Katolik, dan Pencerdasan Kehidupan Bangsa dengan Semangat Cinta Kasih”.

2 MISI :

Yayasan Bintang Timur menuju tahun 2015 secara operasional bertekad :

- a. Menyelenggarakan pendidikan terpadu nasional plus yang berkualitas, selaras dengan tujuan Pendidikan Nasional dan tujuan pendidikan Katolik
- b. Mengoptimalkan Persekolahan Maria Mediatrix dalam peningkatan mutu pendidikan
- c. Mengupayakan Persekolahan Maria Mediatrix memiliki keunggulan akademik dan non akademik
- d. Mengupayakan penataan dan pemberdayaan tenaga profesional sesuai bidang kegiatan
- e. Mengupayakan kemandirian sekolah

3 TUJUAN

- a. menyelenggarakan pendidikan formal dan pendidikan non formal serta usaha-usaha lain yang ditetapkan
- b. melaksanakan tugas pengelolaan pendidikan sesuai dengan visi dan misi Yayasan
- c. membina serta mengembangkan hubungan kerja yang kooperatif, harmonis dan produktif yang disinari oleh semangat / spritualitas Tarekat Maria Mediatrix

4 SASARAN

- a. Menghasilkan lulusan yang siap kerja
- b. Menghasilkan lulusan yang bisa membuka lapangan kerja baru (berwirausaha)

4.1.5 STRUKTUR ORGANISASI

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Yayasan Bintang Timur Tangerang

4.2 Pembahasan

4.2.1 Uji Kualitas Data

Uji kualitas data telah dilakukan dengan uji validitas dan reabilitas dengan menggunakan software SPSS 19. Kuesioner telah di bagikan kepada 75 responden. Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan software SPSS 19, jika hasil kurang dari standar 0.3 maka dikatakan tidak valid. Sedangkan dikatakan valid jika nilai r hasil (*Correlated Item Total Correlation*) di dapat nilai :

1. *Cronbach alpha* < 0,6 : reabilitas buruk
2. *Cronbach alpha* 0,6 – 0,79 : reabilitas diterima
3. *Cronbach alpha* \square 0,8 : reabilitas baik

Uji Validitas

Tabel 4.1 Validitas Variabel Motivasi Kerja (X1)

Butir Pertanyaan	r hitung (<i>Correlated Item Total Correlation</i>)	r tabel	Keterangan
1	0,573	0,361	Valid
2	0,475	0,361	Valid
3	0,667	0,361	Valid
4	0,564	0,361	Valid
5	0,492	0,361	Valid
6	0,647	0,361	Valid
7	0,626	0,361	Valid
8	0,510	0,361	Valid
9	0,567	0,361	Valid
10	0,664	0,361	Valid

Dari hasil pengolahan data di atas, semua butir pertanyaan mempunyai nilai r hitung (*Correlated Item Total Correlation*) lebih besar dari pada nilai r tabel (0,361), maka dapat disimpulkan semua butir pertanyaan valid

Tabel 4.2 Uji Validitas Variabel Kompetensi (X2)

Butir Pertanyaan	r hitung (<i>Correlated Item Total Correlation</i>)	r tabel	Keterangan
1	0,693	0,361	Valid
2	0,581	0,361	Valid
3	0,534	0,361	Valid
4	0,533	0,361	Valid
5	0,657	0,361	Valid
6	0,579	0,361	Valid
7	0,592	0,361	Valid
8	0,670	0,361	Valid
9	0,647	0,361	Valid
10	0,616	0,361	Valid

Dari hasil pengolahan data di atas, semua butir pertanyaan mempunyai nilai r hitung (*Correlated Item Total Correlation*) lebih besar dari pada nilai r tabel (0,361), maka dapat disimpulkan semua butir pertanyaan valid.

Tabel 4.3 Uji Validitas Variabel Kompensasi (X3)

Butir Pertanyaan	r hitung (<i>Correlated Item Total Correlation</i>)	r tabel	Keterangan
1	0,605	0,361	Valid
2	0,597	0,361	Valid
3	0,578	0,361	Valid
4	0,515	0,361	Valid
5	0,543	0,361	Valid
6	0,520	0,361	Valid
7	0,457	0,361	Valid
8	0,634	0,361	Valid
9	0,473	0,361	Valid
10	0,545	0,361	Valid

Dari hasil pengolahan data di atas, semua butir pertanyaan mempunyai nilai r hitung (*Correlated Item Total Correlation*) lebih besar dari pada nilai r tabel (0,361), maka dapat disimpulkan semua butir pertanyaan valid

Tabel 4.4 Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)

Butir Pertanyaan	r hitung (<i>Correlated Item Total Correlation</i>)	r tabel	Keterangan
1	0,604	0,361	Valid
2	0,624	0,361	Valid
3	0,641	0,361	Valid
4	0,663	0,361	Valid
5	0,585	0,361	Valid
6	0,528	0,361	Valid
7	0,662	0,361	Valid
8	0,563	0,361	Valid
9	0,510	0,361	Valid
10	0,534	0,361	Valid
11	0,530	0,361	Valid
12	0,623	0,361	Valid

Dari hasil pengolahan data di atas, semua butir pertanyaan mempunyai nilai r hitung (*Correlated Item Total Correlation*) lebih besar dari pada nilai r tabel (0,361), maka dapat disimpulkan semua butir pertanyaan valid.

4.2.2 Uji Reabilitas

Reabilitas merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam suatu bentuk kuesioner. Uji Reabilitas digunakan untuk mengukur/menunjukkan konsistensi alat ukur dalam mengukur gejala yang sama. Pada variabel yang diteliti dapat dilihat nilai alpha cronbach's.

Sedangkan untuk Uji Reabilitas berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan software SPSS 19 dikatakan reabel jika hasil uji reabilitas sebagai berikut;

1. *Cronbach alpha* < 0,6 : reabilitas buruk
2. *Cronbach alpha* 0,6 – 0,79 : reabilitas diterima
3. *Cronbach alpha* \geq 0,8 : reabilitas baik

Hasil Pengujian Reliabilitas untuk masing-masing variabel yang diringkas pada tabel 4.9 berikut ini:

Tabel 4.5 Hasil Pengujian Reabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Motivasi Kerja	0.830	Reliabel
Kompetensi	0.796	Reliabel
Kompensasi	0.787	Reliabel
Kinerja	0.808	Reliabel

Hasil uji reliabilitas tersebut menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha yang cukup besar yaitu diatas 0,60 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel sehingga untuk selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

4.2.3 Uji Asumsi Klasik

Sebelum model Regresi linear berganda digunakan, model harus memenuhi asumsi klasik

1. Uji Normalitas

Tujuan dari uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi, variabel bebas dan terikatnya atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model yang baik adalah berdistribusi data normal atau mendekati normal.

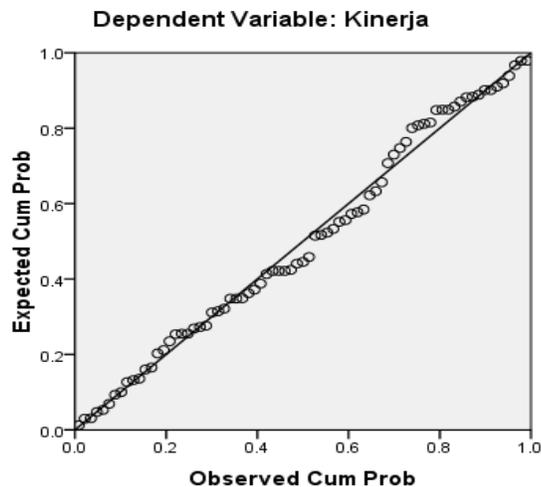
Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran

data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Gambar 4.2 merupakan hasil uji normalitas data untuk semua dimensi secara simultan terhadap Kinerja. Dapat dilihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal, yang berarti nilai residual berdistribusi normal, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi Kinerja berdasarkan masukan semua variabel bebas.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar: 4.2 Uji Normalitas
Hasil pengolahan SPSS versi 19.00

2. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas diperlukan untuk mengetahui ada tidaknya variabel independen yang memiliki kemiripan dengan variabel independen lain dalam satu model. Selain itu deteksi terhadap multikolinieritas juga bertujuan untuk menghindari kebiasaan dalam proses pengambilan kesimpulan mengenai pengaruh uji parsial masing masing variabel independen terhadap variabel dependen. Multikolinieritas digunakan untuk menunjukkan adanya hubungan linear diantara variabel-variabel bebasnya dalam model regresi. Multikolinieritas dapat dideteksi dengan nilai Variance Inflation Faktor (VIF). Hasil uji melalui VIF pada hasil output SPSS tabel Coefficients, masing masing variabel independent memiliki VIF tidak lebih dari 10 dan nilai toleransi tidak kurang dari 0.1. Maka dapat dinyatakan model regresi linier berganda terbebas dari asumsi klasik dan dapat digunakan dalam penelitian.

Tabel. 4.6 Angka Perhitungan Uji Multikolinieritas

Mode	Collinearity Statistic	
1 (Costanta)	Tolerance	VIF
X1	0.990	1.010
X2	0.922	1.085
X3	0.928	1.078

Dilihat dari nilai VIF yang diperoleh ketiga variabel ada disekitar angka 1 – 10, maka dapat dipastikan model yang digunakan dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas yang berarti.

4.2.4 Analisis Deskriptif

4.2.4.1 Analisis Deskriptif Variabel Karakteristik Responden

Pada tahap ini dilakukan analisis terhadap Karyawan Yayasan Bintang Timur Tangerang dengan jumlah responden sebanyak 75 orang. Untuk lebih jelasnya data akan disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.7 Karakteristik responden

No	Parameter	Jumlah	Prosentase
Jenis Kelamin			
1	Laki – laki	48	64%
2	Perempuan	27	36%
Usia			
1	< 30 tahun	5	7%
2	31 – 40 tahun	35	47%
3	41 – 50 tahun	26	34%
4	51 – 56 tahun	9	12%
Tingkat Pendidikan			
1	SLTA	7	9%
2	Diploma	26	35%
3	S1	34	45%
4	S2	8	11%
Masa Kerja			
1	< 5 tahun	8	11%
2	6 – 10 tahun	13	17%
3	11 – 15 tahun	34	45%
4	> 16 tahun	20	27%

Data tersebut di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki, hal itu sesuai dengan populasi dimana mayoritas karyawannya adalah laki – laki (64%). Berdasarkan usia, mayoritas berumur 31 – 40 tahun sebesar 47% dan 41 – 50 tahun sebesar 34%. Berdasarkan pendidikan mayoritas Sarjana dan Diploma hal itu sesuai dengan pengambilan sampel di mana umumnya karyawan di Unit persekolahan Maria Mediatrix berpendidikan S1 sebesar 45% dan Diploma sebesar 35 %, sedangkan masa kerja umumnya sudah > 11 tahun sebesar 45%.

4.2.4.2 Analisis Deskriptif Variabel Motivasi kerja (X1)

Hasil nilai rating jawaban responden untuk variabel Motivasi Disajikan berikut:

Tabel 4.8 Nilai Rating Jawaban Responden Untuk Variabel Motivasi Kerja (X1)

No	Butir Pertanyaan	Rata rata
1	Saya puas dengan penghasilan yang didapat	3,87
2	Gaji yang saya terima setiap bulan sudah mencukupi untuk kebutuhan dasar rumah tangga	3,45
3	Karyawan memiliki rasa yang dapat mendorong kemajuan akan prestasi kerjanya	3,32
4	Organisasi memberikan kenyamanan kerja pada setiap karyawannya dilingkungan pekerjaannya	3,16
5	Kepercayaan Pemimpin untuk menentukan keputusan dalam suatu pekerjaan membuat saya bekerja dengan lebih baik, aman dan tanpa rasa takut	3,01
6	Saya memiliki hubungan yang erat dengan semua karyawan	3,09
7	Saya lebih suka bekerja dalam tim untuk menyelesaikan pekerjaan yang sulit	3,05
8	Organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki loyalitas dan etos kerja yang tinggi terhadap organisasi	2,75
9	Tugas yang dibebankan kepada saya dianggap sebagai peluang untuk pengembangan karier.	2,81
10	Saya suka mengerjakan pekerjaan yang menantang	3,07
	Rata rata tanggapan responden	3,15

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas diperoleh nilai rata rata variabel motivasi kerja adalah 3,15. Artinya secara keseluruhan motivasi kerja karyawan Yayasan Bintang Timur berada pada kategori belum baik. Untuk itu perlu dilakukan perbaikan semua aspek yang ditunjukkan lewat dimensi dimensi kuesioner, dengan lebih menekankan perbaikan pada item pertanyaan yang nilainya di bawah rata rata.

4.2.4.3 Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi

Tabel 4.9 Nilai Rating Jawaban Responden Untuk Variabel Kompetensi (X2)

No	Butir Pertanyaan	Rata rata
1	Karyawan mengelola dan mengatur pekerjaan agar dapat selesai tepat waktu	3,28
2	Karyawan berupaya untuk menyelesaikan tugas tanpa terjadi kesalahan	3,15
3	Karyawan percaya bahwa tugas yang diemban untuk kebaikan organisasi.	3,11
4	Karyawan dalam melaksanakan tugasnya dapat menempatkan diri sebagai bagian dari sistem kerja yang ada.	3,11
5	Karyawan mendapatkan informasi dengan baik Job Desc, hingga dapat memahami pekerjaanya dengan baik.	2,91
6	Karyawan mengetahui segala kegiatan teknis terkait dengan lingkup pekerjaanya.	3,04
7	Karyawan mampu melaksanakan seluruh tugas teknis yang menjadi tanggung jawabnya.	3,04
8	Karyawan mampu melaksanakan seluruh tugas manajerial yang menjadi tanggung jawabnya.	2,96
9	Karyawan berusaha mengarahkan mitra kerja dalam melaksanakan pekerjaan.	2,96
10	Mampu membimbing karyawan lain dalam melaksanakan tugasnya.	2,92
	Rata rata Tanggapan Responden	3,05

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas diperoleh nilai rata rata variabel kompetensi adalah 3,05. Artinya secara keseluruhan kompetensi karyawan Yayasan Bintang Timur berada pada kategori belum baik. Untuk itu perlu dilakukan perbaikan semua aspek yang ditunjukkan lewat dimensi dimensi kuesioner, dengan lebih menekankan perbaikan pada item pertanyaan yg nilainya di bawah rata rata.

4.2.4.4 Analisis Deskriptif Variabel Kompensasi

Tabel 4.10 Nilai Rating Jawaban Responden Untuk Variabel Kompensasi (X3)

NO	Item Pertanyaan	Rata rata
1	Gaji yang diterima telah sesuai dengan beban pekerjaan para karyawan	3,60
2	Dalam pelaksanaan pemberian gaji di Yayasan Bintang Timur selalu dilakukan tepat waktu	3,05
3	Karyawan berusaha mencapai prestasi kerja yang melebihi rekan kerjanya	3,05
4	Organisasi memberikan kenaikan gaji bagi karyawan yang dapat bekerja dengan baik	2,79
5	Organisasi memberlakukan sistem insentif bagi karyawan yang bekerja dengan baik	2,37
6	Terdapat asuransi kesehatan bagi karyawan-karyawan Yayasan Bintang Timur Tangerang	3,00
7	Dana asuransi kesehatan bagi karyawan Yayasan Bintang Timur sesuai dengan biaya kesehatan saat ini	2,97
8	Sistem tunjangan yang ditetapkan di Yayasan Bintang Timur sesuai dengan kondisi organisasi saat ini	3,00
9	Tunjangan yang diberikan kepada para karyawan sudah sesuai dengan beban pekerjaan tambahan yang dikerjakan	2,68
10	Yayasan Bintang Timur memberikan penghargaan yang sesuai kepada karyawan yang akan mengakhiri masa kerja (pesiun)	2,37
	Rata rata	2,89

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas diperoleh nilai rata rata variabel kompensasi adalah 2,89. Artinya secara keseluruhan kompensasi karyawan Yayasan Bintang Timur berada pada kategori belum baik. Untuk itu perlu dilakukan perbaikan semua aspek yang ditunjukkan lewat dimensi dimensi kuesioner, dengan lebih menekankan perbaikan pada item pertanyaan yang nilainya di bawah rata rata.

4.2.4.5 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja

Tabel 4.11 Nilai Rating Jawaban Responden Untuk Variabel Kinerja (Y)

No	Butir Pertanyaan	Rata rata
1	Karyawan dapat melaksanakan tugas secara berdaya guna (<i>efisien</i>) dan berhasil guna (<i>efektif</i>)	3,50
2	Hasil kerja karyawan yang dicapai melebihi hasil kerja rata-rata yang ditentukan	3,30
3	Karyawan dapat menyelesaikan masalah yang terkait dengan pekerjaannya	3,20
4	Karyawan mencari tata kerja baru dalam mencapai tujuan organisasi	3,10
5	Karyawan mentaati semua ketentuan jam kerja yang ada dalam organisasi	3,40
6	Karyawan mentaati perintah-perintah yang diberikan atasan yang berwenang dengan sebaik-baiknya	3,10
7	Karyawan melaporkan hasil kerja kepada atasan sesuai keadaan yang sebenarnya	3,60
8	Karyawan tidak menyalah gunakan wewenang yang diberikan kepadanya	3,00
9	Setiap karyawan mampu bekerja sama dalam tim kerja dan mau menerima dalam setiap perubahan yang ada	3,00
10	Karyawan mampu berkomunikasi dengan baik, ke - rekan kerja maupun atasan	2,90
11	Karyawan tanpa menunggu petunjuk dan perintah atasan dapat mengambil keputusan	3,30
12	Karyawan sering memberikan ide-ide untuk perbaikan Organisasi	3,10
	Rata rata Tanggapan Responden	3,20

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas diperoleh nilai rata rata variabel kinerja adalah 3,20. Artinya secara keseluruhan kinerja karyawan Yayasan Bintang Timur berada pada kategori belum baik. Untuk itu perlu ditingkatkan agar dapat mewujudkan visi dan misi organisasi, yaitu menjadi persekolahan yang berkualitas dan menjadi terbaik dalam pelayanannya.

4.2.5 Analisis Kuantitatif

4.2.5.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Regresi antara variabel Motivasi Kerja, Kompetensi dan Kompensasi terhadap kinerja dapat digambarkan dalam pengolahan data dengan *software* SPSS versi 19.00 Nilai R^2 (koefisien determinasi) sebesar 0,758. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya variasi yang memberikan pengaruh bersama-sama antara Motivasi Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan sebesar 75,8% atau sisanya 24,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti

Tabel. 4.12. hasil Estimasi Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1(Constant)	.271	.438		.620	,537
Motivasi	.714	.084	.660	8.493	,000
Kompetensi	,409	.103	.321	3.987	,000
Kompensasi	-,168	.103	-.131	-1.628	,108

a. Dependent Variable : Y

Variabel Motivasi Kerja terhadap Variabel Kinerja

H_0 = tidak ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

H_a = ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Dari perhitungan didapatkan nilai signifikansinya untuk variabel Motivasi Kerja adalah $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak atau **H_a** diterima. Dengan demikian ditarik kesimpulan variabel Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja.

Variabel Kompetensi terhadap Variabel Kinerja

H_0 = tidak ada pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

H_a = ada pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja.

Dari perhitungan didapatkan nilai signifikansinya untuk variabel Kompetensi adalah $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak atau H_a diterima. Dengan demikian ditarik kesimpulan variabel Kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja.

Variabel Kompensasi terhadap Variabel Kinerja

H_0 = tidak ada pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja

H_a = ada pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja

Dari perhitungan didapatkan nilai signifikansinya untuk variabel kompensasi Adalah $0,108 > 0,05$ maka H_0 diterima atau H_a ditolak. Dengan demikian ditarik kesimpulan variabel Kompensasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja.

Diperoleh nilai koefisien regresi pada variabel Motivasi Kerja adalah sebesar 0,714. Ini berarti bahwa dengan faktor lain dianggap konstan, maka setiap peningkatan motivasi kerja maka kinerja akan ikut meningkat sebesar 0,714. Nilai koefisien regresi pada variabel Kompetensi adalah sebesar 0,409. Ini berarti bahwa dengan faktor lain dianggap konstan, maka setiap peningkatan Kompetensi maka kinerja akan ikut meningkat sebesar 0,409. Nilai koefisien regresi pada variabel kompensasi adalah sebesar -0,168. Ini berarti bahwa dengan faktor lain dianggap konstan, pengaruh kompensasi lebih kecil dibandingkan dengan motivasi kerja dan kompetensi karena hasilnya adalah sebesar -0,168.

Beta untuk $X_1 = 0,660$. Untuk $X_2 = 0,321$. Dan untuk $X_3 = -0,131$. Dengan demikian variabel yang paling dominan, yang mempunyai koefisien beta = 0,660 adalah Motivasi Kerja diikuti oleh variabel Kompetensi dengan koefisien beta = 0,321.

Maka dengan mengacu pada hasil beta (Unstandardized Coefficients) di atas dapat dihasilkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,271 + 0,714X_1 + 0,409X_2 - 0,168$$

4.2.5.2 Uji Hipotesis dengan Uji Signifikansi dan Uji F

Uji simultan dengan F-test bertujuan untuk mengetahui pengaruh bersama sama variabel independen terhadap variabel dependen.

Dari Uji ANOVA atau F-test, didapat F hitung adalah 31.990 dan dengan probabilitas 0,000. Probabilitas jauh lebih kecil ($<$) dari 0,05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi Kinerja. Pada output SPSS tersebut juga menunjukkan p-value $0,000 < 0,05$ yang artinya adalah signifikan dalam hal ini, H_0 ditolak atau H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi kerja, Kompetensi, dan Kompensasi secara bersama sama berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

4.3 Pembahasan hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik dapat terlihat dengan jelas bahwa:

1. Secara simultan semua variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat dengan nilai sig. $0,000 < \alpha 0,05$. Pengaruh yang diberikan ketiga variabel bebas tersebut bersifat positif artinya semakin tinggi motivasi kerja, kompetensi dan kompensasi maka mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan.
2. Secara Parsial
 - a. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis (H_1) telah membuktikan terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 8.493 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05, dengan demikian H_a diterima dan H_0 ditolak. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan artinya bahwa ada pengaruh antara variabel Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Yayasan Bintang Timur Tangerang, hal ini disebabkan dengan adanya motivasi kerja yang baik maka kinerja karyawan

Yayasan Bintang Timur pun akan menjadi baik pula.

b. Pengaruh variabel Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis (H2) telah membuktikan terdapat pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 3.987 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima H_a dan menolak H_0 . Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan artinya bahwa variabel kompetensi secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan di Yayasan Bintang Timur Tangerang, hal ini disebabkan dengan adanya kompetensi karyawan yang baik maka kinerja karyawan Yayasan Bintang Timur akan baik, dengan demikian semakin Yayasan Bintang Timur dapat meningkatkan kompetensi karyawan maka kinerja Karyawan pun akan semakin meningkat.

c. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis (H3) telah membuktikan terdapat tidak ada pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan didapat nilai t hitung sebesar - 1.628 dengan taraf signifikansi hitung sebesar 0,108 tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak H_a dan menerima H_0 . Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa tidak ada pengaruh antara variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan di Yayasan Bintang Timur Tangerang. Hal ini disebabkan karena ada motivasi lain dari karyawan Yayasan Bintang Timur yakni memiliki rasa solidaritas yang tinggi untuk bersama Yayasan Bintang Timur dapat mencerdaskan anak-anak bangsa sebagai suatu bentuk pelayanan kepada masyarakat yang membutuhkannya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

Sesuai dengan teori dan pembahasan dalam bab – bab terdahulu, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kesemua variabel berpengaruh terhadap kinerja karyawan kecuali variabel kompensasi. Variabel Motivasi Kerja berpengaruh positif, hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Arie Harliman Lorens (2007), yang menyimpulkan bahwa variabel Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai, karena karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam menjalankan tugas akan mencapai apa yang menjadi tujuan dan harapan dari organisasi. Variabel Kompetensi juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Hadi Agung, (2007), yang menyimpulkan bahwa kompetensi bersama sama motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, karena dengan kompetensi yang dimiliki karyawan, maka karyawan lebih mampu dan trampil dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Kedua variabel tersebut berpengaruh karena kemampuan individu sangat tergantung kepada motivasi kerja dan kompetensi dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya variabel Kompensasi tidak berpengaruh. Hal ini tidak sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Endang Ilyas, (2011), yang menyimpulkan bahwa, semakin tinggi kompensasi dalam bentuk uang diberikan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kompensasi tidak berpengaruh karena karyawan di Yayasan Bintang Timur tidak memahami makna tunjangan tunjangan dalam organisasi.

5. 2 SARAN SARAN

1. Perlu secara berkesinambungan memberikan penjelasan atau pemahaman kepada para karyawan terhadap sistem kompensasi yang berlaku. Di samping itu, perlu juga diperhatikan kembali tentang penghasilan pegawai yang selama ini diterima, yakni dengan memberikan honor atau upah kerja tambahan bagi para pegawai yang berprestasi atau mengerjakan pekerjaan selain yang menjadi beban tugasnya.
2. Perlu dilakukan peninjauan kembali dan dilakukan perbaikan atas besarnya kompensasi yang diberikan terhadap karyawan sesuai dengan tingkat pendidikan masing-masing.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke sepuluh. PT Intan sejati. Klaten.
- Echols, J. dan Shadily, Hasan, 1996. *Kamus Bahasa Inggris Indonesia*. PT Gramedia, Jakarta.
- Ghozali, Imam, 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*.
- Gordon, Anderson, 1992. *Managing Performance Appraisal System*. Uk. Strathclyde Bisnis School
- Gibson, Ivancevich, dan Donnely, 2004. *Organisasi*. PT Erlangga, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu, 2007. *Organisasi dan Motivasi*. PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Husein, Umar, 2002. *Metode Riset Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Ivancevich, J. M. Konopaske R. dan Matteson M.T., 2005. *Organizational Behavior and Management*. Seventh Edition. The McGraw-Hill Companies. Edisi Bahasa Indonesia, Gina Gania, 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Erlangga, Jakarta.
- Kennaa, E. and Beach, N., 2002. *The essence of Human Resource Management*. Penerbit Budi, Yogyakarta.
- Mangkuprawira, Sjafri, 2009. *Bisnis, manajemen, dan Sumberdaya Manusia*. PT. Gramedia, Jakarta.
- Malthias, R. L. Dan Jakson, 2006. *Human Resource Management*. Australia – South – Western.
- Malthias, R. L. dan Jakson, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta.
- Manulang, M., 1994. *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia. Jakarta.

- Mulyasa, 2007. *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran yang Kreatif dan Menyenangkan*. PT Remaja Rosda karya, Bandung
- Notoatmodjo, Soekidjo, 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT Rineka Cipta, Jakarta
- Rampesad, Hubert, K., 2006. *Pertajam Kompetensi Anda dengan Personal Balance Scorecard. Sinergikan Ambisi Pribadi dengan Ambisi Perusahaan Anda*. Edisi Indonesia. PPM, Jakarta.
- Robbins, S. P., dan Judge, Timothy A., 2008. *Perilaku Organisasi* Edisi keduabelas Salemba Empat, Jakarta.
- Ruky, Achmad, 2006. *Sumber Daya Manusia Berkualitas mengubah Visi menjadi Realitas*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Schuler, R. S. J., 1999. *Strategic Human Resource Management*. Mass. Blackwell Publishers, USA.
- Siagian, S. P., 2004. *Manajemen Internasional*. PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Simanjuntak, P., 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Lembaga penerbit FE UI, Jakarta
- Stoner. J. A. F dan Edward Freeman R., 2003. *Manajemen*. PT Prenhallindo, Jakarta.
- Soeharyo, S. dan Sopiah, 2008. *Perilaku Organisasional*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Supranto, J., 2001. *Statistik: Teori Dan Aplikasi*. Edisi keenam. Erlangga, Jakarta.
- Tika, P., 2006. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT Bumi Aksara, Jakarta
- Veithzal, Rivai, 2008. *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT RAJAGRAFINDO PERSADA, Jakarta.

Veithzal, Rivai, dan Ella, Jauvani, 2009. *Manajemen Sumber Daya manusia untuk Perusahaan*. PT RAJAGRAFINDO PERSADA, Jakarta.

Wibowo, 2008. *Manajemen Kinerja*. PT grafindo Persada. Jakarta.

Yukl, Gary, 2006. *Leadership in Organizations*. Edisi ketujuh, Universitas at Albany State University of New York.

Yayasan Bintang Timur, 2010. *Peraturan Umum Karyawan Yayasan Bintang Timur*. Tangerang.

Lampiran 1

PETUNJUK PENGISIAN

Mohon bapak/ibu memberi tanda silang pada salah satu kolom yang ada di tiap pertanyaan untuk jawaban yang paling tepat. Nilai tiap alternatif jawaban yang tersedia adalah :

- 5 = Sangat Setuju
- 4 = Setuju
- 3 = Kurang Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 1 = Sangat Tidak Setuju

VARIABEL MOTIVASI KERJA (X1)

NO	Item Pertanyaan	Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Saya puas dengan penghasilan yang didapat					
2	Gaji yang saya terima setiap bulan mencukupi kebutuhan dasar rumah tangga					
3	Karyawan memiliki rasa yang dapat mendorong kemajuan akan prestasi kerjanya					
4	Organisasi memberikan kenyamanan kerja pada setiap karyawannya dilingkungan pekerjaannya					
5	Kepercayaan Pemimpin untuk menentukan keputusan dalam suatu pekerjaan membuat saya bekerja dengan lebih baik, aman dan tanpa rasa takut					
6	Saya memiliki hubungan yang erat dengan semua karyawan					
7	Saya lebih suka bekerja dalam tim untuk menyelesaikan pekerjaan yang sulit					
8	Organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki loyalitas dan etos kerja yang tinggi terhadap organisasi					
9	Tugas yang dibebankan kepada saya dianggap sebagai peluang untuk pengembangan karier.					
10	Saya suka mengerjakan pekerjaan yang menantang					

Lampiran 2
VARIABEL KOMPETENSI (X2)

NO	Item Pertanyaan	Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Karyawan mengelola dan mengatur pekerjaan agar dapat selesai tepat waktu					
2	Karyawan berupaya untuk menyelesaikan tugas tanpa terjadi kesalahan					
3	Karyawan percaya bahwa tugas yang diemban untuk kebaikan organisasi.					
4	Karyawan dalam melaksanakan tugasnya dapat menempatkan diri sebagai bagian dari sistem kerja yang ada.					
5	Karyawan mendapatkan informasi dengan baik Job Desc, hingga dapat memahami pekerjaanya dengan baik.					
6	Karyawan mengetahui segala kegiatan teknis terkait dengan lingkup pekerjaanya.					
7	Karyawan mampu melaksanakan seluruh tugas teknis yang menjadi tanggung jawabnya.					
8	Karyawan mampu melaksanakan seluruh tugas manajerial yang menjadi tanggung jawabnya.					
9	Karyawan berusaha mengarahkan mitra kerja dalam melaksanakan pekerjaan.					
10	Mampu membimbing karyawan lain dalam melaksanakan tugasnya.					

Lampiran 3

VARIABEL Kompensasi (X3)

NO	Item Pertanyaan	Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Gaji yang diterima telah sesuai dengan beban pekerjaan para karyawan					
2	Dalam pelaksanaan pemberian gaji di Yayasan Bintang Timur selalu dilakukan tepat waktu					
3	Karyawan berusaha mencapai prestasi kerja yang melebihi rekan kerjanya					
4	Organisasi memberikan kenaikan gaji bagi karyawan yang dapat bekerja dengan baik					
5	Organisasi memberlakukan sistem insentif bagi karyawan yang bekerja dengan baik					
6	Terdapat asuransi kesehatan bagi karyawan-karyawan Yayasan Bintang Timur Tangerang					
7	Dana asuransi kesehatan bagi karyawan Yayasan Bintang Timur sesuai dengan biaya kesehatan saat ini					
8	Sistem tunjangan yang ditetapkan di Yayasan Bintang Timur sesuai dengan kondisi organisasi saat ini					
9	Tunjangan yang diberikan kepada para karyawan sudah sesuai dengan beban pekerjaan tambahan yang dikerjakan					
10	Yayasan Bintang Timur memberikan penghargaan yang sesuai kepada karyawan yang akan mengakhiri masa kerja (pesiun)					

Lampiran 4

VARIABEL KINERJA KARYAWAN (Y)

NO	Item Pertanyaan	Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Karyawan dapat melaksanakan tugas secara berdaya guna (<i>efisien</i>) dan berhasil guna (<i>efektif</i>)					
2	Hasil kerja karyawan yang dicapai melebihi hasil kerja rata-rata yang ditentukan					
3	Karyawan dapat menyelesaikan masalah yang terkait dengan pekerjaannya					
4	Karyawan mencari tata kerja baru dalam mencapai tujuan organisasi					
5	Karyawan mentaati semua ketentuan jam kerja yang ada dalam organisasi					
6	Karyawan mentaati perintah-perintah yang diberikan atasan yang berwenang dengan sebaik-baiknya					
7	Karyawan melaporkan hasil kerja kepada atasan sesuai keadaan yang sebenarnya					
8	Karyawan tidak menyalah gunakan wewenang yang diberikan kepadanya					
9	Setiap karyawan mampu bekerja sama dalam tim kerja dan mau menerima dalam setiap perubahan yang ada					
10	Karyawan mampu berkomunikasi dengan baik, ke - rekan kerja maupun atasan					
11	Karyawan tanpa menunggu petunjuk dan perintah atasan dapat mengambil keputusan					
12	Karyawan sering memberikan ide-ide untuk perbaikan Organisasi					

Lampiran 5

Data Ordinal Variabel Motivasi Kerja

Motivasi Responden	Pertanyaan										Total	
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Total	Average
1	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	35	3.5
2	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	34	3.4
3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	31	3.1
4	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	25	2.5
5	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	32	3.2
6	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	35	3.5
7	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	33	3.3
8	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	26	2.6
9	5	4	4	3	4	3	3	3	3	3	35	3.5
10	4	4	4	3	3	4	4	2	3	3	34	3.4
11	5	4	4	3	4	3	4	3	3	3	36	3.6
12	4	5	3	4	3	4	3	3	3	4	36	3.6
13	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	34	3.4
14	4	4	3	3	2	3	3	2	2	3	29	2.9
15	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	31	3.1
16	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	27	2.7
17	4	4	3	2	2	3	3	2	2	3	28	2.8
18	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	28	2.8
19	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	25	2.5
20	4	3	3	2	1	3	3	2	2	3	26	2.6
21	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	29	2.9
22	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	29	2.9
23	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	37	3.7
24	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	29	2.9
25	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	28	2.8
26	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	29	2.9
27	4	4	2	2	3	3	3	4	3	3	31	3.1
28	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	34	3.4
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.0
30	3	4	4	2	2	3	2	3	3	3	29	2.9
31	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2	28	2.8
32	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	27	2.7
33	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	36	3.6
34	4	3	4	3	2	2	3	2	2	3	28	2.8
35	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	35	3.5
36	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	32	3.2
37	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	31	3.1

38	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	35	3.5
39	3	4	4	2	3	3	3	2	2	2	28	2.8
40	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	27	2.7
41	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	29	2.9
42	4	3	3	2	1	3	3	2	2	3	26	2.6
43	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	27	2.7
44	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	35	3.5
45	5	4	5	3	4	4	3	3	4	3	38	3.8
46	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	29	2.9
47	5	4	5	3	4	3	3	4	4	4	39	3.9
48	4	3	3	2	2	3	3	3	2	2	27	2.7
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.0
50	4	3	4	4	3	2	3	3	2	2	30	3.0
51	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	29	2.9
52	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	28	2.8
53	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	36	3.6
54	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	29	2.9
55	5	4	5	5	3	4	3	3	3	3	38	3.8
56	5	4	3	5	4	4	2	4	3	3	37	3.7
57	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	29	2.9
58	5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	36	3.6
59	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	34	3.4
60	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	28	2.8
61	4	3	3	3	4	2	3	2	2	4	30	3.0
62	4	4	3	3	3	2	2	3	2	2	28	2.8
63	4	3	3	5	4	4	3	4	5	3	38	3.8
64	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	29	2.9
65	4	4	3	3	4	2	3	2	3	4	32	3.2
66	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	29	2.9
67	4	5	4	5	4	2	3	3	3	4	37	3.7
68	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	29	2.9
69	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	38	3.8
70	5	4	5	4	4	3	3	3	3	3	37	3.6
71	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	32	2.9
72	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	29	2.9
73	3	3	4	4	3	4	4	3	3	5	36	3.6
74	5	4	4	5	4	3	3	3	3	4	38	3.8
75	5	4	3	4	3	5	4	3	3	4	38	3.8

Lampiran 6
Data Ordinal Variabel Kompetensi

Kompetensi	Pertanyaan										Total	
	Responden	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Total
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	2.00
2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	26	2.60
3	4	3	3	4	3	3	3	2	2	2	29	2.90
4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	30	3.00
5	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	27	2.70
6	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	35	3.50
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
8	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	34	3.40
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
11	4	4	2	4	4	3	4	3	4	3	35	3.50
12	3	3	3	3	2	4	4	2	4	4	32	3.20
13	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	35	3.50
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
15	4	3	4	2	2	4	4	3	3	4	33	3.30
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
17	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	28	2.80
18	4	4	3	3	2	3	2	3	3	2	29	2.90
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
21	3	4	4	3	3	4	3	3	4	2	33	3.30
22	3	3	3	2	2	2	4	3	2	3	27	2.70
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
25	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	25	2.50
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
27	4	4	3	3	2	2	3	4	3	3	31	3.10
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
29	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	27	2.70
30	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	25	2.50
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
32	3	3	3	3	2	2	4	3	3	2	28	2.80
33	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	34	3.40
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
36	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	32	3.20

37	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	33	3.30
38	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	33	3.30
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
40	4	3	3	2	3	4	3	3	4	4	33	3.30
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
43	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	33	3.30
44	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	35	3.50
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
46	3	3	4	3	3	3	2	2	2	3	28	2.80
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
49	4	3	3	4	2	4	3	2	4	4	33	3.30
50	4	3	4	4	3	3	4	3	2	3	33	3.30
51	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	26	2.60
52	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	35	3.50
53	3	3	3	4	3	2	2	3	2	3	28	2.80
54	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
56	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	25	2.50
57	4	2	3	3	2	2	3	3	3	3	28	2.80
58	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	24	2.40
59	3	2	3	3	2	2	3	2	4	2	26	2.60
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
61	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	35	3.50
62	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	32	3.20
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
64	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	27	2.70
65	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	33	3.30
66	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
67	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	33	3.30
68	5	4	3	4	4	4	3	4	3	4	38	3.80
69	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	33	3.30
70	4	3	4	4	3	3	5	4	3	3	36	3.60
71	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	27	2.70
72	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	35	3.50
73	3	2	4	3	3	3	3	2	2	3	28	2.80
74	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	34	3.40
75	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	36	3.60

Lampiran 7
Data Ordinal Variabel Kompensasi

Kompensasi Responden	Pertanyaan										Total	
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Total	Average
1	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	28	2.8
2	4	2	3	3	2	2	3	3	3	2	27	2.7
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	31	3.1
4	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	28	2.8
5	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	27	2.7
6	4	3	4	2	2	3	4	3	3	2	30	3
7	4	2	3	3	2	2	3	3	3	2	27	2.7
8	4	3	4	2	2	3	4	3	3	2	30	3
9	4	2	3	3	2	2	3	3	3	2	27	2.7
10	4	2	3	3	2	2	3	3	3	2	27	2.7
11	4	3	4	2	2	3	4	3	3	2	30	3
12	4	3	4	2	2	3	4	3	3	2	30	3
13	4	3	4	2	2	3	4	3	3	2	30	3
14	4	2	3	3	2	2	3	3	3	2	27	2.7
15	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	33	3.3
16	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	25	2.5
17	4	3	4	2	2	3	4	3	3	2	30	3
18	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	25	2.5
19	3	3	3	2	2	4	2	2	3	3	27	2.7
20	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	25	2.5
21	4	3	4	2	2	3	4	3	3	2	30	3
22	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	25	2.5
23	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	25	2.5
24	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	25	2.5
25	4	3	4	2	2	3	4	3	3	2	30	3
26	4	4	3	3	4	3	4	2	2	3	32	3.2
27	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	25	2.5
28	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	25	2.5
29	4	3	4	2	2	3	4	3	3	2	30	3
30	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	22	2.2
31	4	2	3	3	2	2	3	3	3	2	27	2.7
32	4	3	4	2	2	3	4	3	3	2	30	3
33	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	28	2.8
34	4	3	4	2	2	3	4	3	3	2	30	3
35	4	2	3	3	2	2	3	3	3	2	27	2.7
36	2	2	1	2	3	2	3	2	3	2	22	2.2

37	2	2	2	2	3	2	1	2	3	2	21	2.1
38	4	3	4	2	2	3	4	3	3	2	30	3
39	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	25	2.5
40	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	29	2.9
41	4	3	4	2	2	3	4	3	3	2	30	3
42	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	25	2.5
43	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	25	2.5
44	4	3	3	2	2	4	3	3	3	3	30	3
45	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	32	3.2
46	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	25	2.5
47	4	2	3	3	2	2	3	3	3	2	27	2.7
48	4	3	4	2	2	3	4	3	3	2	30	3
49	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	33	3.3
50	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	26	2.6
51	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	34	3.4
52	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	35	3.5
53	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	25	2.5
54	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	34	3.4
55	4	3	4	2	2	3	3	3	3	2	29	2.9
56	4	3	4	2	2	3	4	3	3	2	30	3
57	4	2	3	3	2	2	3	3	3	2	27	2.7
58	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	25	2.5
59	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	25	2.5
60	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	26	2.6
61	4	3	4	2	2	3	4	3	3	2	30	3
62	3	4	3	4	2	2	3	3	2	3	29	2.9
63	4	3	4	2	2	3	4	3	3	2	30	3
64	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	26	2.6
65	4	2	3	3	2	2	3	3	3	2	27	2.7
66	5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	36	3.6
67	4	5	4	4	3	5	3	3	3	3	37	3.7
68	4	4	3	4	3	4	3	3	2	2	32	3.2
69	4	4	4	4	3	2	3	3	2	2	31	3.1
70	4	3	4	3	2	3	2	3	2	3	29	2.9
71	5	4	5	4	3	4	3	3	4	2	37	3.7
72	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	39	3.9
73	5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	36	3.6
74	5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	36	3.6
75	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	37	3.7

Lampiran 8
Data Ordinal Variabel Kinerja

Kinerja Responden	Pertanyaan												Total	
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Jumlah	Average
1	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	41	3,417
2	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	41	3,417
3	4	3	3	3	2	2	2	4	3	3	4	4	37	3,167
4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	32	2.25
5	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	41	3,417
6	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	42	3.5
7	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	43	3,583
8	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	30	2.5
9	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40	3,333
10	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	41	3,417
11	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	42	3.5
12	4	3	3	3	4	4	3	3	4	2	4	4	41	3,417
13	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	39	3.25
14	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	30	2.5
15	4	3	3	3	2	2	3	4	3	3	4	2	36	3.0
16	3	2	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	35	2,583
17	3	4	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	36	3.0
18	3	4	2	4	3	3	3	3	2	3	2	3	35	2,917
19	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	29	2,417
20	4	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	32	2,667
21	3	4	2	4	3	3	3	3	2	3	2	3	35	2,917
22	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	33	2.75
23	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	39	3.25
24	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	29	2,417
25	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	38	3,167
26	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	33	2.75
27	4	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	32	2,667
28	4	3	4	3	3	4	2	2	3	3	4	3	38	3,167
29	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	40	3,333
30	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	29	2,417
31	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	30	2.5
32	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	39	2,583
33	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	40	3,333
34	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	31	2,583
35	4	3	3	3	4	4	3	3	4	2	4	4	41	3,417
36	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	37	3,083

37	4	3	3	3	2	3	3	3	2	2	4	4	36	3.0
38	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	40	4.0
39	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	33	2.75
40	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	33	2.75
41	3	3	2	3	3	2	1	3	3	2	2	1	28	2,333
42	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	29	2,417
43	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	30	2.5
44	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	40	3,333
45	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	39	3.25
46	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	41	3,417
47	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	31	2,583
48	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	38	3,167
49	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	37	3,083
50	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	33	2.75
51	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	42	3.5
52	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	40	3,333
53	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	41	3,417
54	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	42	3.5
55	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	40	3,333
56	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	41	3,417
57	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	41	3,417
58	4	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	3	42	3.5
59	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	43	3,583
60	4	3	4	2	3	2	1	3	3	2	3	2	32	2.25
61	4	3	3	3	2	3	3	3	2	2	4	4	36	3.0
62	3	3	2	3	3	2	1	3	3	2	2	1	28	2,333
63	5	4	5	4	4	3	4	3	4	3	3	3	45	3.75
64	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	36	3.0
65	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	39	3.25
66	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	41	3,417
67	4	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	31	2,583
68	4	3	4	3	3	4	2	2	3	3	4	3	38	3,167
69	3	3	4	3	3	3	4	2	3	4	3	3	38	3,083
70	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	34	2.75
71	4	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	3	42	3.5
72	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	40	3,333
73	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	41	3,417
74	4	4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	3	43	3.5
75	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	40	3,333

Lampiran 9 : Realibility Dan Validitas Motivasi Kerja

Correlations

		Mq1	Mq2	Mq3	Mq4	Mq5	Mq6	Mq7	Mq8	Mq9	Mq10
Mq1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 75	.375* * .001 75	.414** .000 75	.347** .002 75	.363** .001 75	.337** .003 75	.181 .119 75	.277* .016 75	.126 .280 75	.233* .045 75
Mq2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.375** .001 75	1 75	.425** .000 75	.265* .021 75	.288* .012 75	.261* .024 75	.099 .400 75	.309** .007 75	.322** .005 75	.265* .022 75
Mq3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.414** .000 75	.425* * .000 75	1 75	.352** .002 75	.282* .014 75	.190 .103 75	.300* * .009 75	.202 .083 75	.282* .014 75	.251* .030 75
Mq4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.347** .002 75	.265* .021 75	.352** .002 75	1 75	.492** .000 75	.291* .011 75	.138 .239 75	.366** .001 75	.391** .001 75	.363** .001 75
Mq5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.363** .001 75	.288* .012 75	.282* .014 75	.492** .000 75	1 75	.143 .222 75	.067 .569 75	.333** .004 75	.476** .000 75	.177 .128 75
Mq6	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.337** .003 75	.261* .024 75	.190 .103 75	.291* .011 75	.143 .222 75	1 75	.374* * .001 75	.336** .003 75	.395** .000 75	.323** .005 75
Mq7	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.181 .119 75	.099 .400 75	.300** .009 75	.138 .239 75	.067 .569 75	.374** .001 75	1 75	.046 .694 75	.166 .154 75	.510** .000 75
Mq8	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.277* .016 75	.309* * .007 75	.202 .083 75	.366** .001 75	.333** .004 75	.336** .003 75	.046 .694 75	1 75	.629** .000 75	.222 .055 75
Mq9	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.126 .280 75	.322* * .005 75	.282* .014 75	.391** .001 75	.476** .000 75	.395** .000 75	.166 .154 75	.629** .000 75	1 75	.242* .036 75
Mq10	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.233* .045 75	.265* .022 75	.251* .030 75	.363** .001 75	.177 .128 75	.323** .005 75	.510* * .000 75	.222 .055 75	.242* .036 75	1 75

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.808	10

Lampiran 10 : Realibility Dan Validitas Kompetensi

Correlations

		Kpq1	Kpq2	Kpq3	kpq4	Kpq5	Kpq6	Kpq7	Kpq8	Kpq9	Kpq10
Kpq1	Pearson Correlation	1	.490**	.187	.533**	.239*	.443**	.320**	.343**	.183	.378**
	Sig. (2-tailed)		.000	.108	.000	.039	.000	.005	.003	.116	.001
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Kpq2	Pearson Correlation	.490**	1	.095	.341**	.454**	.481**	.227*	.389**	.370**	.251*
	Sig. (2-tailed)	.000		.418	.003	.000	.000	.050	.001	.001	.030
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Kpq3	Pearson Correlation	.187	.095	1	.357**	.038	.352**	.234*	.227*	.066	.240*
	Sig. (2-tailed)	.108	.418		.002	.747	.002	.044	.050	.574	.038
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
kpq4	Pearson Correlation	.533**	.341**	.357**	1	.415**	.296*	.265*	.323**	.139	.202
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.002		.000	.010	.021	.005	.233	.083
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Kpq5	Pearson Correlation	.239*	.454**	.038	.415**	1	.324**	.211	.292*	.132	.173
	Sig. (2-tailed)	.039	.000	.747	.000		.005	.070	.011	.259	.139
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Kpq6	Pearson Correlation	.443**	.481**	.352**	.296*	.324**	1	.176	.144	.488**	.419**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.010	.005		.131	.218	.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Kpq7	Pearson Correlation	.320**	.227*	.234*	.265*	.211	.176	1	.253*	.241*	.376**
	Sig. (2-tailed)	.005	.050	.044	.021	.070	.131		.028	.037	.001
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Kpq8	Pearson Correlation	.343**	.389**	.227*	.323**	.292*	.144	.253*	1	.095	.196
	Sig. (2-tailed)	.003	.001	.050	.005	.011	.218	.028		.419	.092
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Kpq9	Pearson Correlation	.183	.370**	.066	.139	.132	.488**	.241*	.095	1	.285*
	Sig. (2-tailed)	.116	.001	.574	.233	.259	.000	.037	.419		.013
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Kpq10	Pearson Correlation	.378**	.251*	.240*	.202	.173	.419**	.376**	.196	.285*	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.030	.038	.083	.139	.000	.001	.092	.013	
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.796	10

Lampiran 11 : Realibilitas Dan Validitas Kompensasi

Correlations

		q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10
Komq1	Pearson Correlation	1	.292*	.809**	.143	.038	.257*	.612**	.217	.523**	.042
	Sig. (2-tailed)		.011	.000	.222	.747	.026	.000	.062	.000	.718
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Komq2	Pearson Correlation	.292*	1	.309**	.412**	.539**	.709**	.160	.224	-.027	.494**
	Sig. (2-tailed)	.011		.007	.000	.000	.000	.171	.053	.818	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Komq3	Pearson Correlation	.809**	.309**	1	-.152	.038	.273*	.767**	.172	.614**	.042
	Sig. (2-tailed)	.000	.007		.194	.748	.018	.000	.139	.000	.718
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Komq4	Pearson Correlation	.143	.412**	-.152	1	.365**	.181	.331**	.286*	-.196	.372**
	Sig. (2-tailed)	.222	.000	.194		.001	.121	.004	.013	.092	.001
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Komq5	Pearson Correlation	.038	.539**	.038	.365**	1	.368**	.102	.116	.193	.589**
	Sig. (2-tailed)	.747	.000	.748	.001		.001	.385	.320	.097	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Komq6	Pearson Correlation	.257*	.709**	.273*	.181	.368**	1	.098	.264*	.176	.515**
	Sig. (2-tailed)	.026	.000	.018	.121	.001		.401	.022	.130	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Komq7	Pearson Correlation	.612**	.160	.767**	-.331**	.102	.098	1	.233*	.636**	.053
	Sig. (2-tailed)	.000	.171	.000	.004	.385	.401		.044	.000	.651
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Komq8	Pearson Correlation	.217	.224	.172	.286*	.116	.264*	.233*	1	.268*	.326**
	Sig. (2-tailed)	.062	.053	.139	.013	.320	.022	.044		.020	.004
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Komq9	Pearson Correlation	.523**	-.027	.614**	-.196	.193	.176	.636**	.268*	1	.173
	Sig. (2-tailed)	.000	.818	.000	.092	.097	.130	.000	.020		.138
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Komq10	Pearson Correlation	.042	.494**	.042	.372**	.589**	.515**	.053	.326**	.173	1
	Sig. (2-tailed)	.718	.000	.718	.001	.000	.000	.651	.004	.138	
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.787	10

Lampiran 12 : Realibility Dan Validitas
Kinerja

Correlation

		q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12
Kinq1	Pearson Correlation	1	.542*	.285*	.077	.425**	.277*	.246*	.214	.420**	.142	.458**	.364**
	Sig. (2-tailed)		.000	.013	.510	.000	.016	.033	.065	.000	.226	.000	.001
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Kinq2	Pearson Correlation	.542**	1	.047	.157	.708**	.175	.554**	.120	.503**	.432**	.221	.399**
	Sig. (2-tailed)	.000		.687	.179	.000	.133	.000	.307	.000	.000	.057	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Kinq3	Pearson Correlation	.285*	.047	1	.093	.082	.351**	.372**	.205	.196	.497**	.409**	.297**
	Sig. (2-tailed)	.013	.687		.429	.482	.002	.001	.077	.093	.000	.000	.010
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Kinq4	Pearson Correlation	.077	.157	.093	1	.122	.132	.090	.046	-.014	.188	-.070	.096
	Sig. (2-tailed)	.510	.179	.429		.298	.259	.443	.696	.903	.107	.552	.410
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Kinq5	Pearson Correlation	.425**	.708*	.082	.122	1	.228*	.461**	.076	.717**	.223	.274*	.334**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.482	.298		.050	.000	.517	.000	.054	.018	.003
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Kinq6	Pearson Correlation	.277*	.175	.351*	.132	.228*	1	.329**	.075	.030	.346**	.518**	.476**
	Sig. (2-tailed)	.016	.133	.002	.259	.050		.004	.525	.798	.002	.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Kinq7	Pearson Correlation	.246*	.554*	.372*	.090	.461**	.329**	1	.121	.327**	.530**	.277*	.548**
	Sig. (2-tailed)	.033	.000	.001	.443	.000	.004		.301	.004	.000	.016	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Kinq8	Pearson Correlation	.214	.120	.205	.046	.076	.075	.121	1	.069	.175	.150	-.005
	Sig. (2-tailed)	.065	.307	.077	.696	.517	.525	.301		.556	.134	.200	.965
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Kinq9	Pearson Correlation	.420**	.503*	.196	-.014	.717**	.030	.327**	.069	1	.211	.342**	.378**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.093	.903	.000	.798	.004	.556		.070	.003	.001
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75

Kinq1 0	Pearson Correlation	.142	.432*	.497*	.18 8	.223	.346 **	.530 **	.17 5	.211	1	.229 *	.417 **
	Sig. (2-tailed)	.226	.000	.000	.10 7	.054	.002	.000	.13 4	.070		.048	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Kinq1 1	Pearson Correlation	.458**	.221	.409*	- .07 0	.274 *	.518 **	.277 *	.15 0	.342 **	.229 *	1	.589 **
	Sig. (2-tailed)	.000	.057	.000	.55 2	.018	.000	.016	.20 0	.003	.048		.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Kinq1 2	Pearson Correlation	.364**	.399*	.297*	.09 6	.334 **	.476 **	.548 **	- .00 5	.378 **	.417 **	.589 **	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.010	.41 0	.003	.000	.000	.96 5	.001	.000	.000	
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.830	12

Lampiran : 13

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.758 ^a	.575	.557	.278497

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Motivasi, Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.443	3	2.481	31.990	.000 ^a
	Residual	5.507	71	.078		
	Total	12.950	74			

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Motivasi, Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.271	.438		.620	.537
	Motivasi	.714	.084	.660	8.493	.000
	Kompetensi	.409	.103	.321	3.987	.000
	Kompensasi	-.168	.103	-.131	-1.628	.108

Lampiran : 14

		Correlations			
		Motivasi	Kompetensi	Kompensasi	Kinerja
Motivasi	Pearson Correlation	1	.085	.030	.691 **
	Sig. (1-tailed)		.234	.417	.000
	N	75	75	75	75
Kompetensi	Pearson Correlation	.085	1	.264*	.343 **
	Sig. (1-tailed)	.234		.011	.001
	N	75	75	75	75
Kompensasi	Pearson Correlation	.030	.264*	1	.182
	Sig. (1-tailed)	.417	.011		.298
	N	75	75	75	75
Kinerja	Pearson Correlation	.691 **	.343 **	.182	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.001	.298	
	N	75	75	75	75

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).