

# ANALISIS PENGARUH PEMBERIAN KOMPENSASI FINANSIAL TERHADAP KINERJA AWAK KAPAL DI PT. PELAYARAN MERATUS SURABAYA

## SKRIPSI

DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN  
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI  
JURUSAN MANAJEMEN

B 22 / 06  
Nov  
a



DIAJUKAN OLEH

**JEAN SUSY NOVIANTI**  
No. Pokok : 040124209 E

KEPADA  
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2005

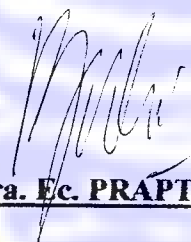
**SKRIPSI**

**ANALISIS PENGARUH PEMBERIAN KOMPENSASI  
TERHADAP KINERJA AWAK KAPAL  
DI PT PELAYARAN MERATUS SURABAYA**

**DIAJUKAN OLEH:  
JEAN SUSY NOVIANTI  
NIM : 040124209**


**TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH**

**DOSEN PEMBIMBING,**

  
**Dra. Ec. PRAPTINI YULIANTI, MSi**

**TANGGAL** 14. 12. 2005.

**KETUA PROGRAM STUDI,**

  
**Prof. Dr. H. AMIRUDDIN UMAR, SE**

**TANGGAL**.....

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan petunjuk dan rahmat serta karunia-Nya pada penulis sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Skripsi yang berjudul **“ANALISIS PENGARUH PEMBERIAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA AWAK KAPAL DI PT PELAYARAN MERATUS SURABAYA”** ini disusun oleh penulis sebagai salah satu syarat guna meraih gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.

Pada kesempatan ini penulis banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak dalam menyelesaikan skripsi ini. Untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat :

1. Bapak Drs. Ec. H. Karjadi Mintaroem, MS., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
2. Prof. DR. H. Amirruddin Umar, SE., selaku ketua Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.
3. Dra. Ec. Praptini Yulianti, MSi., selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar memberikan bimbingan, petunjuk serta saran yang sangat berarti dalam penulisan skripsi ini dengan pengertian.
4. Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan tambahan ilmu pada penulis selama kuliah di Fakultas Ekonomi Manajemen UNAIR.

5. Kepada kedua orang tuaku terima kasih atas segala dukungan baik moril, materiil dan kesabarannya selama ini.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis menyadari kekurangan dari penulisan skripsi ini, oleh sebab itu kepada semua pembaca kiranya berkenan memberikan kritik dan saran yang bersifat membangun dan semoga penulisan skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pembaca.

Surabaya, Agustus 2005

Penulis

## ABSTRAK

PT Pelayaran Meratus Surabaya merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pelayaran menganggap penting mengenai pemberian kompensasi kepada para karyawan terutama karyawan operasionalnya (termasuk awak kapal). Kompensasi yang diberikan oleh PT Pelayaran Meratus Surabaya tersebut berupa gaji, tunjangan, bonus, fasilitas, komisi dan lain sebagainya dimana pemberian kompensasi tersebut penilaiannya didasarkan pada jabatan, pendidikan, masa kerja serta kemampuan kerja awak kapal sebagai wujud timbal balik atas kinerja yang dihasilkan seperti halnya yang umum terjadi pada perusahaan lainnya. Saat ini perusahaan dihadapkan pada permasalahan penurunan kinerja, dimana penurunan kinerja awak kapal yang menonjol ditunjukkan oleh adanya kapal yang beberapa waktu lalu miring dan hampir tenggelam. Hasil investigasi dari pihak manajemen menunjukkan bahwa kemiringan kapal tersebut tidak disebabkan oleh kapal yang sudah tua atau tidak layak layar, namun lebih kepada *maintenance* yang tidak memenuhi standar yang ditentukan produsen kapal.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi berupa gaji, insentif dan tunjangan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya dan Untuk mengetahui faktor mana yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya yang bertugas sebagai awak kapal sebesar 600 orang. Penentuan sampel sebesar 15% yang diambil dari masing-masing bagian, sehingga diperoleh sebesar 90 orang. Analisis didasarkan pada data-data yang diperoleh dari sumber intern perusahaan dan hasil kuesioner. Prosedur yang dilakukan adalah menilai hasil kuesioner dan mengolahnya dengan menggunakan regresi linier berganda.

Setelah dilakukan pengujian statistik, maka simpulan yang dapat diambil adalah secara simultan variable gaji ( $X_1$ ), insentif ( $X_2$ ) dan tunjangan ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ), sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa secara simultan gaji, insentif dan tunjangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan teruji kebenarannya. Nilai  $R^2$  sebesar 0,865, hal ini berarti bahwa gaji, insentif dan tunjangan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 86,5%, sedangkan sisanya sebesar 13,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel bebas yang digunakan. Secara parsial variabel bebas berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya. Untuk itu hipotesis yang menyatakan bahwa secara parsial gaji, insentif dan tunjangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya teruji kebenarannya. Nilai beta ( $\beta$ ) tertinggi dalam penelitian ini adalah variabel gaji sebesar 0,407, sehingga didapat bahwa variabel gaji memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya. Untuk itu hipotesis yang menyatakan bahwa insentif berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya tidak teruji kebenarannya

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PERSETUJUAN	
KATA PENGANTAR .....	i
ABSTRAKSI .....	iii
DAFTAR ISI .....	iv
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
<b>BAB I      PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Manfaat Penelitian .....	6
1.5. Sistematika Penulisan.....	7
<b>BAB II     TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Landasan Teori .....	9
2.1.1. Pengertian Kompensasi .....	9
2.1.2. Tujuan Pemberian Kompensasi.....	10
2.1.3. Komponen-komponen Kompensasi .....	15
2.1.4. Determinasi Kompensasi Finansial Individu.....	27
2.1.5. Karakteristik Kompensasi .....	32
2.1.6. Efektivitas Program Kompensasi .....	33

2.1.7. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi ..	34
2.1.8. Kinerja.....	37
2.1.8.1. Penilaian Kinerja .....	38
2.1.8.2. Kegunaan Dan Keuntungan Penilaian Kinerja .....	39
2.1.8.3. Kriteria Penilaian Kinerja.....	45
2.1.8.4. Masalah Dalam Penilaian Kinerja.....	47
2.1.8.5. Jenis-jenis Penilaian Kinerja .....	50
2.1.8.6. Obyek Penilaian Kinerja.....	51
2.1.9. Hubungan Antara Kompensasi Dengan Kinerja .....	53
2.2. Penelitian Sebelumnya.....	55
2.3. Kerangka Konseptual .....	57
2.4. Hipotesis.....	57
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>
3.1. Pendekatan Penelitian .....	58
3.2. Identifikasi Variabel.....	58
3.3. Definisi Operasional.....	59
3.4. Prosedur Penentuan Sampel .....	62
3.5. Jenis Dan Sumber Data .....	63
3.6. Prosedur Pengumpulan Data .....	64
3.7. Teknik Analisis .....	64
3.7.1. Analisis Regresi Linier Berganda.....	65
3.7.2. Pengujian Gejala Pelanggaran Asumsi Klasik .....	68
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN</b>
4.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	69
4.1.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan .....	69
4.1.2. Lokasi Perusahaan.....	70

4.1.3. Bentuk Dan Tujuan Perusahaan .....	70
4.1.4. Kegiatan Usaha .....	71
4.1.5. Struktur Organisasi Perusahaan .....	72
4.2. Karakteristik Responden .....	75
4.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur Dan Jenis Kelamin .....	75
4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	76
4.3. Deskripsi Variabel Penelitian .....	76
4.3.1. Deskripsi Variabel Gaji .....	76
4.3.2. Deskripsi Variabel Insentif .....	78
4.3.3. Deskripsi Variabel Tunjangan .....	79
4.3.4. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan .....	80
4.4. Uji Kualitas Data .....	81
4.4.1. Uji Validitas .....	81
4.4.2. Uji Reliabilitas .....	84
4.5. Analisis Model Dan Pengujian Hipotesis .....	85
4.5.1. Analisis Model .....	85
4.5.2. Pengujian Asumsi Klasik .....	87
4.5.2.1. Uji Non Multikolinieritas .....	88
4.5.2.2. Pengujian Non Heteroskedastisitas .....	89
4.5.2.3. Pengujian Non Autokorelasi .....	90
4.5.3. Pengujian Hipotesis .....	91
4.5.3.1. Uji Simultan (Uji F) .....	91
4.5.3.2. Pengujian Secara Parsial (Uji t) .....	92
4.6. Pembahasan .....	94



**BAB V    SIMPULAN DAN SARAN**

5.1. Simpulan .....	98
5.2. Saran.....	99

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**



**DAFTAR TABEL**

	Halaman
TABEL 4.1 KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN UMUR DAN JENIS KELAMIN .....	75
TABEL 4.2. KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN PENDIDIKAN TERAKHIR.....	76
TABEL 4.3. DISTRIBUSI TANGGAPAN RESPONDEN PADA VARIABEL GAJI .....	77
TABEL 4.4. DISTRIBUSI TANGGAPAN RESPONDEN PADA VARIABEL ISENSIF.....	78
TABEL 4.5. DISTRIBUSI TANGGAPAN RESPONDEN PADA VARIABEL TUNJANGAN .....	79
TABEL 4.6. DISTRIBUSI TANGGAPAN RESPONDEN ATAS VARIABEL KINERJA.....	80
TABEL 4.7. UJI VALIDITAS .....	82
TABEL 4.8. HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL INSENSIF.....	82
TABEL 4.9. HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL TUNJANGAN .....	83
TABEL 4.10. HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL KINERJA.....	84
TABEL 4.11. UJI RELIABILITAS.....	85
TABEL 4.12. HASIL PERHITUNGAN REGRESI.....	86
TABEL 4.13. UJI NON MULTIKOLINIERITAS.....	88
TABEL 4.14. UJI HETEROSKEDASTISITAS .....	89

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
GAMBAR 2.1. PENENTUAN KOMPENSASI INDIVIDU .....	12
GAMBAR 2.2. KOMPONEN-KOMPONEN KESELURUHAN PROGRAM KOMPENSASI .....	26
GAMBAR 2.3. DETERMINASI-DETERMINASI POKOK KOMPENSASI FINANSIAL INDIVIDU .....	31
GAMBAR 4.1. STRUKTUR ORGANISASI DIVISI ARMADA .....	74
GAMBAR 4.2. KELOMPOK DAERAH DALAM UJI D-W .....	90

## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1	KUESIONER
LAMPIRAN 2	TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN
LAMPIRAN 3	UJI VALIDITAS & RELIABILITAS
LAMPIRAN 4	DATA REGRESI
LAMPIRAN 5	HASIL REGRESI

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Masalah

Persaingan antar perusahaan baik perusahaan besar maupun kecil semakin ketat memaksa perusahaan untuk berusaha tetap bertahan, tumbuh dan berkembang. Perusahaan atau organisasi yang bergerak di bidang perdagangan, industri dan jasa memiliki tujuan akhir yang sama yaitu mencari laba yang sebesar-besarnya, dimana besar kecilnya laba yang diperoleh pada umumnya telah menjadi tolok ukur keberhasilan manajemen perusahaan dalam mengelola perusahaannya. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut perusahaan mempunyai cara dalam manajemen produk atau jasa yang mereka hasilkan. Untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan serta untuk meningkatkan pendapatan, maka perusahaan harus memiliki cara atau metode yang baru dalam rangka mempertahankan kelangsungan hidup perusahaannya.

Salah satu caranya adalah pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan melalui peningkatan kinerja karyawan. Setiap karyawan dalam aktifitasnya sehari-hari bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan bagi diri dan keluarganya. Untuk meningkatkan aktifitas yang mereka lakukan, perusahaan harus memberikan dorongan atau motivasi. Menurut Reksohadiprojo dan Handoko (1990: 256) Motivasi didefinisikan: "Keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai satu tujuan". Pemberian motivasi kepada

karyawan akan menumbuhkan dan meningkatkan semangat kerja mereka, maka dapat diharapkan peningkatan produktivitas, kualitas kerja serta pada akhirnya akan meningkatkan laba yang dihasilkan. Dengan adanya motivasi tersebut, diharapkan tercapai suatu kesamaan tujuan antara karyawan dan perusahaan.

Mengingat pentingnya peran karyawan dalam menjalankan aktivitas perusahaan, maka pemimpin perusahaan dituntut senantiasa memperhatikan dengan sungguh-sungguh tenaga kerja yang dimilikinya. Dengan memperhatikan kinerja mereka, maka sudah sepantasnya apabila perusahaan memberikan dorongan yang bisa menumbuhkan dan mempengaruhi motivasi pada diri karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Dorongan-dorongan yang berupa pemberian upah yang sesuai, kesejahteraan sosial, lingkungan kerja yang baik, dan komunikasi seperti diuraikan dalam teori motivasi Maslow, teori motivasi Herzberg serta teori motivasi McClelland yang dikemukakan oleh Toha (2002: 193) dan Hasibuan (2001: 103), merupakan faktor peubah (independent variable) psikologis yang dapat mempengaruhi perilaku individu dalam menumbuhkan semangat kerja yang tinggi. Dengan pendekatan yang berbeda ketiga teori tersebut bertujuan mendapatkan alat dan cara terbaik dalam memotivasi semangat kerja karyawan agar mereka mau bekerja dengan giat untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

Kinerja karyawan merupakan suatu dasar yang dapat dijadikan sebagai petunjuk mengenai kualitas sumber daya manusia dari karyawan yang bersangkutan, meski banyak faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat dijadikan acuan tentang baik buruknya sistem

kerja yang ada, mulai dari sistem latihan dan pengembangan kerja karyawan yang diberikan, sistem penempatan dan kesempatan kerja karyawan, sistem informasi yang ada dalam organisasi yang kesemuanya terkait dengan bagian pengembangan sumber daya manusia atau bagian personalia dalam organisasi.

Kinerja karyawan harus diimbangi dengan kompensasi yang memang pantas dan sesuai dengan tingkat prestasi yang dicapai. Tanpa adanya kesesuaian antara kinerja yang dicapai dengan kompensasi yang didapatkan akan mengakibatkan penurunan motivasi kerja karyawan. Kompensasi tersebut dapat berupa gaji, tunjangan, bonus, fasilitas, komisi dan lain sebagainya sebagai wujud timbal balik atas kinerja yang dihasilkan para karyawan yang dapat memberikan kontribusi terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

PT Pelayaran Meratus Surabaya merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pelayaran juga menganggap penting mengenai pemberian kompensasi kepada para karyawan terutama karyawan operasionalnya yaitu para awak kapal. Kompensasi yang diberikan oleh PT Pelayaran Meratus Surabaya tersebut berupa gaji, tunjangan, bonus, fasilitas, komisi dan lain sebagainya dimana pemberian kompensasi tersebut penilaiannya didasarkan pada jabatan, pendidikan, masa kerja serta kemampuan kerja awak kapal sebagai wujud timbal balik atas kinerja yang dihasilkan seperti halnya yang umum terjadi pada perusahaan lainnya.

Saat ini perusahaan dihadapkan pada permasalahan penurunan kinerja awak kapal yang menyebabkan kinerja perusahaan secara keseluruhan juga terpengaruh. Penurunan kinerja awak kapal paling menonjol ditunjukkan oleh

adanya kapal yang beberapa waktu lalu miring dan hampir tenggelam. Hasil investigasi dari pihak manajemen menunjukkan bahwa kemiringan kapal tersebut tidak disebabkan oleh kapal yang sudah tua atau tidak layak layar, namun lebih kepada *maintenance* yang tidak memenuhi standar yang ditentukan produsen kapal. Kesalahan yang dilakukan awak kapal antara lain:

- a. Tidak pernah melakukan buang ballast
- b. Frekuensi pemompaan air dalam tunnel
- c. Prosedur-prosedur kerja tidak dikerjakan sesuai instruksi.

Faktor *human error* saat ini juga menjadi perhatian serius manajemen, mengingat banyak kejadian yang menyebabkan kinerja pelayaran menurun yang disebabkan oleh *human error*.

Djarmiko dalam majalah SWA (2003:29) menyebutkan bahwa selain sebagai bentuk apresiasi perusahaan terhadap tenaga kerjanya, gaji bisa pula digunakan sebagai instrumen untuk memotivasi sumber daya manusia yang andal dan penuh potensi. Penetapan standar gaji, tunjangan, bonus, fasilitas dan komisi yang dibayarkan terlalu rendah bila dibandingkan dengan kompetensi dan kontribusi karyawan (*underpaid*), tentu akan menimbulkan masalah. Ada kemungkinan para karyawan akan malas untuk bekerja atau bahkan berusaha hengkang ke perusahaan lain bila perusahaan tidak segera menyesuaikan. Demikian pula sebaliknya apabila penetapan standar gaji, tunjangan, bonus, fasilitas dan komisi yang dibayarkan terlalu tinggi bila dibandingkan dengan kompetensi dan kontribusi karyawan (*overpaid*), maka efisiensi biaya sumber daya manusia perlu dipertanyakan.



Oleh karena itu perlu dilakukan penilaian terhadap kompetensi serta kontribusi karyawan untuk dapat mengidentifikasi standar gaji, tunjangan, bonus, fasilitas dan komisi yang sesuai. Seperti telah dikemukakan sebelumnya bahwa PT Pelayaran Meratus Surabaya merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pelayaran. Penilaian kompetensi dan kontribusi karyawan terhadap perusahaan terutama para awak kapal memerlukan kejelian tersendiri karena tugas operasional awak kapal sangat jauh berbeda dengan karyawan pada bagian lain di perusahaan.

Berdasarkan dari uraian latar belakang tersebut maka penelitian ini berusaha untuk mengidentifikasi, mendeskripsikan serta menganalisis pengaruh dari pemberian kedua bentuk pemberian kompensasi seperti yang telah diterangkan sebelumnya, terhadap peningkatan kinerja awak kapal PT Pelayaran Meratus Surabaya dengan mengambil suatu judul “Analisis Pengaruh Pemberian Kompensasi Finansial Terhadap Peningkatan Kinerja Awak Kapal di PT Pelayaran Meratus Surabaya”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada permasalahan tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi finansial yang berupa gaji, tunjangan dan insentif bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya?

2. Diantara faktor-faktor tersebut, faktor manakah yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh signifikan kompensasi finansial yang berupa gaji, tunjangan dan insentif secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya.
2. Untuk mengetahui faktor mana yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Setelah penelitian ini dilaksanakan, maka hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat-manfaat sebagai berikut:

- a. Bagi PT Pelayaran Meratus Surabaya, dapat dipakai sebagai acuan dalam merumuskan kebijakan pemberian kompensasi awak kapal agar dapat meningkatkan motivasi karyawan, sehingga kinerja keseluruhan karyawan khususnya para awak kapal dapat ditingkatkan.
- b. Sebagai bahan referensi dan pembanding bagi semua pihak yang ingin mengetahui tentang pendalaman dan permasalahan teori motivasi kerja yang dikaitkan dengan pemberian kompensasi.

### 1.5. Sistematika Skripsi

Secara keseluruhan penelitian ini dibagi menjadi lima bab yaitu:

#### BAB I : Pendahuluan

Bab ini menguraikan latar belakang masalah yang dihadapi perusahaan, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan penjelasan mengenai sistematika skripsi.

#### BAB II : Tinjauan Pustaka

Bab ini meliputi landasan teori yang menguraikan teori-teori mengenai pengelolaan sumber daya manusia yang mendasari penulis mengadakan pemecahan masalah yang dihadapi perusahaan khususnya mengenai pemberian kompensasi dalam hubungannya dengan peningkatan kinerja karyawan.

#### BAB III : Metode Penelitian

Bab ini menguraikan metode penelitian yang digunakan oleh penulis meliputi pendekatan penelitian, jenis penelitian dan masalah yang akan diteliti, penjelasan tentang jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, maupun teknik analisis.

#### BAB IV : Hasil Dan Pembahasan

Bab ini menguraikan hasil-hasil penelitian yang dilakukan penulis yang didahului dengan gambaran umum perusahaan meliputi sejarah perusahaan, lokasi perusahaan, serta struktur organisasi perusahaan yang dilanjutkan dengan pembahasan mengenai hasil-hasil penelitian berdasarkan temuan data dan fakta yang diperoleh di lapangan.

## BAB V : Simpulan Dan Saran

Bagian pertama bab ini merupakan kesimpulan yang ditarik berdasarkan pembahasan yang dilakukan dalam bab sebelumnya.

Bagian kedua adalah saran-saran yang diajukan penulis untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi perusahaan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Landasan Teori

##### 2.1.1. Pengertian Kompensasi

Pengelolaan kompensasi adalah fungsi penting di dalam organisasi dan biasanya merupakan bagian dari tanggung jawab departement sumber daya manusia. Salah satu segi paling penting dari pekerjaan di mata sebagian besar karyawan adalah tingkat bayarannya. Karyawan umumnya dibayar setara dengan kualifikasi-kualifikasi yang relevan dengan perusahaan pekerjaan dan jumlah orang dalam angkatan tenaga kerja yang memiliki kualifikasi-kualifikasi ini. Bayaran juga ditentukan oleh keahlian dan upaya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan dan penilaian terhadapnya ditentukan oleh organisasi dan masyarakat.

Pengertian kompensasi menurut Nitisemito (1996: 90), “balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya, yang dapat dinilai dengan uang dan cenderung diberikan secara tetap.” Milkovich (1996: 5) menyatakan bahwa, *“Compensation refers to a forms of financial returns and tangible services and benefits employeas recieve as part of an employment relationship.”*

Kompensasi menurut Simamora (1997 : 540) meliputi kembalian-kembalian finansial, jasa-jasa terwujud dan tunjangan-tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian hubungan kepegawaian. Kompensasi

merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.

### **2.1.2. Tujuan Pemberian Kompensasi**

Tujuan pemberian kompensasi didalam organisasi adalah menarik dan mempertahankan sumber daya manusia karena organisasi memerlukannya untuk mencapai sasaran-sasarannya. Untuk mempertahankan jasa-jasa karyawan dan menjaga tingkat prestasi tinggi maka perusahaan perlu meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan (McKenna, 2002: 161)

Penjabaran tujuan pemberian kompensasi yang dilakukan oleh perusahaan adalah sebagai berikut:

#### **1. Memikat karyawan-karyawan**

Meskipun sebagian besar pelamar kerja tidak mengetahui gaji yang sebenarnya ditawarkan oleh organisasi yang berbeda untuk pekerjaan-pekerjaan yang serupa di pasar tenaga kerja. Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar. Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja.

Sebagian perusahaan akan mencoba tetap kompetitif di pasar tenaga kerja dengan menawarkan gaji yang serupa dengan yang ditawarkan oleh perusahaan-perusahaan pesaing. Biasanya hal ini berarti penentuan tarif gaji yang berlaku untuk pekerjaan-pekerjaan tersebut di pasar tenaga kerja.

## **2. Menahan karyawan-karyawan yang kompeten**

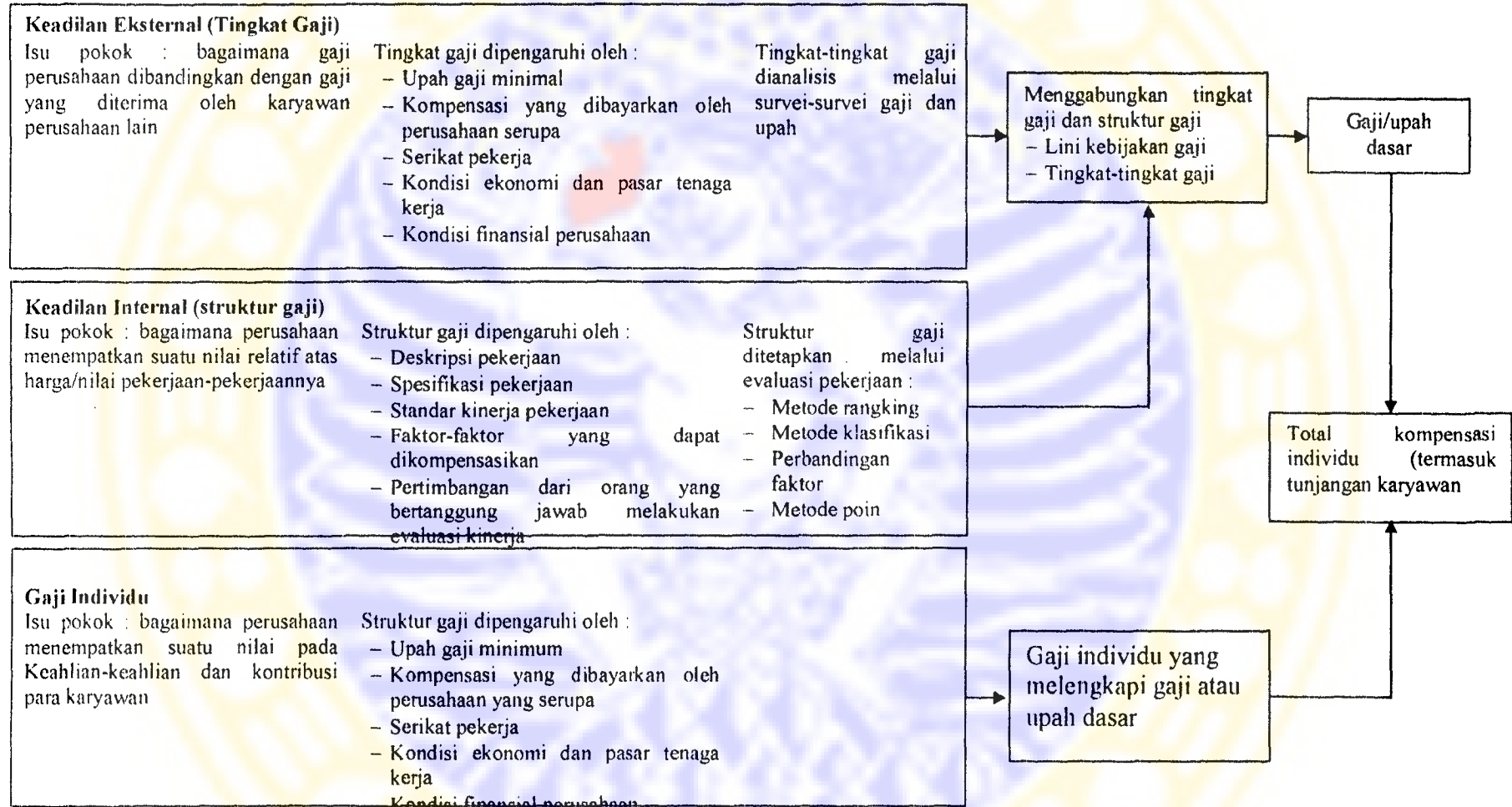
Setelah organisasi memikat dan mengangkat karyawan-karyawan baru, sistem kompensasi seharusnya tidak merintangi upaya-upaya menahan karyawan-karyawan yang produktif. Meskipun banyak faktor yang memacu karyawan meninggalkan sebuah perusahaan, kompensasi yang tidak memadai adalah penyebab yang sering terjadi dari perputaran karyawan. Dalam upaya menahan karyawan-karyawan yang kompeten, departemen sumber daya manusia haruslah memastikan bahwa terdapat kewajaran kompensasi di dalam organisasi.

Tidak ada program kompensasi yang akan tetap memuaskan seluruh karyawan sepanjang waktu, tetapi jika manajemen mampu meminimalkan perputaran karyawan dan kehilangan produksi akibat persepsi kompensasi yang tidak adil, maka tujuan menahan karyawan yang baik telah tercapai. Organisasi tidak hanya harus memiliki sistem yang sangat wajar dan adil, tetapi sistem juga harus dijelaskan kepada para karyawan.

## **3. Menjamin keadilan**

Keadilan adalah keseimbangan antara masukan-masukan yang dibawa masuk oleh individu kedalam sebuah pekerjaan dengan hasil-hasil yang diperolehnya dari pekerjaan tersebut. Masukan-masukan karyawan meliputi pengalaman, pendidikan, keahlian khusus, upaya dan waktu kerja. Keluaran-keluarannya meliputi gaji, tunjangan-tunjangan, pencapaian, pengakuan dan imbalan-imbalan lainnya.

GAMBAR 2.1  
PENENTUAN KOMPENASI INDIVIDU



Sumber: Simamora, Henry, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke-2, Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta. Hal 525.

PERPUSTAKAAN  
 UNIVERSITAS PADJARAN  
 40132  
 SURABAYA



Individu-individu termotivasi untuk bekerja manakala imbalan yang diterimanya didistribusi secara adil. Perancangan dan pelaksanaan sistem kompensasi haruslah memastikan bahwa terdapat keadilan eksternal, keadilan internal dan keadilan individu melalui perancangan dan penerapan struktur gaji yang efektif dan tingkat gaji yang tepat Gambar 2.1 memperlihatkan antara keadilan eksternal, keadilan individu dalam penentuan kompensasi individu.

a. **Keadilan eksternal (*Eksternal equity*)**

Keadilan eksternal (*eksternal equity*) diartikan sebagai tarif-tarif upah (*wage rates*) yang pantas dengan gaji yang berlaku bagi pekerjaan yang serupa di pasar tenaga kerja eksternal. Keadilan eksternal dinilai dengan membandingkan pekerjaan-pekerjaan serupa diantara organisasi-organisasi yang dapat diperbandingkan. Dua kondisi yang mesti dipenuhi adalah :

1. Pekerjaan-pekerjaan yang sedang diperbandingkan mestilah sama atau hampir sama.
2. Organisasi yang disurvei mestilah serupa dalam ukuran, misi dan sektornya.

Tingkat kompensasi eksternal dipengaruhi oleh :

1. Faktor-faktor pasar tenaga kerja, seperti permintaan dan suplai tenaga kerja.
2. Faktor-faktor pasar dari produk, seperti tingkat kompetisi, tingkat permintaan produk, karakteristik produk, karakteristik industri dan

faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi kesehatan industri dan kemampuan menggaji.

3. Harga modal (*the price of capital*) dan tingkat terhadap harga modal tersebut dapat didistribusikan untuk tenaga kerja dalam prose produktif.

**b. Keadilan internal (*Internal equity*)**

Keadilan internal (*internal equity*) diartikan sebagai tingkat gaji yang pantas dengan nilai pekerjaan internal bagi perusahaan. Keadilan internal merupakan fungsi dari status relatif sebuah pekerjaan didalam organisasi, nilai ekonomi dari hasil pekerjaan, seperti kekuasaan, pengaruh dan statusnya didalam hierarki organisasi. Keadilan internal berhubungan dengan kemajemukan gaji diantara pekerjaan yang berbeda didalam sebuah organisasi. Keadilan internal dapat dimiliki dampak yang penting terhadap moral kerja, kepuasan, produktivitas dan perputaran karyawan.

**c. Keadilan individu (*individu equity*)**

Keadilan individu (*individu equity*) berarti bahwa individu diperlakukan secara wajar dibandingkan dengan rekan sekerja. Pada saat pekerja memperoleh kompensasi dari perusahaan, persepsi keadilan dipengaruhi oleh dua faktor :

1. Rasio kompensasi terhadap masukan upaya, pendidikan, pelatihan, ketahanan akan kondisi kerja yang merugikan dari seseorang.
2. Perbandingan rasio ini dengan rasio-rasio yang dirasakan dari pekerja lain.

Keadilan individu terjadi pada saat seorang pekerja merasa bahwa rasio hasil terhadap masukan adalah seimbang, baik secara internal berkaitan dengan dirinya maupun dalam hubungan dengan pekerja lain.

#### **4. Menghargai perilaku yang diinginkan**

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

#### **5. Mengendalikan biaya-biaya**

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

#### **6. Memenuhi peraturan-peraturan legal**

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

### **2.1.3. Komponen-komponen Kompensasi**

Kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*finansial reward*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Menurut Simamora

(1997: 541) komponen dibagi kedalam bentuk-bentuk kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri dari bayaran yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*) yang disebut dengan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung.

Kompetisi nonfinansial (*nonfinancial compensation*) terdiri dari kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis/ fisik dimana orang tersebut bekerja. Tipe kompensasi nonfinansial ini meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas-tugas yang bermakna yang berhubungan dengan pekerjaan.

Dibawah ini adalah penjelasan mengenai komponen-komponen kompensasi, yaitu :

a. **Gaji**

Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap, serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja. Gaji dapat dinyatakan dalam perusahaan periode perjam, perperiode pembayaran atau pertahun dan jumlahnya tetap selama periode waktu tertentu.

Menurut Simamora (1997: 553) hubungan antara keadilan dan kepuasan terhadap gaji individu ditentukan oleh beberapa input, antara lain pendidikan, pengalaman, keahlian-keahlian, tanggung jawab, kondisi kerja dan hasil yang

diharapkan terhadap hasil-hasil (*outcomes*) atau imbalan-imbalan (*reward*).

Sistem upah dan gaji mestilah dirasa wajar oleh mayoritas karyawan, terdapat beberapa dimensi terhadap kewajaran dalam kompensasi. Aspek-aspek kewajaran berhubungan dengan :

1. Gaji relatif terhadap individu yang bekerja pada pekerjaan yang sama.
2. Tarif relatif gaji bagi pekerjaan-pekerjaan yang sangat berhubungan.
3. Gaji relatif individu pada pekerjaan-pekerjaan yang berbeda, pertimbangan yang wajar dibuat terhadap tingkat gaji dan upah umum dalam masyarakat.

**b. Upah**

Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya atau imbalan yang diberikan karena kehadirannya atau dibayar berdasar jam kerja yang diterima pada akhir minggu.

**c. Insentif**

Insentif (*incentive*) adalah tambahan-tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program-program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitasnya, penjualan, keuntungan-keuntungan atau upaya pemangkasan biaya. Tujuan utama program insentif adalah mendorong dan mengimbali produktivitas karyawan dan efektivitasnya.

Menurut Sikula (1981: 290), "Incentive are motives and inducements designed to enhance improve Secara singkat, Manullang

(1986:147) menyatakan “insentif merupakan sarana motivasi /sarana yang menimbulkan dorongan.

Sarwoto (1981: 141) mendefinisikan upah perangsang suatu motivasi dapat diberikan sebagai suatu perangsang pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang berprestasi dalam organisasi adalah tambahan upah yang diberikan kepada buruh.

Menurut Cascio (1981: 377), *“incentive are variable award, granted to individuals on groups, that recognize difference in achieving results. They are designed to stimulate or motivate greater employee effort production”*.

Kartono (1985:163) menyebutkan: “Insentif adalah sarana obyektif yang mampu memberikan kepuasan terhadap kebutuhan, dorongan /keinginan seseorang. Beberapa kebutuhan, khususnya kebutuhan vital, biologis merupakan unsur pembawaan, namun mayoritas dari kebutuhan-kebutuhan manusia itu diperolehnya dalam proses interaksi sosial dan pengalaman dari hidupnya sehari-hari”.

Harsono (1981: 20) berpendapat , “Insentif adalah setiap sistem kompensasi dimana jumlah yang diberikan tergantung pada hasil yang dicapai, yang berarti menawarkan sesuatu insentif kepada pekerja untuk mencapai hasil yang lebih baik”.

Dari pernyataan-pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan alat untuk mendorong karyawan agar lebih bersemangat

di dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Tujuan utama dari insentif ialah untuk meningkatkan produktivitas karyawan agar dapat mencapai keunggulan kompetitif. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan harus mempergunakan berbagai macam *reward* dan berfokus pada kebutuhan karyawan serta tujuan usaha perusahaan (Peterson, yang dikutip Manullang, 1986: 141). Tujuan selengkapnya adalah:

1. Memberikan balas jasa yang berbeda dikarenakan hasil kerja yang berbeda.
2. Mendorong semangat kerja karyawan dan memberikan kepuasan
3. Meningkatkan produktivitas
4. Dalam melakukan tugasnya, seorang pimpinan selalu membutuhkan bawahannya untuk melaksanakan rencana-rencananya
5. Pemberian insentif dimaksudkan untuk menambah penghasilan karyawan sehingga dapat memenuhi kebutuhannya
6. Mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan

Adapun bentuk-bentuk insentif menurut Peterson, yang dikutip Manullang (1986: 141), dapat dibedakan menjadi 3 macam:

#### *1. Finacial Incentive*

Intensif atau rangsangan yang keuangan bukan saja meliputi gaji yang pantas, tetapi juga kemungkinan memperoleh bagian dari keuntungan perusahaan dan soal-soal kesejahteraan yang meliputi perusahaan,

pemeliharaan kesehatan, rekreasi, jaminan hari tua dan sebagainya, merupakan dorongan yang utama, meskipun diakuinya bahwa hanya itu saja dorongan satu-satunya.

## 2. *Non-Financial Incentive*

Dua elemen utama adalah :

- a. Keadaan pekerjaan yang memuaskan yang meliputi tempat kerja, jam kerja, tugas dan teman-temannya kerja.
- b. Sikap pimpinan terhadap keinginan masing-masing pegawai, seperti jaminan pekerjaan, promosi, keluhan-keluhan, liburan-liburan dan hubungan dengan atasan

## 3. *Social Incentive*

Diartikan sebagai tingkah laku yang diharapkan oleh seseorang anggota grup dan jenis daripada tindakan yang diharapkan dari pada teman-temannya. Dengan kata lain keadaan tingkah laku anggota organisasi lainnya terhadap karyawan yang bersangkutan.

Cara ini dapat memberikan dorongan yang kuat untuk meningkatkan kesadaran melakukan tugas yaitu dengan diberikannya perhatian, kesempatan untuk berkomunikasi dengan atasan. Dengan partisipasi ini akan memberikan pengakuan bahwa partisipasi tersebut merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik dan hal ini memerlukan suatu dukungan dan rasa persatuan sehingga para karyawan akan merasa ikut ambil serta keinginan untuk berpartisipasi.



Program-program individu insentif terdiri dari 2 jenis:

1. Program insentif individu yang memberikan kompensasi berdasarkan penjualan-penjualan produktivitas atau penghematan-penghematan biaya yang dapat dihubungkan dengan karyawan tertentu.
2. Program insentif kelompok yang mengalokasikan kompensasi kepada sebuah kelompok karyawan (berdasarkan departemen, divisi atau kelompok kerja) karena melampaui standar-standar probabilitas, produktivitas atau penghematan biaya yang sudah ditentukan sebelumnya.

Sistem kompensasi insentif kerja dibagi menjadi dua sistem, yaitu (Mangkunegara, 2000: 90):

1. Sistem Penentuan Insentif Kerja Berdasarkan Produktivitas Individu
  - a). *Piece Rate* (Unit yang dihasilkan)
  - b). *Time Bonuses* (Premi berdasarkan waktu)
2. Sistem Penentuan Insentif Kerja Berdasarkan Produktivitas Kelompok
  - a). Teknik *Scanlon Plan* —
  - b). Teknik *Rucker Plan* —

Beberapa sifat dasar insentif yang harus dipenuhi agar sistem upah insentif tersebut dapat berhasil, yaitu (Ranupandojo, 1984):

1. Pembayaran hendaknya sederhana, sehingga dapat dimengerti dan dihitung oleh karyawan sendiri.
2. Penghasilan yang diterima buruh hendaknya langsung menaikkan output dan efisiensi.
3. Pembayaran hendaknya dilakukan secepat mungkin.

4. Standar kerja hendaknya ditentukan dengan hati-hati. Standar kerja yang terlalu tinggi atau terlalu rendah sama tidak baiknya.
5. Besarnya upah normal dengan standar kerja per jam hendaknya cukup merangsang pekerjaan untuk bekerja lebih giat.

Sebelum menentukan sistem insentif apa yang akan digunakan, perusahaan harus terlebih dahulu menetapkan standar output. Standar ini adalah sebuah pengukuran hasil kerja yang merupakan rata-rata, karyawan yang telah ditraining dengan baik, bekerja pada ritme normal, dan dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang ditentukan.

Tujuan pemberian program insentif adalah untuk meningkatkan produktivitas para karyawan dalam mencapai suatu keunggulan kompetitif. Program insentif antara lain terdiri dari :

#### **1. Komisi**

Komisi adalah kompensasi yang berdasarkan pada prosentase unit atau nilai penjualan. Sistem intensif komisi biasanya dijumpai dalam pekerjaan-pekerjaan penjualan.

#### **2. Bonus**

Bonus adalah pembayaran sekaligus yang diberikan kepada memenuhi tujuan kinerja. Bonus dapat didasarkan pada pencapaian sasaran obyektif atau penilaian subyektif. Bonus tidak hanya membantu perusahaan dalam mengendalikan biaya-biaya pengeluaran, tetapi dapat mengupayakan kenaikan pendapatan dan peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Nilai motivasional yang ingin dihasilkan dari insentif akan dipengaruhi oleh kebutuhan dan keinginan karyawan dalam meningkatkan pendapat. Menurut Hasibuan (2002: 184) program insentif yang adil dan layak merupakan daya penggerak yang merangsang terciptanya pemeliharaan karyawan. Karena dengan pemberian insentif karyawan merasa mendapat perhatian dan pengakuan terhadap prestasi yang dicapainya, sehingga sikap loyal karyawan semakin baik, gairah kerja meningkat, absensi dan turnover karyawan menurun.

**d. Merit pay**

*Merit pay* (bayaran prestasi) adalah bayaran berdasarkan kinerja yang dijadikan prosedur standar untuk mencoba menggabungkan kenaikan-kenaikan gaji dengan kinerja individu. *Merit pay* merupakan alat motivasional utama bagi karyawan-karyawan pada semua jenjang organisasi. *Merit pay* adalah kenaikan tahunan yang terkait dengan kinerja karyawan selama tahun sebelumnya. Kenaikan *merit pay* diberikan disamping kenaikan biaya hidup atau kenaikan bayaran untuk pendidikan tambahan atau tahun-tahun dinas. *Merit pay* berbeda dengan bonus, *merit pay* merupakan tambahan berkelanjutan sedang bonus merupakan pembayaran sekali waktu.

**e. Tunjangan**

Tunjangan karyawan adalah pembayaran-pembayaran dan jasa-jasa yang melindungi dan melengkapi gaji pokok, yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka (Hasibuan, 2002 : 187). Sementara itu Simamora (2001:

663) juga menjelaskan, tunjangan karyawan adalah pembayaran-pembayaran dan jasa-jasa yang melindungi dan melengkapi gaji pokok. Efek utama kompensasi finansial tidak langsung dalam bentuk tunjangan adalah menahan karyawan di dalam organisasi atas basis jangka panjang.

Tunjangan disebut juga dengan kompensasi finansial tidak langsung, yang meliputi pendapatan-pendapatan yang diterima karyawan karena adanya suatu kejadian yang terlebih dahulu dialami oleh karyawan tersebut. Kompensasi finansial tidak langsung terdiri dari program-program proteksi (asuransi, pensiun), bayaran di luar jam kerja (libur, hari besar, cuti hamil) dan fasilitas (kendaraan, ruang kantor), tunjangan hari raya, pembayaran kepada mereka yang sakit, uang bantuan untuk tabungan karyawan, pembagian berupa saham, asuransi, perawatan di rumah sakit dan pensiun. Pemberian tunjangan hendaknya bermanfaat dan mendorong untuk tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat serta tidak melanggar peraturan legal pemerintah Simamora (2001: 663).

Tujuan pemberian tunjangan atau kesejahteraan oleh perusahaan kepada karyawan antara lain sebagai berikut (Siagian, 1986: 25):

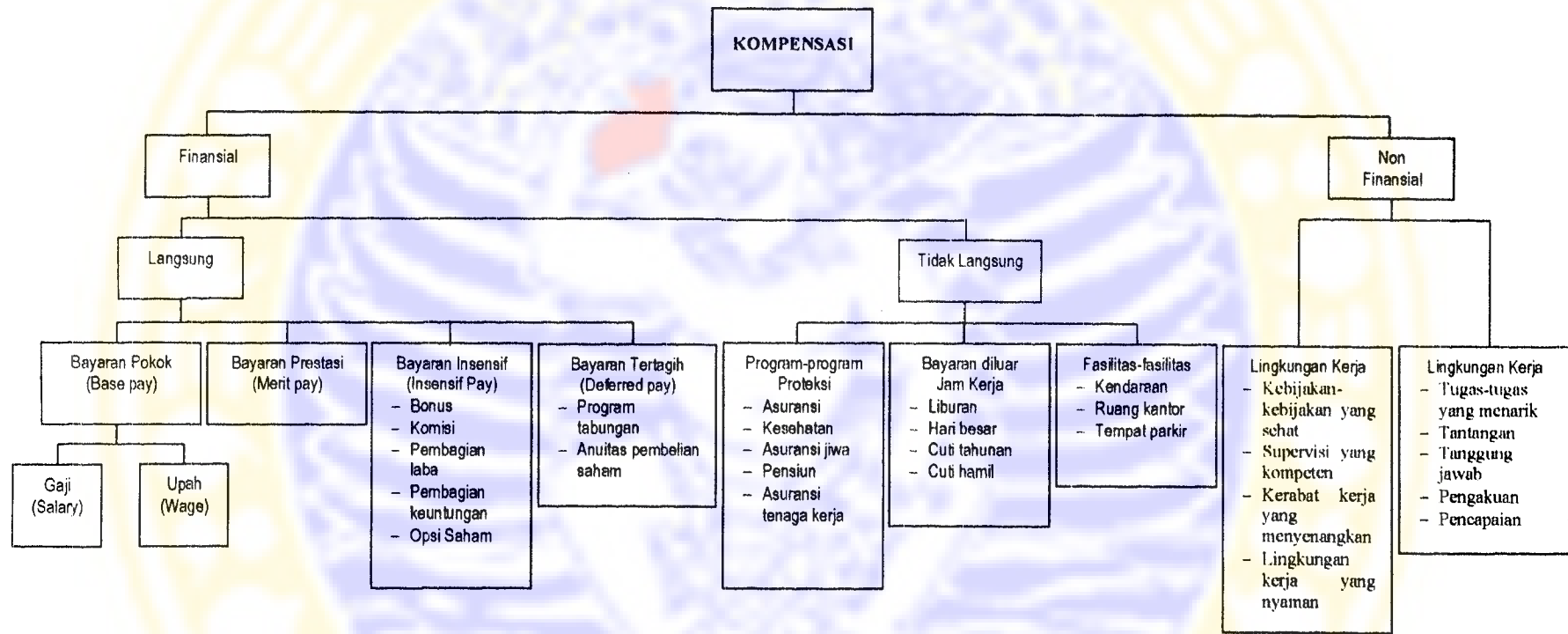
1. Untuk meningkatkan kesetiaan dan keterkaitan karyawan ke perusahaan.
2. Memberikan ketenangan, pemenuhan kebutuhan karyawan dan keluarga.
3. Memotivasi gairah kerja, disiplin dan produktivitas kerja karyawan.
4. Menurunkan tingkat absensi dan turnover karyawan.
5. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman.
6. Membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

7. Memelihara kesehatan dan meningkatkan kualitas karyawan.
8. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
9. Membantu pelaksanaan peningkatan kualitas manusia Indonesia.
10. Mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan perusahaan.
11. Meningkatkan status sosial karyawan beserta keluarganya.

Kompensasi berupa tunjangan ini memiliki dua keuntungan diantaranya yaitu tidak dikenai pajak dan asuransi. Misalnya jumlah premi yang harus dibayarkan relatif kecil daripada mereka yang mendaftarkan atas nama pribadi. Kompensasi jenis ini biasanya diberikan kepada karyawan karena kelayakan mereka pada pekerjaan dan biasanya tidak berhubungan dengan tingkat produktivitas dan kinerja karyawan (Mondy dan Noe, 1996: 358).

Dibawah ini adalah komponen program kompensasi diperagakan dalam gambar 2.2. yang dikutip dari Mondy dan Noe oleh Simamora (1997: 542):

GAMBAR 2.2  
 KOMPONEN-KOMPONEN KESELURUHAN PROGRAM KOMPENSASI



Sumber: Simamora, Henry, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke-2, Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta. Hal. 525.

#### **2.1.4. Determinasi Kompensasi Finansial Individu**

Teori kompensasi tidak pernah mampu memberikan jawaban yang betul-betul memuaskan tentang berapa nilai seseorang. Meskipun tidak ada pendekatan ilmiah yang tersedia. Sejumlah faktor relevan biasanya digunakan untuk menentukan gaji individual. Determinasi-determinasi ini diperagakan dalam gambar 2.3. Organisasi, pasar tenaga kerja, pekerjaan dan karyawan semuanya mempunyai imbas terhadap penentuan nilai pekerjaan dan merupakan determinasi akhir dari komponen finansial individu (Simamora, 1997: 572).

##### **A. Organisasi sebagai determinasi kompensasi finansial individu**

Pendekatan pengelolaan kompensasi dan strategi bisnis harus mengisyaratkan bahwa tingkat aktual kompensasi sepatutnya tidak secara kaku menjadi persoalan apa yang dibayar di pasaran tenaga kerja. Sebaliknya, tingkat kompensasi diturunkan dari suatu penilaian apa yang mesti dibayarkan agar memikat dan mempertahankan orang yang tepat, apa yang mampu dibayar oleh organisasi dan apa yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan strategik organisasi (Simamora, 1997: 572).

Kemampuan perusahaan untuk menggaji (*ability to pay*) sering digunakan sebagai alasan perundingan kolektif oleh serikat pekerja dalam usaha untuk membuktikan bahwa keuntungan perusahaan cukup untuk mendukung tuntutan gaji mereka. kemampuan perusahaan untuk membayar dipengaruhi oleh kondisi-kondisi ekonomi seperti posisi kompetitif didalam industri dan kemakmuran yang ada didalam wilayah geografis dimana perusahaan berada. Kemampuan ini juga

tergantungan pada produktivitas karyawan didalam organisasi, seperti yang ditentukan oleh keinginan mereka untuk bekerja, keberadaan simpanan karyawan dan seberapa efektif karyawan dikelola (Simamora, 1997: 573).

## **B. Pasar tenaga kerja sebagai determinasi kompensasi finansial individu**

Suplai tenaga kerja yang tersedia bagi perusahaan sebagian berasal dari pasar tenaga kerja eksternal atau sebuah organisasi yang merekrut para karyawan kedalam eksternal atau dari sebuah organisasi yang merekrut para karyawan kedalam perusahaan. Tingkat perusahaan yang terbuka terhadap pasar tenaga kerja eksternal tergantung pada tipe dan jumlah karyawan yang dibutuhkan. Pasar tenaga sebagai determinasi kompensasi finansial individu dipengaruhi oleh (Simamora, 1997: 578):

### **1. Survei kompensasi**

Untuk menentukan tarif kompensasi yang adil, sebagian besar perusahaan bergantung pada survei kompensasi untuk menentukan tarif gaji yang berlaku di pasar tenaga kerja. Survei kompensasi memberikan pengertian yang baik mengenai berapa jumlah yang dibayarkan perusahaan lain untuk berbagai pekerjaan. Survei kompensasi yang dilakukan perusahaan haruslah memenuhi hal-hal sebagai berikut :

- a. Frekuensi, dipengaruhi oleh kecepatan perubahan, mutakhir dan mempunyai maksud.
- b. Ruang lingkup, meliputi jumlah perusahaan yang disurvei.
- c. Akurasi, semakin besar akurasi dan data yang dibutuhkan, maka semakin



besar pula kebutuhan akan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan.

## 2. Serikat kerja

Peningkatan dalam kekuatan serikat pekerja disebabkan oleh kepentingan-kepentingan karyawan yang tidak diberikan perhatian yang sama seperti yang diberikan kepada komponen-komponen lain.

## 3. Biaya hidup

Perubahan biaya hidup mempengaruhi tingkat gaji, khusus bagi organisasi yang dimiliki banyak karyawan anggota serikat pekerja. Penyesuaian biaya hidup dan kompensasi tidak memberikan solusi mendasar bagi kompensasi yang wajar bagi karyawan. Penyesuaian hanya berguna sebagai pengganti sementara dalam masa inflasi pada saat pekerja ditekan untuk mengikuti kenaikan harga-harga.

### **C. Pekerjaan sebagai determinasi kompensasi finansial individu**

Teknik manajemen yang digunakan untuk penentuan nilai relatif sebuah pekerjaan meliputi analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan. Evaluasi pekerjaan (*job evaluation*) adalah sebagai prosedur sistematis untuk menentukan nilai relatif pekerjaan-pekerjaan. Dalam evaluasi pekerjaan, manajemen berupaya untuk mempertimbangkan dan mengukur masukan-masukan para karyawan yang diperlukan (keterampilan, usaha, tanggung jawab dan sebagainya) untuk prestasi kerja minimum dan untuk menterjemahkan ukuran-ukuran itu menjadi satuan-satuan moneter tertentu. Sasaran langsung dari proses ini adalah untuk mendapatkan konsistensi internal dan eksternal dalam

pengupahan dan penggajian. Konsistensi internal berkaitan dengan konsep pengupahan relatif didalam perusahaan. Konsistensi eksternal bersangkutan dengan tingkat struktur penggajian suatu organisasi yang diinginkan dibandingkan dengan struktur yang ada dalam masyarakat, industri atau negara. Dengan tercapainya konsistensi internal dan eksternal sebagai sasaran utama, maka manajemen dapat mengharapkan bahwa evaluasi pekerjaan akan memberikan kepuasan baik kepada perusahaan maupun para karyawan dalam pengupahan dan penggajian (Simamora, 1997: 581).

#### **D. Karyawan sebagai determinan kompensasi finansial individu**

Faktor karyawan biasanya dalam menentukan keadaan gaji. Bilamana karyawan mengerjakan pekerjaan serupa dan kinerja serta pengalaman yang sama, maka perusahaan akan membayar karyawan dengan jumlah yang sama. Faktor karyawan sebagai determinan kompensasi dipengaruhi (Simamora, 1997: 606):

##### **1. Kinerja**

Perbandingan kinerja (*performance*) merupakan keadilan yang paling masuk akal dan diterima baik untuk jumlah gaji yang berbeda. Sebagian besar orang menerima prinsip bahwa karyawan yang menghasilkan lebih banyak sudah selayaknya menerima gaji yang lebih tinggi.

##### **2. Senioritas**

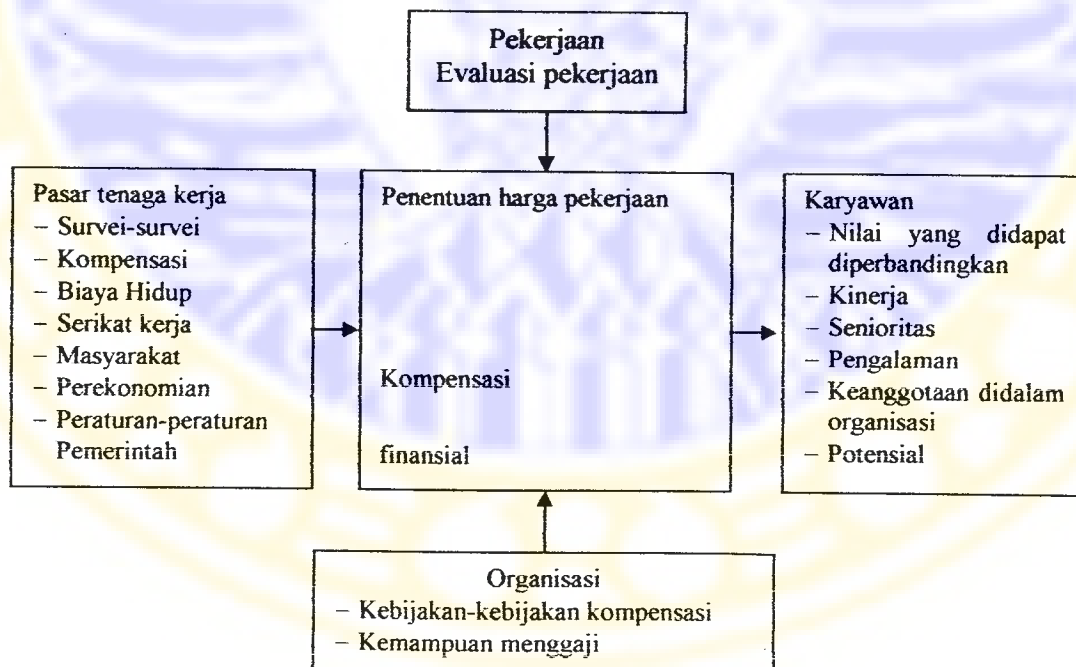
Lamanya waktu seorang karyawan telah bekerja dalam perusahaan, divisi departemen atau pekerjaan disebut senioritas. Gaji yang didasarkan pada senioritas tergantung pada pengalaman atau lamanya dinas didalam pekerjaan.

Sistem senioritas akan menghasilkan tenaga kerja yang stabil dan berpengalaman.

### 3. Pengalaman dan keanggotaan didalam organisasi

Manajemen memberikan kompensasi kepada karyawan atas dasar pengalaman karena wawasan yang bernilai dari pekerjaan hanya dapat diperoleh dari pengalaman diperkerjakan. Komponen finansial individu diberikan kepada karyawan tanpa memandang pekerjaan tertentu yang mereka kerjakan atau tingkat produktivitas tetapi diberikan pada karyawan hanya karena mereka anggota organisasi. Imbalan yang didasarkan pada keanggotaan organisasi dimaksudkan untuk memelihara tingkat stabilitas yang tinggi dalam tenaga kerja dan sebagai pengakuan terhadap loyalitas karyawan.

GAMBAR 2.3  
DETERMINASI-DETERMINASI POKOK KOMPENSASI  
FINANSIAL INDIVIDU



Sumber: Simamora, Henry, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke-2, Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta. Hal. 572.

#### 4. Potensi

Potensi tidak ada guna jika tidak direalisasikan. Tetapi, organisasi menggaji beberapa individu menurut potensi mereka. dalam upaya memikat tenaga muda berbakat kedalam perusahaan, semua program kompensasi mestilah menarik orang-orang yang belum punya pengalaman kerja atau kemampuan langsung untuk melaksanakan tugas-tugas yang sulit.

##### 2.1.5. Karakteristik Kompensasi

Ada 5 karakteristik yang harus dimiliki kompensasi apabila kompensasi dikehendaki secara optimal dan efektif dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Karakteristik tersebut adalah :

##### 1. Arti penting

Sebuah imbalan tidak dapat mempengaruhi apa yang dilakukan oleh orang-orang, atau bagaimana perasaan individu jika hal tersebut tidak penting bagi dirinya.

##### 2. Fleksibilitas

Jika sistem imbalan disesuaikan dengan karakteristik-karakteristik unik dari anggota individu dan jika imbalan-imbalan disediakan tergantung pada tingkat kinerja tertentu, maka memerlukan beberapa tingkat fleksibilitas.

##### 3. Frekuensi

Semakin sering suatu imbalan diberikan, semakin besar potensi daya gunanya sebagai alat yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

#### 4. Visibilitas

Imbalan-imbalan mestilah betul dapat dilihat jika dihendaki supaya karyawan merasakan adanya hubungan antara kinerja dan imbalan. Imbalan yang kelihatan (*visible*) memiliki keuntungan tambahan yaitu mampu memuaskan kebutuhan karyawan akan pengakuan dan penghargaan.

#### 5. Biaya

Semakin rendah biaya, perusahaan semakin menginginkan imbalan tersebut. Imbalan berbiaya tinggi dapat diberikan sesering imbalan berbiaya rendah dan karena sifat mendasar biaya yang ditimbulkannya, imbalan biaya tertinggi mengurangi efektifitas dan efisiensi.

#### 2.1.6. Efektivitas Program Kompensasi

Simamora (1997: 617) mengatakan bahwa efektivitas program kompensasi dapat ditingkatkan dengan tindakan-tindakan manajerial dalam beberapa bidang :

##### 1. Memastikan keadilan eksternal dan internal

Perusahaan perlu menggunakan program-program yang secara eksternal kompetitif dan secara internal wajar. Para manajer perlu mensurvei gaji dasar, tunjangan-tunjangan pelengkap (*fringe benefits*) dan insentif-insentif yang ditawarkan para pesaing. Perusahaan juga perlu mengevaluasi dan membuat tarif pekerjaan-pekerjaan sehingga rentang yang adil secara internal dan eksternal.

##### 2. Kepercayaan dan obyektivitas

Karena kriteria kinerja untuk beberapa pekerjaan sulit disusun, adalah perlu

memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi antara manajer dan bawahan. Manajer haruslah menggambarkan secara jelas program kompensasi dan menyampaikan informasi kepada bawahan mengenai kisaran (*range*) dan arti gaji yang diterima oleh teman kerjanya pada tingkat pekerjaan yang sama.

### 3. Penggunaan gaji secara benar

Gaji tidak selalu terkait dengan kinerja dan terjadi konsekuensi-konsekuensi negatif dan tidak diharapkan. Biasanya manajer diminta mendistribusikan kenaikan gaji yang kecil diantara individu-individu dalam pekerjaan yang sama, terlepas dari perbedaan kinerja yang terlihat atau sesungguhnya.

### 4. Manajer-manajer harus dilatih dalam pengevaluasian kinerja dan teknik-teknik konseling.

Salah satu kelemahan dalam banyak program kompensasi adalah tidak adanya keahlian-keahlian manajer dalam evaluasi dan konseling. Evaluasi kinerja seorang karyawan kemungkinan memiliki beberapa dampak terhadap penghargaan pribadi individu. Jika seorang percaya bahwa nilai sebenarnya tidak diakui, perasaan frustrasi dan ketidakpuasan kemungkinan bakal muncul.

## 2.1.7. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Penentuan besarnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yang memaksa departemen personalia untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian lebih lanjut terhadap kebijaksanaan kompensasi perusahaan. Faktor-faktor tersebut:

### 1. Suplai dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan

(permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar. Beberapa jenis pekerjaan mungkin harus dibayar lebih tinggi daripada yang ditunjukkan oleh nilai relatifnya karena desakan kondisi pasar.

## 2. Serikat karyawan

Lemah atau kuatnya serikat karyawan mencerminkan kemampuan organisasi karyawan tersebut untuk menggunakan kekuatan dan pengaruh mereka pada penentuan tingkat kompensasi. Semakin kuat kekuatan serikat berarti semakin kuat posisi perundingan karyawan dalam penetapan tingkat upah mereka, sehingga tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

## 3. Produktivitas

Perusahaan tidak dapat membayar para karyawannya melebihi kontribusi mereka kepada perusahaan melalui produktivitas mereka. Ini berarti jika produktivitas karyawan baik dan banyak maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika produktivitas kerjanya buruk dan sedikit maka kompensasi yang akan diterima kecil. Apabila ini terjadi maka perusahaan akan merancang kembali pekerjaan-pekerjaan, melatih para karyawan baru untuk menaikkan suplai, atau melakukan otomatisasi.

## 4. Kesiediaan untuk membayar

Perusahaan sebenarnya ingin membayar kompensasi secara adil dan layak. Untuk itu perusahaan merasa bahwa karyawan seharusnya melakukan pekerjaan sesuai dengan upah yang diterima. Dalam hal ini, manajemen perlu

mendorong para karyawan untuk meningkatkan produktivitas mereka, sehingga kompensasi yang lebih tinggi dapat dibayarkan.

5. Kemampuan untuk membayar

Kemampuan membayar tergantung pada pendapatan dan laba yang diraih perusahaan, dalam hal ini dipengaruhi oleh produktivitas karyawan yang tercerminkan dalam biaya tenaga kerja.

6. Berbagai kebijaksanaan pengupahan dan penggajian

Semua organisasi mempunyai kebijakan-kebijakan yang mempengaruhi pengupahan dan penggajian, salah satu kebijaksanaan yang umum adalah memberikan kenaikan upah yang sama besarnya kepada karyawan. Banyak perusahaan mempunyai kebijaksanaan pembayaran bonus (*premium*) diatas upah dasar untuk Meminimumkan perputaran karyawan atau untuk menarik pada karyawan terbaik. Perusahaan lain mungkin juga menetapkan kenaikan kompensasi secara otomatis bila indeks biaya hidup naik.

7. Kendala-kendala pemerintah

Tekanan-tekanan eksternal dari pemerintah adalah dengan segala peraturannya yang mempengaruhi penetapan kompensasi perusahaan. Peraturan upah minimum, upah kerja lembur dan pembatasan umur untuk tenaga kerja anak merupakan beberapa contoh kebijaksanaan kompensasi yang berasal dari pemerintah. Tetapi pada dasarnya, peraturan pemerintah ini sangat penting supaya perusahaan tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan.



### 2.1.8. Kinerja

Sebuah organisasi melakukan aktivitasnya untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Penggerak dari organisasi itu adalah sekelompok orang yang berperan aktif dalam upaya pencapaian tujuan. Bila kinerja individu (*individual performance*) baik, maka diharapkan kinerja organisasi akan baik pula.

Baird (1986:3) mendefinisikan *performance* sebagai :

*“...a process that unfold over of time. Performance is an action (a verb) not an event (or noun). Performance is action composed of many components, not a result that happens at one point of time. If we are to manage performance, we must manage the action: the verb and not the noun. The outcome (the noun) the actual result- is what happens because of how we manage the process...Performance management is a continous process of working with people to accomplish desires result “*

Dalam definisi ini, Baird mengartikan “ kinerja “ sebagai tindakan (kata kerja), bukan sebagai peristiwa (kata benda). Kinerja merupakan suatu tindakan yang terdiri atas beberapa unsur dan bukan hasil dalam sekejap saja. Oleh Baird, kinerja dipandang sebagai sebuah proses. Mengatur kinerja merupakan sebuah proses berkesinambungan yang melibatkan sumber daya manusia untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Rue dan Byars (1995:482) mendefinisikan *performance* sebagai “ *the degree of accomplishment of the task that make up an employee’s job. It reflect how an employee is fulfilling the requirements of a job. Ofien confused with effort, which refers to energy expended, performance is measured in terms of result “.*

Sedangkan Cascio (1995 :275) menyatakan “ *Performance refers to an employee’s accomplishment of assigned tasks”.* Byars dan Rue maupun Cascio

memandang kinerja sebagai seberapa besar pencapaian atau pemenuhan tugas yang dibebankan kepada karyawan.

Definisi dari Bernardin dan russell (1993: 379) yang mengatakan performance sebagai a specific " ... *the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a time period*" dialihbahasakan Gomes (1997:135) dengan " catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu selama suatu periode waktu tertentu "

#### 2.1.8.1 Penilaian Kinerja

Dalam fungsi manajemen, bila suatu misi telah dituangkan dalam berbagai jenjang perencanaan, maka tindakan selanjutnya adalah melaksanakannya sesuai dengan arah tujuan yang akan dicapai. Proses pelaksanaan memerlukan pengawasan dan pengawasan itu dilakukan dengan penilaian kinerja.

Cascio (1995:275) mendefinisikan *performance appraisal* sebagai "... *the systematic description of the job relevant strengths and weaknesses of an individual or group* " Sedangkan French (1994 : 331) menyatakan". *Performance appraisal and review is the formal, systematic assessment of how well employees are performing their job in relation to establish standards and the communication of the assessment to employees*".

Definisi yang dikemukakan oleh Cascio maupun French ini menekankan penilaian kinerja sebagai sebuah proses formal dan sistematis dimana kinerja karyawan dinilai berdasarkan standar yang telah ditetapkan.

Singer (1990: 204) menyatakan "*Performance appraisal is a formal process of providing workers with diagnostic feedback (positive or negative knowledge of result) about their performance*". Definisi dari Singer ini memandang proses penilaian kerja sebagai suatu sarana bagi manajemen untuk menyampaikan umpan balik mengenai kinerja pada karyawan yang bersangkutan. Definisi lain yang dikemukakan Werther dan Davis (1996: 341) berbunyi "*Performance appraisal is the process by which organization evaluate individual job performance*". Definisi ini menjelaskan proses penilaian kinerja dengan makna yang sederhana. Penilaian kinerja diartikan sebagai suatu proses dimana organisasi mengevaluasi kinerja karyannya.

Definisi-definisi tersebut secara umum menggambarkan bahwa penilaian kinerja merupakan sebuah proses dimana perusahaan menilai secara formal kinerja karyawannya. Hal ini yang juga ditekankan dalam beberapa definisi tersebut adalah standar penilaian dan umpan balik dari karyawan yang dinilai.

#### **2.1.8.2. Kegunaan Dan Keuntungan Penilaian Kinerja**

Werther dan Davis (1996:42) menyebutkan sebelas kegunaan dari penilaian kinerja bagi organisasi, yaitu :

1. Peningkatan kinerja (*Performance improvement*)

Umpan balik yang diharapkan dari para karyawan, manajer dan ahli-ahli manajemen sumber daya manusia berupa tindakan atau aktivitas yang dapat meningkatkan kinerja yang bersangkutan.

2. Penyesuaian kompensasi (*Compensation adjustment*)

Penilaian kinerja membantu manajemen yang terlibat dalam pembuatan keputusan mengenai siapa yang harus menerima kenaikan gaji.

3. Keputusan Penempatan (*Placement Decision*)

Aktivitas-aktivitas penempatan jabatan seperti promosi, transfer dan demosi di putuskan berdasarkan kinerja individu.

4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan (*Training and Development*)

Hasil dari penilaian kinerja karyawan merupakan masukan indikatif bagi departemen sumber daya manusia untuk merencanakan program pelatihan dan pengembangan karyawan.

5. Perencanaan dan Pengembangan karier (*Career Planning and Development*)

Hasil dari penilaian karyawan juga menjadi masukan bagi proses perencanaandan pengembangan karir.

6. Memperbaiki kekurangan dalam proses staffing (*staffing process deficiencies*)

Baik atau buruknya kinerja mencerminkan kuat atau lemahnya prosedur penyusunan staf (*staffing*) dalam departemen sumber daya manusia.

7. Memperbaiki kesalahan informasi (*informatial inaccuracies*)

Rendahnya hasil dari penilaian kinerja mengindikasikan adanya kesalahan dalam informasi analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia atau bagian-bagian lainnya dalam sistem informasi manajemen sumber daya manusia.

8. Menganalisis kesalahan dalam desain pekerjaan (*Job Design Error*)

Hasil dari penilaian kinerja dapat menjadi alat untuk menganalisis kesalahan-kesalahan dalam desain pekerjaan.

9. Memberikan keputusan ketenagakerjaan yang adil (*equal employment opportunity*)

Hasil dari penilain kinerja yang akurat akan mengarah pada keputusan-keputusan penempatan yang adil dan tidak diskriminatif.

10. Menghadapi tantangan eksternal (*External Challenges*)

Penilaian kinerja dapat mengungkap faktor-faktor di luar lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja individu, sehingga departemen sumber daya manusia dapat memberikan asisitensi yang tepat bagi individu yang bersangkutan.

11. Umpan balik bagi manajemen sumber daya manusia (*feedback to human resources*)

Baik atau buruknya kinerja karyawan mengindikasikan sejauh mana keberhasilan fungsi manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan.

Moon (1994:5-17) membedakan keuntungan penilaian kinerja menjadi tiga hal penting, yaitu keuntungan bagi karyawan yang dinilai, bagi yang menilai dan bagi organisasi. Keuntungan-keuntungan bagi karyawan yang dinilai adalah:

1. Menerima Umpan balik.

Penilaian kinerja, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk melihat keseluruhan pekerjaan dan kinerjanya secara seimbang dan melalui pemikiran yang baik.

2. Kesempatan menyampaikan umpan balik kepada atasan.

Penilaian kinerja sebagai sistem yang formal memberikan perlindungan bagi karyawan dalam memberi umpan balik kepada atasannya.

3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan

Penilaian kinerja memberikan kesempatan untuk memastikan diperhatikannya kebutuhan pelatihan pribadi sehingga karyawan dapat mengembangkan dirinya.

4. Kesempatan membicarakan prospek dan promosi karier

Penilaian kinerja memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menerima penilaian terbuka tentang prospek karirnya.

5. Tujuan-tujuan penjas

Suatu penilaian kinerja yang formal memberikan kesempatan bagi karyawan dan atasannya untuk bersama-sama mendiskusikan tujuan pekerjaan.

6. Diskusi tentang desain kerja

Wawancara dalam penilaian kinerja memberikan kesempatan untuk mempertimbangkan dan mendiskusikan masalah-masalah tentang desain kerja.

7. Keuntungan dari gaji yang dikaitkan dengan kinerja.

Gaji yang dikaitkan dengan kinerja akan memberikan keuntungan dan peluang bagi individu.

Terdapat tujuh keuntungan bagi manajer lini yang bertugas menilai dalam penilaian kinerja. Ketujuh keuntungan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Umpan balik bagi ternilai

Penilaian kinerja memberikan penilaian sebuah peluang formal dan terstruktur untuk memberikan umpan balik bagi karyawan atas kinerja secara keseluruhan.

2. Menyusun dan menjelaskan sasaran

Merupakan suatu hal yang sangat penting untuk menjelaskan tujuan pekerjaan kepada karyawan sehingga mereka dapat menyusun prioritas yang tepat dan memberikan waktu untuk jenis pekerjaan yang tetap dengan memastikan usaha-usaha mereka diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

3. Identifikasi kebutuhan pelatihan

Penilaian kinerja memberikan kesempatan untuk menganalisis kebutuhan pelatihan individu secara terstruktur dan membentuk forum diskusi dua arah.

4. Memperhitungkan kekuatan dan kelemahan tim

Penilaian kinerja memungkinkan atasan untuk memanfaatkan ketrampilan dan bakat terpendam, serta kekuatan dan kelemahan tim.

5. Menerima umpan balik dengan gaya manajemen individu atasan sendiri.

Suatu sistem penilaian kinerja dapat memberikan kesempatan yang diperlukan dan membantu bawahan untuk menjelaskan serta menekankan pandangan mengenai gaya manajemen atasan.

#### 6. Menggali dan mengatasi masalah

Penilaian kinerja memberikan kesempatan kepada karyawan dan atasannya untuk mendiskusikan masalah-masalah yang ada dan tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya.

#### 7. Mengurangi keluar masuknya karyawan.

Sistem penilaian kinerja diharapkan memiliki cara untuk mengatasi masalah di balik alasan-alasan karyawan meninggalkan pekerjaan sehingga dapat membantu mengurangi keluar masuknya karyawan dan kerugian yang timbul.

Sedangkan keuntungan-keuntungan penilaian kinerja bagi organisasi atau perusahaan adalah sebagai berikut:

##### 1. Penyempurnaan kinerja melalui komitmen terhadap karyawan.

Sistem penilaian kinerja yang dijalankan dengan baik dapat menjadi satu indikasi adanya komitmen perusahaan terhadap kesejahteraan, hak, dan kepentingan setiap karyawan.

##### 2. Standar minimum manajemen yang baik

Sistem penilaian kinerja mengingatkan para atasan bahwa manajemen karyawan merupakan tanggungjawab utama pekerjaan mereka dan memastikan bahwa setiap karyawan mendapatkan perhatian serta umpan balik yang formal.

##### 3. Perbandingan kebutuhan pelatihan

Sistem penilaian kinerja memungkinkan kebutuhan pelatihan individu untuk diperbandingkan sebagai sarana pengembangan rencana pelatihan perusahaan.



#### 4. Perencanaan tenaga kerja dan suksesi

Penilaian kinerja dapat memberikan informasi mengenai gambaran kebutuhan sumber daya manusia di masa depan dan segala perencanaannya.

#### 5. Tes proses seleksi

Penilaian kinerja memberikan kesempatan untuk menilai efektivitas seleksi dan memantau perubahan-perubahan dalam kebijakan rekrutmen.

### 2.1.8.3. Kriteria Penilaian Kinerja

Masalah yang paling pokok dalam menilai kinerja adalah menentukan kriteria. Terdapat syarat-syarat tertentu untuk memutuskan baik atau tidaknya kriteria penilaian kinerja. Cascio (1995:277-279) merekomendasikan syarat-syarat sebagai berikut :

#### 1. Relevansi (*relevance*)

Sistem penilaian digunakan untuk mengukur kegiatan-kegiatan yang ada hubungannya dimana kesesuaian antara hasil pekerjaan dan tujuan telah ditetapkan.

#### 2. Dapat diterima (*acceptability*)

Hasil dari sistem penilaian dapat diterima dalam hubungannya dengan kesuksesan dari pelaksanaan suatu pekerjaan.

#### 3. Keterpercayaan (*reliability*)

Hasil dari sistem penilaian dapat dipercaya, konsisten dan stabil.

#### 4. Kepekaan (*sensitivity*)

Sistem penilaian cukup peka untuk membedakan kegiatan yang berhasil, cukup berhasil ataupun gagal.

#### 5. Praktis dalam penerapan (*practicality*)

Sistem penilaian dapat mendukung secara langsung tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan melalui peningkatan kinerja karyawan.

Cherington (1995:282) memberikan tiga syarat, yaitu keterkaitan, (*relevance*), Keterpercayaan (*reliability*) dan bebas dari kontaminasi (*freedom from contamination*). Syarat ketiga, bebas dari kontaminasi, menjelaskan bahwa penilaian kinerja tidak boleh dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh karyawan seperti kondisi perekonomian, kelangkaan bahan baku, atau minimnya peralatan kerja.

The Prince Waterhouse Change Integration Team, sebuah tim dari konsultan manajemen terkemuka, mengemukakan empat syarat untuk kriteria penilaian kinerja (1995:175). Dua diantaranya adalah keterkaitan (*relevance*) dan keterpercayaan (*reliability*). Sedangkan yang lain adalah kejelasan penamaan sistem (*clarity of naming system*) yang menanyakan apakah tujuan penilaian dapat diketahui secara langsung hanya dengan membaca judulnya dan ketersediaan data (*availability of data*) yang menyinggung masalah kecukupan data untuk melaksanakan proses penilaian.

#### 2.1.8.4. Masalah dalam penilaian kinerja

Masalah yang dihadapi dalam melakukan penilaian kinerja adalah timbulnya penyimpangan (*bias*). Werther dan Davis (1996: 348) mendefinisikan bias sebagai “ketidakakuratan dari sebuah pengukuran” (*inaccurate distortion of a measurement*). Berikut ini adalah beberapa masalah penyimpangan yang sering muncul menurut Werther dan Davis (1996:348-349) :

1. Efek halo (*the halo effect*)

Masalah ini terjadi bila opini pribadi penilai tentang karyawan yang dinilai mempengaruhi penilaian kinerja. Contohnya penilai mempunyai perasaan tidak suka terhadap karyawan yang dinilai.

2. Kesalahan akibat kecenderungan ke pusat (*the error of central tendency*)

Masalah ini terjadi bila penilai kurang suka menilai dengan pedoman “edukatif” atau tidak edukatif” sehingga melakukan distorsi terhadap peringkat (*rating*) yang ada dengan membuat nilai rata-rata bagi karyawan.

3. Penyimpangan akibat kelonggaran dan ketelitian (*leniency and strictness biases*)

Penyimpangan akibat kelonggaran terjadi bila penilai cenderung memandang ringan proses penilaian kinerja, contohnya penilai memandang semua karyawan berkinerja baik. Penyimpangan akibat ketelitian merupakan kebalikan dari penyimpangan akibat kelonggaran.

4. Penyimpangan akibat lintas budaya (*cross-cultural biases*)

Masalah ini terjadi karena perbedaan latar belakang kultural antara penilai dan karyawan yang dinilai.

5. Penilaian pribadi (*personal prejudice*)

Masalah ini timbul karena adanya perasaan tidak suka dari penilai terhadap kelompok atau kelas sosial tertentu.

6. Efek resesi (*the recency effect*)

Masalah ini muncul karena rating biasanya tidak suka dari penilai terhadap kelompok atau kelas sosial tertentu.

Untuk menekan masalah-masalah tersebut, dilakukan pelatihan, pemberian umpan balik bagi penilai dan sistem penilaian. Kedelapan upaya untuk menekan kesalahan tersebut adalah:

1. Standar kinerja tidak memadai (*inadequately defined standards of performance*)

Standard kinerja yang tidak memadai menjadi kendala bagi karyawan, manajer, penilai dan organisasi terkait dengan kejelasan pemahaman tentang kinerja yang baik.

2. Penekanan berlebihan terhadap kinerja terbaru (*over-emphasis on recent performance*)

Masalah ini terjadi bila data-data yang akurat tidak dikumpulkan selama masa penilaian. Sehingga proses penilaian didasarkan pada data atau even- even masa lalu yang sudah tidak relevan lagi.

3. Mengandalkan perasaan dalam penilaian (*reliance on gut feeling*)

Reaksi-reaksi dari manajer akan menimbulkan argumen dan perasaan tertentu dari karyawan akibat ketidaktahuannya tentang apa yang dimaksud oleh atasannya.

4. Ketidaktahuan karyawan terhadap standar kinerja (*miss comprehension of performance standards by employee*)

Masalah ini terjadi bila karyawan tidak memperoleh penjelasan yang cukup mengenai standar penilaian, sehingga muncul salah pengertian dari hasil penilaian (meskipun akurat) bisa dipandang tidak adil.

5. Ketidakjelasan dokumentasi mengenai kinerja (*insufficient or unclear performance documentation*)

Masalah ini timbul antara lain karena diabaikannya pencatatan atas dokumentasi kinerja dan keengganan untuk mencatat hal-hal negatif tentang karyawan.

6. Tidak tersedianya waktu untuk diskusi (*inadequate time allotment for the discussion*)

Masalah ini terjadi bila penilaian berjalan satu arah dan karyawan tidak berkesempatan untuk memberikan umpan balik secara tertulis ataupun melalui diskusi dengan atasannya.

7. Manajer berbicara terlalu banyak (*too much talking by manager or supervisor*)

Masalah ini timbul bila dalam diskusi dengan karyawan, manajer cenderung mendominasi pembicaraan dan tidak memberikan banyak kesempatan pada karyawan untuk berbicara. Hal penting yang seharusnya bisa diperoleh melalui diskusi dengan karyawan yaitu mencari akar dari permasalahan kinerja karyawan menjadi terabaikan.

8. Tidak memadainya rencana untuk tindak lanjut (*lack of follow up plan*)

Masalah ini timbul bila proses penilaian usai tidak didapati adanya program tindak lanjut yang memadai untuk merespons hasil penilaian dan meningkatkan kinerja karyawan pada masa-masa berikutnya.

#### 2.1.8.5. Jenis-jenis Penilaian Kinerja

Menyadari betapa penting dan besarnya kegunaan penilaian kinerja, banyak metode dibuat untuk menilai kinerja. Setiap tehnik atau metode dibuat untuk menutup kekurangan metode yang lain. Yang perlu diperhatikan adalah bahwa tidak ada satu metode yang benar-benar sempurna. Setiap metode memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing.

Werther dan Davis (1996:350) membagi metode-metode penilaian kinerja ke dalam dua kelompok besar, yaitu metode penilaian yang berorientasi ke masa lalu (*past-oriented appraisal methods*) dan yang berorientasi ke masa depan (*future-oriented appraisal methods*). Pendekatan yang berorientasi ke masa lalu memiliki keuntungan dalam menilai kinerja pada masa lalu dan karyawan dapat memperoleh umpan balik yang dapat memberikan dorongan untuk meningkatkan kinerjanya. Kelemahannya adalah kinerja yang sudah terealisasi pada masa lalu tidak bisa diubah lagi. Kelompok besar kedua dalam metode penilaian kinerja adalah metode yang berorientasi ke masa depan. Pendekatan ini terfokus pada kinerja masa depan dengan mengevaluasi potensi karyawan atau mempersiapkan tujuan kinerja masa depan. Ada empat metode yang sering digunakan yaitu:

1. Penilaian diri sendiri (*self appraisal*)

Karyawan melakukan penilaian terhadap dirinya sendiri dimana tujuan yang hendak dicapai adalah pengembangan diri.

2. Manajemen berorientasi sasaran (*management by objectives/MBO*)

Merupakan proses penilaian yang melibatkan karyawan dan pimpinan untuk bersama-sama menentukan sasaran yang bisa dipakai sebagai pedoman dalam penilaian tersebut.

3. Penilaian Psikologis (*psycological appraisal*)

Penilaian biasanya dilakukan dengan wawancara mendalam (*in-depth interviews*), tes psikologi, diskusi dengan penyelia, dan pengulangan kembali terhadap evaluasi yang lain oleh psikologi industri. Lalu psikolog akan mencatat penilaian tentang kepandaian, emosi, motivasi dan karakteristik-karakteristik kerja terkait lainnya yang merupakan potensi individu dan dapat memprediksi kinerja di masa depan.

4. Penilaian pusat (*assesment centers*)

Metode ini tidak mendasarkan pada penilaian satu psikologi, melainkan dengan format penilaian terstandarisasi yang dilaksanakan dalam berbagai tipe dan banyak penilai.

#### 2.1.8.6. Obyek Penilaian Kinerja

Obyek penilaian kinerja harus selaras dengan tujuan penilaian agar tidak terjadi kekeliruan penilaian tentang kinerja karyawan yang diinginkan. Penilai dituntut untuk mampu merencanakan dan melaksanakan penilaian seobyektif

mungkin. Menurut Simamora (1997: 457-460) Penilaian yang baik dapat dengan menggunakan deskripsi yang lebih akurat dari perilaku karyawan pada atribut tertentu karena deskripsi tersebut akan mengkalifikasikan setiap tingkat skala penilaian. Sedangkan hal hal yang biasa dinilai adalah :

1. Akurasi  
Ketepatan tugas –tugas pekerjaan yang dilaksanakan
2. Kecekatan  
Kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
3. Kreativitas  
Bakat karena memiliki ide-ide baru, menemukan cara-cara baru dan lebih baik dalam melakukan sesuatu karena imajinatif
4. Keramahan  
Kondisi sosial dan kehangatan yang ditunjukkan kepada kalangan pelanggan, karyawan lainnya, penyelia dan orang-orang yang diawasi.
5. Kepribadian  
Karakteristik-karakteristik perilaku individu atau kesesuaian pribadi dengan pekerjaan.
6. Penampilan pribadi  
Kesan pribadi yang dibuat seseorang terhadap orang lainnya (misalnya keanehan, kerapian, keserasian pakaian, dll)
7. Kebugaran fisik  
Kemampuan untuk bekerja secara konsisten dan dengan hanya sedikit kelelahan
8. Kehadiran  
Kepastian masuk kerja setiap hari sesuai dengan jam-jam kerja
9. Keandalan  
Kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi minimum.
10. Pengetahuan Pekerjaan  
Informasi mengenai tugas-tugas pekerjaan yang harus diketahui oleh seseorang agar kinerjanya memuaskan
11. Kuantitas kerja  
Jumlah kerja yang dapat dilakukan oleh seseorang dalam satu hari kerja
12. Stabilitas  
Kemampuan untuk menahan tekanan dan tetap tenang dalam situasi-situasi kritis.
13. Kesopanan  
Sikap sopan terhadap orang lain.



### 2.1.9. Hubungan antara Kompensasi dengan Kinerja

Menurut Nitisemito (1996: 90), “Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya, yang dapat dinilai dengan uang dan cenderung diberikan secara tetap.” Pada dasarnya setiap orang yang bekerja menginginkan untuk memperoleh imbalan atau kompensasi yang layak terhadap hasil kerja yang telah dilakukan. Kompensasi dalam suatu perusahaan dapat diartikan sebagai *motivator* atau alat pendorong para karyawan untuk lebih produktif dalam bekerja. Pemberian kompensasi dapat diberikan dalam bentuk finansial yaitu gaji, bonus, komisi dan tunjangan, ataupun dalam bentuk non finansial. Alasan karyawan memilih pemberian kompensasi dalam bentuk finansial, biasanya dikarenakan dapat dengan mudah digunakan sewaktu-waktu untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari.

Pentingnya pemberian kompensasi tersebut perlu mendapat perhatian dan penanganan yang serius dari pihak perusahaan. Hal ini dikarenakan semakin tinggi tingkat kompensasi yang diberikan, dapat menjadi salah satu faktor pendorong yang cukup besar bagi para karyawan untuk meningkatkan hasil kerja mereka. Jika karyawan melihat bahwa kerja keras dan kinerja yang unggul diakui dan diberikan kompensasi oleh organisasi, mereka akan mengharapkan hubungan seperti itu berlanjut terus di masa depan. Oleh karena itu, mereka akan menentukan tingkat kinerja yang lebih tinggi dengan mengharapkan tingkat kompensasi yang lebih tinggi pula.

Menurut Simamora (2001: 557) terdapat 2 (dua) kondisi yang harus dipenuhi jika menghendaki karyawan merasa bahwa kompensasi terkait dengan kinerja, yaitu:

1. Hubungan antara kinerja dengan kompensasi (imbangan-imbangan) haruslah diperlihatkan dengan jelas kepada anggota-anggota organisasi.
2. Harus ada tingkat kepercayaan yang memadai antara para karyawan dengan manajemen organisasi.

Tanpa memperhitungkan level kinerja, orang yang diberi kompensasi dengan layak cenderung akan menunjukkan hasil kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan orang yang mendapatkan kompensasi kurang.

Menurut Simamora (2001: 607), beberapa manfaat menggunakan kinerja sebagai dasar pemberian kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kepuasan kerja.
2. Meningkatkan produktivitas (kinerja).
3. Menghindari kurtidakhadiran.
4. Menurunkan perputaran karyawan.
5. Meningkatkan kualitas bauran karyawan.

Kinerja sebagai acuan pemberian kompensasi, dapat dianggap sebagai hal yang memacu kepuasan, sehingga dapat memotivasi karyawan untuk dapat memberikan hasil kerja terbaik mereka bagi perusahaan. Jika kompensasi yang diberikan tidak tergantung pada kinerja, maka sistem kompensasi tersebut akan gagal dalam memotivasi karyawan dalam bekerja, sehingga mengakibatkan kinerja menurun. Untuk itulah perusahaan perlu memikirkan dan memilih sistem kompensasi yang tepat bagi para karyawannya agar kinerja karyawan dapat ditingkatkan.

## 2.2. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh S. Pantja Djati dan M. Khusaini (2002) dengan judul KAJIAN TERHADAP KEPUASAN KOMPENSASI, KOMITMEN ORGANISASI DAN PRESTASI KERJA, yang membahas tentang hubungan dan pengaruh antara kepuasan kompensasi yang terdiri dari kompensasi material, kompensasi sosial dan kompensasi aktivitas dengan komitmen kerja dan prestasi kerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Pasuruan.

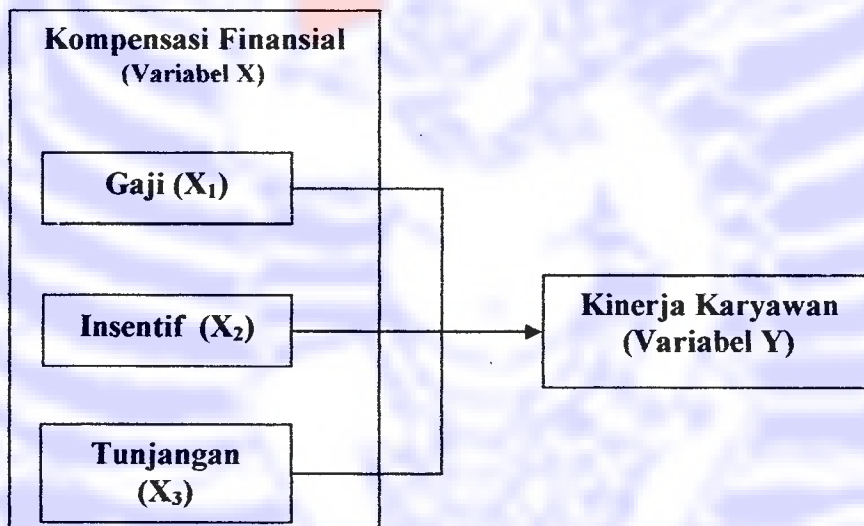
Dari hasil penelitian yang menggunakan Analisis Korelasi sederhana dan Analisis Regresi Linier Berganda diketahui bahwa terhadap hubungan kuat antara kepuasan karyawan, komitmen karyawan pada organisasi dan prestasi kerja. Lebih spesifik dimana ditemukan bahwa kepuasan karyawan pada kompensasi memang mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen karyawan pada kompensasi memang mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen karyawan pada organisasi begitu pula komitmen karyawan berpengaruh pada kecakapan karyawan pada pekerjaan. Secara simultan variabel dalam konsep kepuasan kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi serta prestasi kerja.

Perbedaan dengan penelitian sebelumnya dalam hal menentukan variabel bebas dan variabel terikat. Penelitian sebelumnya menggunakan kompensasi menurut Michael dan Harold (1993: 443) yang membagi kompensasi menjadi tiga bentuk yaitu kompensasi material, kompensasi sosial dan kompensasi aktivitas. Sementara penelitian ini menggunakan kompensasi menurut Simamora (1997: 541) yaitu kompensasi finansial yang terdiri dari gaji, insentif dan tunjangan.

Perbedaan lain adalah variabel terikat pada penelitian terdahulu variabel terikat. Variabel terikat pada penelitian terdahulu adalah komitmen organisasi serta prestasi kerja, sedangkan dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

### 2.3. Kerangka Konseptual

Keterkaitan antara kompensasi dan kinerja dapat digambarkan pada kerangka konseptual berikut ini:



### 2.4. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bahwa kompensasi finansial berupa gaji, insentif dan tunjangan bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya.
2. Variabel kompensasi finansial berupa insentif berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Pendekatan Penelitian**

Sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor kompensasi terhadap kinerja karyawan serta mengacu pada rumusan masalah yang telah ditetapkan di atas, maka penelitian ini menggunakan pendekatan metodologi kuantitatif. Dalam pendekatan kuantitatif, penelitian menggunakan proses rasionalisasi dari suatu fenomena yang terjadi dan mengukur variabel (indikator variabel) yang sedang diteliti, dan akhirnya pendekatan kuantitatif mencoba untuk membuat kesimpulan yang digeneralisasikan. Pendekatan ini menggunakan metode (alat analisis) statistik.

#### **3.2. Identifikasi variabel**

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini ada empat, terdiri dari satu variabel tergantung dan tiga variabel bebas. Variabel-variabel tersebut adalah :

1. *Dependent variable* (Y):

Yang menjadi variabel tergantung dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya, dengan indikator berdasarkan kriteria penilaian kinerja yang berlaku di PT Pelayaran Meratus Surabaya.

2. *Independent variable* (X): yang menjadi variabel bebas dalam penelitian ini adalah faktor-faktor kompensasi yang berdasarkan teori yang disampaikan oleh Simamora (1997: 457) yakni:

$X_1$  = Gaji

$X_2$  = Insentif

$X_3$  = Tunjangan

### 3.3. Definisi Operasional

Agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam mendefinisikan variabel yang digunakan dalam penelitian, maka definisi operasional variabel tergantung (Y) dan variabel bebas (X) adalah sebagai berikut:

#### 1. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah proses kerja tertentu dimana karyawan akan mencapai hasil kerja tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab yang dinilai oleh atasan langsung mereka. Untuk menilai kinerja karyawan mengacu pada penilaian kinerja yang telah digunakan oleh PT Pelayaran Meratus Surabaya (baku dari perusahaan), yaitu:

- a. Hasil Kerja merupakan kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya, diukur dengan:
  1. Perawatan dan pengawasan terhadap peralatan kapal yang menjadi tanggung jawab karyawan
  2. Kecermatan kontrol inventaris kapal
  3. Pemahaman tentang ISM Code dan peraturan yang terkait
  4. Administrasi (pelaporan, pengarsipan dan BPB)

b. Sikap adalah suatu kecenderungan yang dipelajari untuk bereaksi terhadap masalah atau peristiwa yang baik ataupun kurang baik secara konsisten, diukur dengan:

1. Kerja sama
2. Disiplin
3. Frekuensi *sign off* atas permintaan sendiri
4. Kebiasaan buruk (Judi, Mencuri, Minum–Minuman keras dan Madat)
5. Etika
6. *Safety standard*

Pengukuran variabel kinerja dilakukan dengan berdasarkan jawaban atau penilaian atasan langsung terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang nilainya ditetapkan berdasarkan Skala Likert.

## 2. Variabel bebas

Faktor-faktor kompensasi yaitu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan, yang dapat dirinci menjadi :

### a. Gaji ( $X_1$ )

Merupakan balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap, serta mempunyai jaminan yang pasti. Variabel ini diukur dari persepsi responden terhadap gaji yang diterima oleh karyawan, dengan indikator-indikatornya adalah:

1. Gaji yang diterima di perusahaan, jika dikaitkan dengan tingkat keahlian.

2. Gaji yang diterima di perusahaan, jika dikaitkan dengan pengalaman kerja.
3. Gaji yang diterima di perusahaan, jika dikaitkan dengan tingkat pendidikan.
4. Gaji yang diterima di perusahaan, jika dikaitkan dengan tingkat kesulitan pekerjaan.
5. Gaji yang diterima di perusahaan, jika dikaitkan dengan besarnya tanggung jawab.

b. Insentif ( $X_2$ )

Merupakan insentif yang merupakan pembayaran atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu (Ranupandojo, 1984). Indikator-indikatornya adalah:

1. Sistem (prosedur) pemberian atau perolehan insentif dapat dengan mudah dipahami karyawan.
2. Insentif diberikan tepat waktu.
3. Standar pemberian insentif wajar.
4. Insentif menjadi motivator untuk bekerja lebih giat.

b. Tunjangan ( $X_3$ )

Tunjangan adalah penghasilan tambahan yang diberikan perusahaan karena suatu hal atau peristiwa khusus (Siagian, 1986: 25). Indikator-indikatornya adalah:



1. Tunjangan yang diterima dikaitkan dengan kesetiaan karyawan.
2. Tunjangan yang diterima dikaitkan dengan ketenangan, pemenuhan kebutuhan karyawan dan keluarga.
3. Tunjangan dikaitkan dengan motivasi kerja.
4. Tunjangan dikaitkan dengan absensi.
5. Tunjangan dikaitkan dengan penciptaan suasana kerja yang baik.
6. Tunjangan dikaitkan dengan lancarnya pelaksanaan pekerjaan.
7. Tunjangan dikaitkan dengan kesehatan karyawan.
8. Tunjangan dikaitkan dengan kecelakaan dan kerusakan peralatan perusahaan.
9. Tunjangan dikaitkan dengan peningkatan status sosial karyawan beserta keluarganya.

Pengukuran faktor-faktor kompensasi dilakukan dengan berdasarkan jawaban atau penilaian responden terhadap pernyataan-pernyataan dalam kuesioner yang nilainya ditetapkan berdasarkan Skala Likert.

#### **3.4. Prosedur Penentuan Sampel**

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya yang bertugas sebagai awak kapal sebesar 600 orang. Distribusi 600 orang karyawan tersebut terbagi atas 3 bagian, yaitu bagian mesin, bagian deck dan bagian radio. Bagian mesin terdiri dari (Kepala Kamar Mesin, Masinis I, II, II, Juru Listrik dan Juru Minyak) sebanyak 210 karyawan. Bagian deck terdiri dari Muallim I, II, III, Serang, Juru mudi, Klasi dan Juru Muat sebesar 270 karyawan.

Bagian Radio terdiri dari Markonis, Juru Masak dan Pelayan sebesar 120 karyawan.

Teknik sampling didasarkan atas Pendapat Arikunto (1998: 120) yang menyatakan: "...jika jumlah subjeknya besar dapat diambil antara 10-15% atau 20-25% atau lebih tergantung setidaknya-tidaknya dari: a) Kemampuan peneliti dari waktu, tenaga, dan dana. b) Sempit luasnya wilayah pengamatan dari setiap subjek, karena hal ini menyangkut banyak sedikitnya data. c) Besar kecilnya resiko yang ditanggung oleh peneliti. Untuk penelitian yang risikonya besar, tentu saja jika sampel besar, hasilnya akan lebih baik." untuk itu digunakan kriteria penentuan sampel sebesar 15% yang diambil dari masing-masing bagian, sehingga diperoleh sebesar 90 orang.

### **3.5. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data dibagi menjadi dua bagian, yaitu :

#### **1. Data Kualitatif**

Data yang berupa penjelasan-penjelasan yang berhubungan dengan keadaan perusahaan dan faktor pendukung dalam lingkungan pekerjaannya dan tidak berbentuk angka-angka, misalnya: data sejarah perusahaan, data struktur organisasi.

#### **2. Data Kuantitatif**

Data yang berupa keterangan kondisi perusahaan dan data ini berbentuk angka-angka, misalnya : data jumlah tenaga kerja.

Sumber data dibagi menjadi dua bagian yaitu :

1. Data Primer

Data primer diperoleh melalui kuesioner yang dilakukan secara langsung dari dalam perusahaan terhadap seluruh karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya.

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh melalui PT Pelayaran Meratus Surabaya yang sudah diolah seperti dalam bentuk dokumen, buku literatur .

### 3.6. Prosedur Pengumpulan Data

1. Teknik kuesioner

Teknik dengan jalan menyebarkan pertanyaan-pertanyaan kepada responden.

2. Teknik Wawancara

Teknik dengan jalan wawancara secara langsung kepada responden pimpinan.

3. Teknik Observasi

Teknik dengan jalan melakukan pengamatan pada obyek secara langsung

4. Teknik Dokumentasi

Teknik dengan melakukan pencatatan berbagai informasi yang berhubungan dengan penelitian ini

### 3.7. Teknik Analisis

Analisis didasarkan pada data-data yang diperoleh dari sumber intern perusahaan dan hasil kuesioner yang disebarkan. Prosedur yang dilakukan adalah menilai hasil kuesioner dan mengolahnya dengan metode statistik.

### 3.7.1. Analisis Regresi Linier Berganda

Langkah-langkah yang dilakukan dalam menganalisa data untuk menguji hipotesis adalah :

- a. Melakukan Perhitungan terhadap Variabel Bebas dan Variabel Tidak Bebas
- b. Melakukan penghitungan koefisien regresi dengan analisis regresi linier berganda.

Persamaan :

$$Y_t = a_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + E_t$$

Keterangan:

Y = Kinerja karyawan

X<sub>1</sub> = gaji

X<sub>2</sub> = insentif

X<sub>3</sub> = tunjangan

a<sub>0</sub> = Intercept atau konstanta

b<sub>1,3</sub> = Koefisien regresi

E<sub>t</sub> = Kesalahan Estimasi (Penggangu)

- c. Melakukan Uji t

Setelah melakukan perhitungan terhadap koefisien regresi dengan menggunakan regresi berganda, maka langkah selanjutnya adalah melakukan uji t. Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara sendiri-sendiri terhadap variabel tergantung. Adapun langkah-langkah yang dilakukan untuk uji t adalah sebagai berikut :

1. Menyusun suatu hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_1$ ).

$H_0 : b_1 = 0$ , tingkat gaji, insentif dan tunjangan secara parsial tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja.

$H_1 : b_1 \neq 0$ , tingkat gaji, insentif dan tunjangan secara parsial mempunyai pengaruh terhadap kinerja.

2. Menentukan *level of significance* dari penelitian ini, yang ditetapkan sebesar 5 % dengan tingkat kebebasan (df) sebesar  $n-k-1$ .

3. Membandingkan hasil dari  $t_{hitung}$  terhadap  $t_{tabel}$ , pengujian dilakukan dengan menggunakan t dua arah (*two tails*) dengan derajat kebebasan (*degree of freedom*)  $n-k-1$  serta koefisien keyakinan sebesar 95 %.

Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $-t_{hitung} < -t_{tabel}$  maka  $H_0$  di tolak.

Apabila  $-t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima.

d. Melakukan Uji F

Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari semua variabel bebas terhadap variabel tergantung secara serempak. Adapun langkah yang dilakukan untuk pengujian dengan uji F adalah sebagai berikut :

1. Merumuskan Hipotesis

$H_0 : b_{1-3} = 0$ , tingkat gaji, insentif dan tunjangan secara simultan tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja.

$H_1 : b_{1-3} \neq 0$ , tingkat gaji, insentif dan tunjangan mempunyai pengaruh terhadap kinerja.

2. Menentukan *level of significance* sebesar 5 %.
3. Membandingkan hasil dari  $F_{hitung}$  terhadap  $F_{tabel}$  dengan ketentuan  $F_{hitung}$  mengikuti fungsi F dengan *degree of freedom*,  $v_1$  dan  $v_2$ , dimana  $v_1 = k-1$  dan  $v_2 = nk-k$ .
4. Menentukan nilai  $F_{tabel}$  dari tabel F, dengan  $F(v_1, v_2)$  dan tingkat keyakinan sebesar 95 %, Apabila :  
 $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak.  
 $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima.
- e. Menghitung koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk dapat mengetahui seberapa besar variasi dari kinerja dapat diterangkan oleh besarnya faktor-faktor kompensasi.

### 3.7.2. Pengujian Gejala Pelanggaran Asumsi Klasik

Asumsi model klasik yang harus dipenuhi untuk mendapatkan model regresi yang baik adalah sebagai berikut :

#### 1. Multikolinieritas

Multikolinieritas menunjukkan adanya korelasi antar variabel bebas dalam persamaan regresi yang menyebabkan *standart error* menjadi tinggi dan sensitive terhadap perubahan data, sehingga koefisien regresi menjadi kurang teliti. Diagnosis atau dugaan secara sederhana terhadap adanya multikolinieritas didalam model regresi adalah sebagai berikut:

- (1) Koefisien determinasi berganda (R square) tinggi
- (2) Koefisien korelasi sederhana tinggi
- (3) Nilai F hit tinggi (signifikan), sebagian besar atau bahkan seluruh koefisien regresi tidak signifikan.

Dari diagnosis atau dugaan adanya multikolinearity tersebut maka perlu pembuktian atau identifikasi secara statistik ada atau tidaknya gejala multikolinearity yang dilakukan dengan cara menghitung *variance inflation factor* (VIF). Jika  $VIF > 10$  maka artinya terdapat terlalu besar korelasi diantara variabel Xi dan variabel bebas lain (Hakim, 2001: 301). Masih menurut Hakim, (2001:301), peneliti lain menyarankan kriteria yang lebih konservatif yaitu korelasi akan terlalu besar bahkan untuk  $VIF > 5$ , jika 1 set variabel bebas tidak berkorelasi, maka  $VIF_i$  akan sama dengan 1. Dengan demikian, dapat diambil ketentuan bahwa tidak akan terjadi multikolinieritas bila  $VIF_i$  berada pada kisaran 1 sampai 5.

## 2. Autokorelasi,

Didefinisikan sebagai `korelasi antara data observasi yang diurutkan berdasarkan urutan waktu (*time series*) atau data yang diambil pada waktu tertentu (*cross-sectional*), Gujarati (1995:201).

Jadi dalam model regresi linear berganda diasumsikan tidak terdapat gejala autokorelasi. Artinya nilai residual pada waktu ke-t ( $e_t$ ) tidak boleh ada hubungan dengan nilai residual periode sebelumnya ( $e_{t-1}$ ). Identifikasi ada atau tidaknya gejala autokorelasi dapat dites dengan menghitung nilai Durbin Watson.

### 3. Heteroskedastisitas

Uji gejala heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variable pengganggu dengan variabel bebasnya. Apabila terjadi heteroskedastisitas, berarti ada hubungan antara variabel pengganggu dengan variabel bebas. Hubungan ini mengakibatkan variabel tergantung tidak hanya dijelaskan oleh variabel bebas. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan cara menghitung korelasi rank Spearman antara residual dengan seluruh variabel bebas.



## BAB IV

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Gambaran Umum Perusahaan

##### 4.1.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan

PT. Pelayaran Meratus (*Meratus Line*) didirikan pada tanggal 17 Oktober 1957 oleh Bapak Hen Menaro di Banjarmasin, Kalimantan Selatan. Kapal pertama yang dimiliki oleh PT. Meratus adalah KM. Paliat, yang rute pelayarannya adalah Surabaya-Banjarmasin, dan bermuatan bahan makanan (terutama beras). Kini KM Paliat dijadikan Museum Villa Kapal Paliat, berlokasi di daerah Tretes, Pandaan, Jawa Timur.

Perusahaan ini tumbuh dengan stabil dan pada tahun 1987 berhasil memiliki 11 kapal. Kemudian pada tahun 1990 jumlah kapal bertambah menjadi 15 dan saat ini telah bertambah lagi menjadi 33 buah kapal.

PT. Pelayaran Meratus merupakan perusahaan pelayaran pertama di Indonesia yang menawarkan kepada para pelanggannya pelayanan angkutan *container* antar pulau. Rute layanan perdana ini adalah Surabaya – Ujung Pandang, yang kemudian berkembang ke seluruh pelabuhan utama di nusantara dan ada dalam setiap minggu.

Tigapuluh tiga kapal yang dimiliki Meratus terdiri atas 29 kapal milik sendiri dan 4 kapal sewaan (*chartered*), didukung oleh sejumlah *container* milik sendiri dan *leasing* (sewa beli), peralatan khusus untuk bongkar muat, serta depo *container*

paling mutakhir dan CFS (*Container Freight Station*) yang menjamin para pelanggan memperoleh layanan *container* antar pulau secara luas dan penuh.

#### 4.1.2. Lokasi Perusahaan

Kantor pusat PT. Pelayaran Meratus berlokasi di Surabaya, tepatnya di Jl. Aloon-Aloon Priok No. 27 di daerah Perak. Khusus untuk divisi armada, kantornya terletak di Jl. Tanjung Tembaga No. 5-7, juga di kawasan Perak Surabaya. Sedangkan kantor-kantor cabang di kota-kota lain di Indonesia adalah di Surabaya, Jakarta, Ujung Pandang, Kendari, Banjarmasin, Medan, Samarinda, Palu, Sampit, dan Mataram. Ditambah lagi beberapa kantor perwakilan di Benoa, Palembang, Kupang, dan Dili,.

Selain itu, anak perusahaan PT. Pelayaran Meratus yang bergerak di bidang usaha pengiriman (*forwarding*) dan bongkar muat (*stevedoring*), juga mempunyai kantor-kantor pusat cabang di beberapa kota besar di Indonesia.

#### 4.1.3. Bentuk Dan Tujuan Perusahaan

Perusahaan ini merupakan suatu perseroan terbatas yang dimiliki oleh satu keluarga, yakni keluarga Menaro, dengan pendirinya adalah Hen Menaro.

PT. Pelayaran Meratus didirikan dengan tujuan sebagai berikut :

- a. Memberikan pelayanan di bidang jasa pelayaran kepada para konsumen
- b. Turut berperan serta dan bermain di pangsa pasar dunia pelayaran Indonesia
- c. Bersaing secara sehat dengan sesama perusahaan pelayaran

- d. Menjadikan diri sebagai perusahaan pelayaran yang cerdas dan dapat diandalkan

#### 4.1.4. Kegiatan Usaha

Seperti sempat disinggung sebelumnya, selain PT. Meratus yang merupakan perusahaan pelayaran, terdapat pula PT. Mitra Dharma Laksana (*stevedoring company*) dan PT. Mitra Intertrans Forwarding (*forwarding company*), yang tergabung dalam Grup Meratus.

Kegiatan usaha Grup Meratus ini meliputi :

- a. *Domestic Line* ; pengangkutan *cargo* antar pulau di Indonesia dengan menggunakan kapal Meratus atau kapal lain dan *container* COC atau SOC.
- b. *Feeder Service* ; pengiriman *cargo* ekspor atau impor di dalam rute domestik dan luar negeri dengan menggunakan kapal milik Meratus, dengan mengutamakan *container* SOC (*Shipper Own Container*).
- c. *Through Transport* ; pengangkutan dari / ke dalam dan luar negeri dengan menggunakan kapal Meratus dan kapal lainnya.
- d. *International Line* ; pengiriman *cargo* ekspor atau *impor* di dalam rute luar negeri dengan menggunakan kapal Meratus dan mengutamakan *container* COC.
- e. *Forwarding Domestic* ; menerima pengiriman barang untuk diangkut dari satu tempat ke tempat lain di Indonesia dan menekankan pada *door door service*.
- f. *Forwarding International* ; menerima pengiriman barang dari satu tempat ke tempat lain di luar Indonesia, dengan menggunakan *container* dan kapal MLO (*Mine Liner Operator*).

- g. *Logistic* ; di sini PT. Meraus bertindak sebagai *central consolidator* atau *central distribution*.
- h. *Warehousing / Container Freight Station (CFS)* ; PT. Meratus menyewakan gudang, di mana tujuannya adalah untuk mendukung bisnis Meratus lainnya.
- i. *Charter Out* ; merupakan kegiatan *mencharterkan* (menyewakan) kapal Meratus pada perusahaan pelayaran lain.
- j. *Agency* (MAA – *Meratus as Agent* dan MAP – *Meratus as Principal*) ; merupakan kegiatan mengageni kapal dari perusahaan pelayaran lain atau menunjuk agen untuk menangani kapal milik Meratus di pelabuhan.
- k. PBM ; kegiatan bongkar muat kapal dan *stuffing / stripping* di depo milik Meratus.
- l. Alat Berat ; menyediakan, memelihara, mengoperasikan, dan atau menyewakan alat-alat berat kepada pihak-pihak lain.

#### **4.1.5. Struktur Organisasi Perusahaan**

Struktur organisasi secara mutlak diperlukan dalam sebuah perusahaan, karena di dalamnya menunjukkan langkah dan susunan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian, posisi-posisi, ataupun orang-orang, yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi.

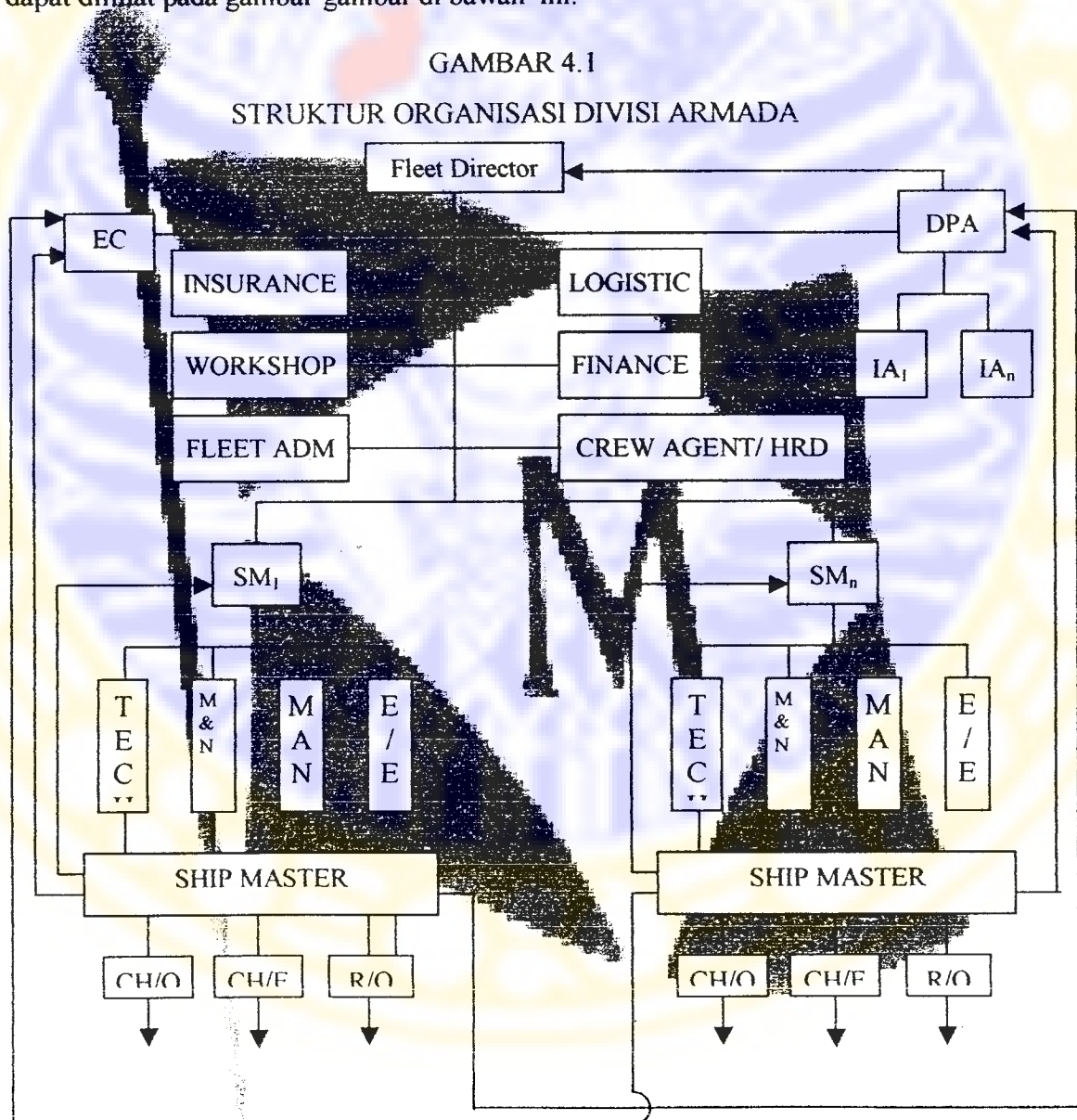
Struktur organisasi PT. Meratus terdiri atas seorang direktur utama dan lima direktur yang masing-masing mengepalai sebuah divisi. Kelima divisi tersebut masing-masing adalah :

- a. Divisi Komersial (*Commercial Division*) ; divisi yang bertanggungjawab untuk mengoperasikan kapal
- b. Divisi Armada (*Fleet Division*) ; divisi yang bertanggungjawab untuk pemeliharaan kapal agar siap untuk dioperasikan dan agar layak laut
- c. Divisi Keuangan dan Akuntansi ; divisi yang bertanggungjawab untuk menangani masalah keuangan perusahaan
- d. Divisi HRD dan Personalia ; divisi yang bertanggungjawab untuk menangani masalah karyawan di Meratus dan sekaligus perekrutan karyawan baru
- e. Divisi Alat-Alat Berat ; divisi yang bertanggungjawab untuk menangani masalah alat-alat berat (*forklift, reach stacker* dan lain-lain) yang dimiliki oleh PT. Meratus.

Divisi Armada atau *Fleet Division* merupakan salah satu dari empat divisi yang termasuk dalam struktur organisasi PT. Pelayaran Meratus. Divisi Armada bertanggung jawab atas pemeliharaan kapal, memastikan bahwa kapal siap dioperasikan dan selalu berada dalam kondisi layak laut. Tanggung jawab Divisi Armada juga meliputi para personel yang sehari-hari bertugas di dalam kapal dan bekerja di kapal selama pelayaran berlangsung. Para personel ini antara lain adalah nakhoda, masinis, kepala kamar mesin, dan para anak buah kapal (ABK). Mereka ini

juga memiliki struktur organisasi sendiri yang disebut struktur organisasi kapal atau *ship organization*.

Proses seleksi anak buah kapal (ABK) termasuk dalam tanggung jawab dan wewenang Divisi Armada, atau tepatnya berada dalam salah satu bagian dari divisi ini, yaitu Bagian *Crewing Agent*. Lebih jelas mengenai struktur organisasi Divisi Armada, struktur organisasi Bagian *Crewing Agent*, dan struktur organisasi kapal, dapat dilihat pada gambar-gambar di bawah ini.



Notes :

EC	Emergency Committee	Man	Manning
PA	Designated Person Ashore	E/E	Electronic/ Electrical
IA	Internal Auditor	CH/O	Chief Officer
SM	Ship Manager	CH/E	Chief Officer
Tech	Technical	R/O	Radio Officer

Sumber : Intern Perusahaan

## 4.2. Karakteristik Responden

### 4.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur Dan Jenis Kelamin

Setelah pengumpulan data melalui kuesioner dilakukan, maka didapat informasi tentang karakteristik responden berdasarkan umur dan jenis kelamin sebagai berikut:

TABEL 4.1

#### KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASAR UMUR DAN JENIS KELAMIN

No	Umur (Tahun)	Laki-Laki	%
1	< 25 tahun	12	13%
2	25-35 tahun	38	42%
3	35-45 tahun	35	39%
3	> 46 tahun	5	6%
Jumlah Total		90	100%

Sumber : Data Kuesioner

Berdasarkan tabel diatas nampak bahwa semua responden adalah berjenis kelamin laki-laki. Untuk umur, didapat responden yang berumur antara 25 sampai dengan 35 tahun yang berjumlah 38 responden atau 42% dan merupakan distribusi responden terbesar. Distribusi responden terkecil adalah responden yang berumur lebih dari 46 tahun yang hanya berjumlah 5 responden atau 6%. Responden yang

berumur kurang dari 25 tahun adalah sebesar 12 responden, sedangkan yang berumur antara 35 sampai dengan 45 tahun berjumlah 35 responden atau sebesar 39%.

#### 4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir disajikan pada Tabel 4.2 berikut:

TABEL 4.2

#### KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN PENDIDIKAN TERAKHIR

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
1	SMU	63	70%
2	Diploma	21	23%
3	Sarjana	6	7%
Total		90	100%

Sumber : Data Kuesioner

Dari 90 responden didapat 63 responden atau 70% berpendidikan terakhir SMU dan merupakan distribusi terbesar. Sebesar 21 responden atau sebesar 23% dengan pendidikan terakhir Diploma. Distribusi responden terkecil adalah responden dengan pendidikan terakhir sarjana yaitu sebesar 6 responden atau sebesar 7%.

### 4.3. Deskripsi Variabel Penelitian

#### 4.3.1. Deskripsi Variabel Gaji

Jawaban responden atas pernyataan pada variabel gaji selengkapnya terangkum dalam tabel 4.3.



TABEL 4.3  
DISTRIBUSI JAWABAN RESPONDEN PADA VARIABEL GAJI

No	PERNYATAAN	Skor Jawaban					Total	Mean
		1	2	3	4	5		
1	Gaji yang saya terima sebanding dengan keahlian yang saya miliki	0	5	14	34	37	373	4.14
		0%	6%	16%	38%	41%		
2	Gaji yang saya terima sebanding dengan pengalaman yang saya miliki	0	2	21	30	37	372	4.13
		0%	2%	23%	33%	41%		
3	Gaji yang saya terima sebanding dengan jenjang pendidikan yang saya miliki	0	0	13	38	39	386	4.29
		0%	0%	14%	42%	43%		
4	Gaji yang saya terima sebanding dengan tingkat kesulitan pekerjaan	0	1	9	40	40	389	4.32
		0%	1%	10%	44%	44%		
5	Gaji yang saya terima sebanding dengan tugas yang menjadi tanggung jawab saya	0	1	9	45	35	384	4.27
		0%	1%	10%	50%	39%		

Sumber: Hasil jawaban responden

Berdasarkan nilai skor pada tabel 4.3. diatas nampak bahwa rata-rata responden memberikan jawaban dengan skor 4 dan 5 yang berarti setuju dan sangat setuju. Dilihat dari rata-rata yang terbesar jawaban responden adalah pada item pernyataan “Gaji yang saya terima sebanding dengan tingkat kesulitan pekerjaan” dengan rata-rata sebesar 4,32 yang berarti sebagian besar responden setuju bahwa gaji yang mereka terima sebanding dengan tingkat kesulitan pekerjaan yang diberikan. Rata-rata terendah adalah pada pernyataan “Gaji yang saya terima sebanding dengan pengalaman yang saya miliki” dengan rata-rata sebesar 4,13 yang berarti sebagian kecil responden setuju bahwa gaji yang mereka terima sebanding dengan pengalaman yang mereka miliki.

### 4.3.2. Deskripsi Variabel Insentif

Jawaban responden atas pernyataan pada variabel insentif selengkapnya terangkum dalam tabel 4.4.

TABEL 4.4

#### DISTRIBUSI JAWABAN RESPONDEN PADA VARIABEL INSENTIF

No	PERNYATAAN	Skor Jawaban					Total	Mean
		1	2	3	4	5		
1	Sistem pemberian insentif dapat dengan mudah saya dipahami	0	0	16	47	27	371	4.12
		0%	0%	18%	52%	30%		
2	Insentif diberikan tepat waktu	0	0	13	40	37	384	4.27
		0%	0%	14%	44%	41%		
3	Standar pemberian insentif wajar (tidak terlalu tinggi)	0	1	20	39	30	368	4.09
		0%	1%	22%	43%	33%		
4	Insentif menjadi motivator saya untuk bekerja lebih giat	0	0	20	38	32	372	4.13
		0%	0%	22%	42%	36%		

Sumber: Hasil jawaban responden

Berdasarkan nilai skor pada tabel 4.4. diatas nampak bahwa rata-rata responden memberikan jawaban dengan skor 4 dan 5 yang berarti setuju dan sangat setuju. Dilihat dari rata-rata yang terbesar jawaban responden adalah pada item pernyataan “Insentif diberikan tepat waktu” dengan rata-rata sebesar 4,27 yang berarti sebagian besar responden setuju bahwa mereka menerima insentif tepat pada waktunya. Rata-rata terendah adalah pada pernyataan “Standar pemberian insentif wajar (tidak terlalu tinggi)” dengan rata-rata sebesar 4,09 yang berarti sebagian kecil responden setuju bahwa pemberian insentif yang diberikan sesuai dengan standar.

### 4.3.3. Deskripsi Variabel Tunjangan

Jawaban responden atas pernyataan pada variabel tunjangan selengkapnya terangkum dalam tabel 4.5.

TABEL 4.5

#### DISTRIBUSI JAWABAN RESPONDEN PADA VARIABEL TUNJANGAN

No	PERNYATAAN	Skor Jawaban					Total	Mean
		1	2	3	4	5		
1	Tunjangan yang saya terima dapat meningkatkan kesetiaan saya pada perusahaan	0	0	24	34	32	368	4.09
		0%	0%	27%	38%	36%		
2	Tunjangan memberikan ketenangan, pemenuhan kebutuhan saya dan keluarga	0	5	20	44	21	351	3.90
		0%	6%	22%	49%	23%		
3	Tunjangan yang saya terima mampu meningkatkan motivasi kerja	0	0	26	27	37	371	4.12
		0%	0%	29%	30%	41%		
4	Tunjangan yang saya terima dapat mengurangi absensi	0	2	10	44	34	380	4.22
		0%	2%	11%	49%	38%		
5	Tunjangan yang saya terima dapat menciptakan suasana kerja yang baik	0	2	8	52	28	376	4.18
		0%	2%	9%	58%	31%		
6	Tunjangan yang saya terima dapat membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan	0	1	7	50	32	383	4.26
		0%	1%	8%	56%	36%		
7	Tunjangan yang saya terima dapat membantu memelihara kesehatan saya	0	0	7	49	34	387	4.30
		0%	0%	8%	54%	38%		
8	Tunjangan yang saya terima dapat mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan perusahaan	0	3	6	46	35	383	4.26
		0%	3%	7%	51%	39%		
9	Tunjangan yang saya terima dapat meningkatkan status sosial saya dan keluarga	0	1	8	49	32	382	4.24
		0%	1%	9%	54%	36%		

Sumber: Hasil jawaban responden

Berdasarkan nilai skor pada tabel 4.5. diatas nampak bahwa rata-rata responden memberikan jawaban dengan skor 4 dan 5 yang berarti setuju dan sangat setuju. Dilihat dari rata-rata yang terbesar jawaban responden adalah pada item pernyataan "Tunjangan yang saya terima dapat membantu memelihara kesehatan saya" dengan rata-rata sebesar 4,30 yang berarti sebagian besar responden setuju bahwa tunjangan yang mereka terima sangat membantu dalam pemeliharaan kesehatan mereka. Rata-rata terendah adalah pada pernyataan "Tunjangan yang saya

terima memberikan ketenangan, pemenuhan kebutuhan saya dan keluarga” dengan rata-rata sebesar 3,90 yang berarti sebagian kecil responden setuju bahwa tunjangan yang diberikan memberikan ketenangan dan membantu memenuhi kebutuhan keluarga.

#### 4.3.4. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Jawaban responden atas pernyataan pada variabel kinerja karyawan yang diisi oleh atasan selengkapnya terangkum dalam tabel 4.6.

TABEL 4.6

#### DISTRIBUSI TANGGAPAN RESPONDEN ATAS VARIABEL KINERJA

No	PERNYATAAN	Skor Jawaban					Total	Mean
		1	2	3	4	5		
1	Karyawan ini bertanggungjawab atas perawatan dan pengawasan terhadap peralatan kapal yang menjadi tugasnya	0	0	8	36	46	398	4.42
		0%	0%	9%	40%	51%		
2	Karyawan ini cermat dalam melakukan kontrol atas inventaris kapal	0	2	14	37	37	379	4.21
		0%	2%	16%	41%	41%		
3	Karyawan ini paham tentang ISM Code dan peraturan yang terkait	0	2	14	33	41	383	4.26
		0%	2%	16%	37%	46%		
4	Karyawan ini dapat menyusun laporan dengan baik atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya	0	4	19	31	36	369	4.10
		0%	4%	21%	34%	40%		
5	Karyawan ini dapat bekerja sama (dengan rekan sekerja maupun atasan) dengan baik	0	1	15	35	39	382	4.24
		0%	1%	17%	39%	43%		
6	Karyawan ini patuh pada peraturan yang berlaku di perusahaan	0	0	22	25	43	381	4.23
		0%	0%	24%	28%	48%		
7	Frekuensi <i>sign off</i> karyawan ini rendah	0	1	15	35	39	382	4.24
		0%	1%	17%	39%	43%		
8	Selama bekerja karyawan ini dapat menghindari kebiasaan buruk (seperti minum-minuman keras, judi, mencuri dan madat)	0	0	9	40	41	392	4.36
		0%	0%	10%	44%	46%		
9	Karyawan ini mengutamakan etika selama menjalankan tugas	0	1	21	32	36	373	4.14
		0%	1%	23%	36%	40%		
10	Karyawan ini menjalankan <i>safety standard</i> yang ditetapkan perusahaan selama menjalankan tugas.	0	1	13	37	40	387	4.30
		0%	0%	14%	41%	44%		

Sumber: Hasil jawaban responden

Berdasarkan nilai skor pada tabel 4.7 nampak bahwa rata-rata atasan memberikan penilaian antara skor 4 dan 5 yang berarti setuju dan sangat setuju atas pernyataan mengenai kinerja karyawan baik dilihat dari hasil kerja dan sikap kerja karyawan. Berdasarkan rata-rata, rata-rata terbesar penilaian atasan adalah pada pernyataan “Karyawan ini bertanggungjawab atas perawatan dan pengawasan terhadap peralatan kapal yang menjadi tugasnya” yaitu sebesar 4,42 yang berarti atasan setuju atau menilai baik mengenai tanggung jawab karyawan pada perawatan dan pengawasan terhadap kapal. Rata-rata terendah penilaian atasan adalah pada pernyataan “Karyawan ini dapat menyusun laporan dengan baik atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya” yaitu sebesar 4.10 yang berarti atasan menilai bahwa karyawan masih kurang mampu untuk menyusun laporan dengan baik mengenai pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka.

#### **4.4. Uji Kualitas Data**

##### **4.4.1. Uji Validitas**

Validitas adalah suatu derajat ketepatan alat ukur penelitian tentang isi sebenarnya yang diukur. Analisis validitas item bertujuan untuk menguji apakah tiap butir pernyataan benar-benar telah sah, paling tidak kita dapat menetapkan derajat yang tinggi dari kedekatan data yang diperoleh dengan apa yang kita yakini dalam pengukuran. Sebagai alat ukur yang digunakan, analisis ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor total item. Hasil uji validitas untuk variabel gaji adalah sebagai berikut:

item-item yang bersangkutan sudah valid. Hasil pengujian validitas untuk variabel tunjangan adalah sebagai berikut:

TABEL 4.9

## HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL TUNJANGAN

Variabel	Koefisiens Korelasi	>/<	r (90, 5%)	Keterangan
X <sub>2.1</sub>	0,696	>	0,361	Item Valid
X <sub>2.2</sub>	0,598	>	0,361	Item Valid
X <sub>2.3</sub>	0,692	>	0,361	Item Valid
X <sub>2.4</sub>	0,808	>	0,361	Item Valid
X <sub>2.5</sub>	0,693	>	0,361	Item Valid
X <sub>2.6</sub>	0,798	>	0,361	Item Valid
X <sub>2.7</sub>	0,734	>	0,361	Item Valid
X <sub>2.8</sub>	0,746	>	0,361	Item Valid
X <sub>2.9</sub>	0,598	>	0,361	Item Valid

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan pengujian pada tabel 4.9 dapat disimpulkan bahwa korelasi antara score masing-masing butir pernyataan dengan total score, tidak terdapat koefisien korelasi yang lebih kecil dari angka kritis r pada tabel *Product Moment Pearson* 0,361 (Djamaludin Ancok dalam Singarimbun (1995 : 132-140), sehingga item-item yang bersangkutan sudah valid. Hasil pengujian variabel kinerja karyawan disajikan pada Tabel 4.10 berikut:

**TABEL 4.10**  
**HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL KINERJA**

Variabel	Koefisiens Korelasi	>/<	r (90, 5%)	Keterangan
Y <sub>1,1</sub>	0,629	>	0,361	Item Valid
Y <sub>1,2</sub>	0,563	>	0,361	Item Valid
Y <sub>1,3</sub>	0,602	>	0,361	Item Valid
Y <sub>1,4</sub>	0,689	>	0,361	Item Valid
Y <sub>1,5</sub>	0,677	>	0,361	Item Valid
Y <sub>1,6</sub>	0,741	>	0,361	Item Valid
Y <sub>1,7</sub>	0,699	>	0,361	Item Valid
Y <sub>1,8</sub>	0,670	>	0,361	Item Valid
Y <sub>1,9</sub>	0,699	>	0,361	Item Valid
Y <sub>1,10</sub>	0,718	>	0,361	Item Valid

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan pengujian pada Tabel 4.10. dapat disimpulkan bahwa korelasi antara score masing-masing butir pernyataan dengan total score, tidak terdapat koefisien korelasi yang lebih kecil dari angka kritis r pada tabel *Product Moment Pearson* 0,361 (Djamaludin Ancok dalam Singarimbun (1995 : 132-140), sehingga item-item yang bersangkutan sudah valid.

#### 4.4.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji ketepatan alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini. Untuk mengetahui reliabilitas kuesioner, digunakan pendekatan pengukuran reliabilitas konsistensi internal dengan menghitung koefisien alpha ( $\alpha$ ). Jika koefisien alpha < 0,6 ini menunjukkan bahwa item pengukuran tidak reliable

(Maholtra, 1996: 305). Hasil pengujian reliabilitas selengkapnya nampak pada Tabel 4.11 berikut:

TABEL 4.11  
UJI RELIABILITAS

Variabel	Reliabilitas	Keterangan
Gaji	0.7729	Reliable
Insentif	0.6622	Reliable
Tunjangan	0.8706	Reliable
Kinerja	0.8610	Reliable

Sumber : Lampiran 4

Dari Tabel 4.11 dapat dilihat bahwa koefisien  $\alpha$  dari tiap pernyataan menunjukkan nilai yang lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini adalah reliable.

#### 4.5. Analisis Model Dan Pengujian Hipotesis

##### 4.5.1. Analisis Model

Berdasarkan hasil pengolahan data (Lampiran 5), maka persamaan regresi dalam penelitian ini adalah :



**TABEL 4.12**  
**HASIL PERHITUNGAN REGRESI**

Variabel	Koefisien Regresi	Standart Error	t <sub>hitung</sub>	Probability
X <sub>1</sub>	0,375	0,062	6,017	0,000
X <sub>2</sub>	0,315	0,075	4,191	0,000
X <sub>3</sub>	0,293	0,065	4,493	0,000
Constant	=		0,129	
Adj. R <sup>2</sup>	=		0,860	
R <sup>2</sup>	=		0,865	
Multiple R	=		0,930	
F <sub>hitung</sub>	=		183,505	
Probability/ Sign	=		0,000	
DW-test	=		1,884	

Sumber : Printout Perhitungan Regresi Lampiran 5

Berdasarkan hasil perhitungan regresi diatas, maka dapat dirumuskan persamaan regresi sebagai berikut

$$Y = 0,129 + 0,375 X_1 + 0,315 X_2 + 0,293 X_3$$

t Hitung	(6,017)	(4,191)	(4,493)
Prob.	(0,000)	(0,000)	(0,000)

Koefisien regresi yang bertanda positif menunjukkan perubahan yang searah antara variabel bebas terhadap variabel terikat, sedangkan koefisien regresi yang bertanda negatif menunjukkan arah perubahan yang berlawanan arah antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam perhitungan menunjukkan semua variabel bebas memiliki koefisien bertanda positif, makna dari besaran yang ada adalah:

- a. Tanpa pengaruh gaji, insentif dan tunjangan sebagai variabel bebas atau  $X_1, X_2, X_3 = 0$  maka kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya akan sebesar 0,129.

- b. Koefisien regresi gaji ( $X_1$ ) sebesar 0,375, berarti jika variabel bebas gaji meningkat sebesar 1 satuan persepsi, maka kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya juga mengalami peningkatan sebesar 0,375 satuan persepsi.
- c. Koefisien regresi insentif ( $X_2$ ) sebesar 0,315 berarti jika variabel bebas insentif meningkat sebesar 1 satuan persepsi, maka kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya juga mengalami peningkatan sebesar 0,315 satuan persepsi
- d. Koefisien regresi tunjangan ( $X_3$ ) sebesar 0,293 berarti jika variabel bebas tunjangan meningkat sebesar 1 satuan persepsi, maka kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya juga mengalami peningkatan sebesar 0,293 satuan persepsi.

Pada Tabel 4.12 dapat dilihat bahwa nilai  $R^2$  atau koefisien determinasi adalah sebesar 0,865, hal ini berarti bahwa gaji ( $X_1$ ), insentif ( $X_2$ ) dan tunjangan ( $X_3$ ) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya ( $Y$ ) sebesar 86,5%, sedangkan sisanya sebesar 13,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel bebas yang digunakan seperti gaya kepemimpinan, motivasi dan lainnya.

#### 4.5.2. Pengujian Asumsi Klasik

Menguji apakah model persamaan regresi linier berganda yang diperoleh bebas dari tiga asumsi klasik yang sangat berpengaruh terhadap pola perubahan variable  $Y$  dan variable  $X$ -nya.

#### 4.5.2.1. Uji Non Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi yang kuat antar variabel bebas. Salah satu asumsi persamaan regresi berganda adalah bahwa antar variabel bebas tidak terjadi hubungan, dengan kata lain masing-masing variabel bebas adalah independen dengan variabel bebas yang lain. Jika gejala multikolinieritas terjadi maka model regresi yang dihasilkan akan menjadi tidak sah untuk menaksir nilai variabel independen.

Multikolinieritas diukur dengan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dimana multikolinieritas terjadi jika  $VIF > 10$ . Multikolinieritas merupakan salah satu pelanggaran dari asumsi klasik, karena akan menyebabkan *Ordinary Least Square* (OLS) tidak dapat ditentukan (*indeterminate*) dan *variance* serta *standard error*-nya tak hingga. Untuk mengidentifikasi ada atau tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dari besarnya VIF (*Variance Inflation Factor*) dan tingkat tolerance. Jika VIF melebihi angka 10, maka variabel tersebut mengindikasikan adanya multikolinieritas. (Gujarati, 1995: 166). Hasil pengujian multikolinieritas selengkapnya nampak pada Tabel 4.13:

TABEL 4.13

#### UJI NON MULTIKOLINIERITAS

Variabel	Collinearity Statistic	
	Tolerance	VIF
Gaji	0,343	2,915
Insentif	0,277	3,604
Tunjangan	0,375	2,665

Sumber : Lampiran 5

Dalam pengujian asumsi klasik terhadap analisis regresi linier berganda menyatakan bahwa penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas atau non multikolinieritas, karena nilai VIF dari masing-masing variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  lebih kecil dari 10, jadi dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini tidak terjadi adanya multikolinieritas.

#### 4.5.2.2. Pengujian Non Heteroskedastisitas

Pengujian gejala heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antar variabel bebas pengganggu dengan variabel bebasnya. Apabila terjadi heteroskedastisitas berarti ada hubungan antara variabel pengganggu dengan variabel bebasnya, maka variabel tergantung tidak benar-benar hanya dijelaskan oleh variabel bebas yang dipakai tetapi juga oleh variabel pengganggunya.

Hasil Heteroskedastisitas dalam penelitian ini menggunakan korelasi rank spearman antara residual dengan seluruh variabel bebas dengan hasil analisis sebagai berikut:

TABEL 4.14

#### UJI HETEROSKEDASTISITAS

Variabel	Sign	>/<	$\alpha$	Keterangan
Gaji	0,997	>	0,05	Homoskedastisitas
Insentif	0,665	>	0,05	Homoskedastisitas
Tunjangan	0,785	>	0,05	Homoskedastisitas

Sumber : Lampiran 6.

Hasil analisis menunjukkan tidak adanya korelasi antara residual dengan variabel bebasnya (tidak ada yang signifikan) karena signifikansi dari masing-masing

variable lebih besar dari  $\alpha$  (0,05), maka hasil analisis ini dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 4.5.2.3. Pengujian Non Auto Korelasi

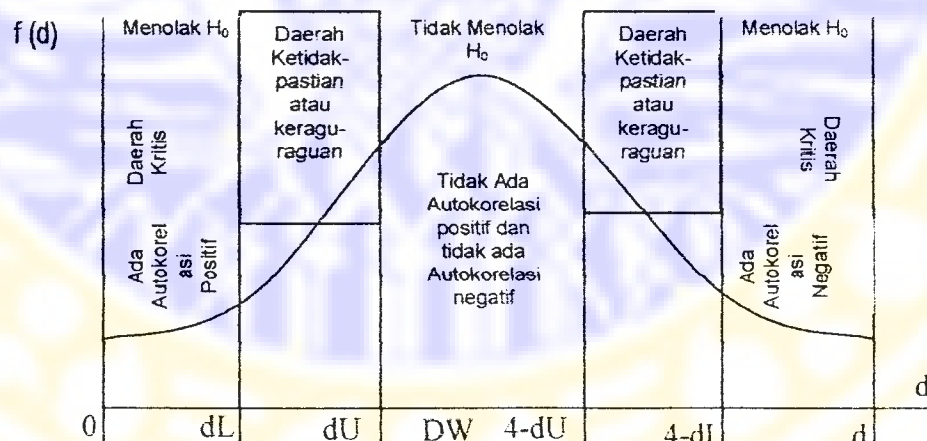
Adanya korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pengganggu periode  $t-1$  (sebelumnya). Untuk melihat ada atau tidak adanya autokorelasi dapat dilihat dari besarnya Angka DW, dengan patokan:

1. Angka D-W dibawah  $-2$  ada autokorelasi (positif)
2. Angka D-W diatas  $+2$  ada autokorelasi (negatif)
3. Angka Berada diantara  $-2$  sampai  $+2$  Tidak ada Autokorelasi  
(atau Membandingkan dengan Tabel Durbin Watson)

Identifikasi gejala autokorelasi dapat dilihat pada kurva di bawah ini.

GAMBAR 4.2

#### KELOMPOK DAERAH DALAM UJI D-W



Sumber : Gujarati, (1988: 216) *Ekonometrika Dasar*, Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai Durbin Watson sebesar 1,884 (lampiran 5) berada diantara nilai  $dU = 1,72$  dan nilai  $4-dU$  sebesar 1,58 sehingga variabel yang diteliti dalam model ini tidak terdapat auto korelasi baik positif maupun negatif.

Pengujian yang dilakukan pada model yang dihasilkan tidak terdapat pelanggaran asumsi klasik yaitu: Non Heteroskedastisitas dan Non Multikolinearitas sehingga model tersebut valid sebagai estimator.

#### **4.5.3. Pengujian Hipotesis**

##### **4.5.3.1. Uji Simultan (Uji F)**

Pada tingkat signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan sebesar 3 dan 86 ( $df = 3$  dan 86), maka diperoleh F tabel sebesar 2,72. Nilai F hitung berdasarkan perhitungan sebesar 183,505, dengan demikian nilai F hitung lebih besar dibandingkan F tabel ( $F$  hitung = 183,505 > F tabel = 2,72) dan tingkat signifikansi sebesar 0,000 < dari level of signifikan yang digunakan.

Untuk mengetahui kemampuan variabel bebas dalam menerangkan atau menjelaskan perubahan variabel terikat dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi majemuk (*Multiple R*) sebesar 0,930. Semakin tinggi nilai *multiple R* maka semakin kuat model tersebut (Ananta, 1987 : 40). Nilai dari *multiple R* berkisar antara 0 sampai 1, semakin mendekati 1 diartikan bahwa hubungan gaji ( $X_1$ ), insentif ( $X_2$ ) dan

tunjangan ( $X_3$ ) secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya (Y) dapat dikatakan sangat kuat.

#### 4.5.3.2. Uji Parsial (Uji t)

##### a. Pengaruh Gaji ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya.

Dengan nilai t hitung sebesar  $6,017 > t$  tabel sebesar  $1,988$  dan probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dari hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel gaji memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai t hitung lebih besar dari t tabel dan tingkat signifikansi yang lebih kecil dari  $0,05$  dan pengujian menerima  $H_A$  dan menolak  $H_0$ , sehingga hipotesis diajukan teruji kebenarannya.

##### b. Pengaruh Insentif ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya.

Untuk variabel insentif, dengan nilai t hitung sebesar  $4,191 > t$  tabel sebesar  $1,988$  dan probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$ . Berdasarkan perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel bebas insentif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai t hitung lebih besar dari t tabel dan tingkat signifikansi yang lebih kecil dari  $0,05$  dan pengujian menerima  $H_A$  dan menolak  $H_0$ .

**c. Pengaruh Tunjangan ( $X_3$ ) Terhadap Kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya.**

Untuk variabel tunjangan dengan nilai  $t$  hitung sebesar  $4,493 > t$  tabel sebesar  $1,988$  dan probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$ . Berdasarkan perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel bebas tunjangan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel dan tingkat signifikansi yang lebih kecil dari  $0,05$  dan pengujian menerima  $H_A$  dan menolak  $H_0$ .

Nilai beta ( $\beta$ ) dalam penelitian ini untuk variabel gaji sebesar  $0,407$  dan variabel insentif sebesar  $0,315$  serta tunjangan ( $X_3$ ) sebesar  $0,291$  (lampiran 5). Berdasar hasil perhitungan tersebut didapat bahwa variabel gaji ( $X_1$ ) memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya. Hasil pengujian menunjukkan menerima hipotesis alternatif ( $H_0$ ) dan menolak hipotesis null ( $H_A$ ), dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa insentif berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya tidak teruji kebenarannya. Pengaruh dominan variabel gaji disebabkan oleh sistem kompensasi yang ditetapkan oleh PT Pelayaran Meratus Surabaya, dimana gaji individu ditentukan oleh beberapa input, antara lain pendidikan, pengalaman, keahlian-keahlian, tanggung jawab yang menjadi tanggung jawab individu. Kebijakan yang demikian akan membuat karyawan merasa telah mendapatkan gaji yang sesuai harapan. Dampak yang timbul adalah karyawan merasa dihargai dan diperlakukan adil serta akan berusaha keras memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan.



#### 4.6. Pembahasan

Setelah melakukan pengolahan data dengan menggunakan beberapa alat statistik seperti nilai rata-rata, regresi linier berganda, maka selanjutnya adalah melakukan pembahasan terhadap hasil yang diperoleh. Besarnya hubungan variabel bebas yang terdiri dari gaji ( $X_1$ ), insentif ( $X_2$ ) dan tunjangan ( $X_3$ ) secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya ( $Y$ ) tampak pada besarnya koefisien korelasi yang ditunjukkan dengan nilai koefisien *Multiple R* sebesar 0,930. Hasil ini dapat diartikan bahwa gaji ( $X_1$ ) dan insentif ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya ( $Y$ ) dapat dikatakan sangat kuat.

Secara parsial (Uji  $t$ ) variabel bebas gaji ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya. Hal tersebut disebabkan oleh persepsi karyawan yang baik terhadap gaji yang ditetapkan perusahaan. Hasil tabulasi data menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju bahwa gaji yang diterima karyawan sebanding dengan keahlian, pendidikan, pengalaman, kesulitan pekerjaan dan tanggung jawab karyawan. Namun demikian terdapat indikator yang dipersepsikan relatif lebih rendah dari yang lainnya, yaitu kesesuaian gaji dengan pengalaman sebesar 4,13 dan kesesuaian gaji dengan keahlian sebesar 4,14. Hasil wawancara yang dilakukan dengan manajer HRD menghasilkan bahwa selama ini perusahaan menetapkan sistem gaji salah satunya berdasarkan masa kerja. Asumsi manajemen, masa kerja dapat digunakan sebagai ukuran untuk menilai keahlian dan pengalaman kerja karyawan. Perusahaan sudah berupaya mengakomodasi melalui masa kerja,

namun demikian hal ini perlu dikomunikasikan kepada karyawan agar tidak muncul persepsi bahwa keahlian dan pengalaman karyawan belum termasuk dalam sistem kompensasi. Pemahaman yang benar oleh karyawan akan menciptakan persepsi yang diinginkan perusahaan, sehingga kinerja kerja karyawan pun akan meningkat.

Secara parsial (uji t) variabel bebas insentif ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya. Berdasar pada hasil tabulasi data, maka pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan tidak lepas dari persepsi karyawan yang sesuai (setuju) dengan pernyataan tentang insentif. Sistem pemberian insentif dapat dengan mudah dipahami dipersepsikan sebesar 4,12. Pemberian insentif tepat waktu dipersepsikan sebesar 4,27. Kewajaran pemberian insentif (tidak terlalu tinggi) sebesar 4,09 dan Insentif menjadi motivator karyawan untuk bekerja lebih giat dengan persepsi sebesar 4,13. Nampak bahwa kewajaran pemberian insentif (tidak terlalu tinggi) relatif dipersepsikan rendah dengan indikator insentif lainnya, yaitu hanya sebesar 4,09. Untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan, maka langkah yang dapat diambil adalah dengan mengevaluasi kembali standar pemberian insentif yang telah diberikan. Setelah ditemukan persepsi karyawan, maka langkah selanjutnya adalah dengan mencermati temuan dari wawancara untuk memastikan memang ada masalah pada standar pemberian insentif. Jika tidak, maka manajemen perlu memberikan pembelajaran (mengkomunikasikan) tentang sistem pemberian insentif kepada karyawan agar terjadi kesepahaman antara perusahaan dengan karyawan. Diharapkan setelah terjadi kesepahaman persepsi karyawan akan standar pemberian insentif meningkat dan kinerja karyawan juga akan lebih baik.

Secara parsial (uji t) variabel bebas tunjangan ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya. Pengaruh tunjangan terhadap oleh indikator tunjangan dengan rata-rata persepsi menyatakan setuju terhadap pernyataan yang diajukan. Rata-rata persepsi tentang tunjangan yang dipersepsikan terendah adalah tunjangan memberikan ketenangan, pemenuhan kebutuhan karyawan dan keluarga sebesar 3,90. Langkah konkret yang dapat diambil adalah dengan memperhatikan item-item pada tunjangan, agar perusahaan lebih mampu mendeteksi apa yang sebenarnya kebutuhan apa memerlukan tunjangan namun belum diberikan. Sebaliknya perusahaan dapat mengevaluasi tunjangan apa yang sebenarnya tidak diperlukan dan dialokasikan untuk tunjangan lainnya.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Simpulan

Setelah dilakukan pengujian statistik, maka simpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut :

- a. Secara simultan variable gaji ( $X_1$ ), insentif ( $X_2$ ) dan tunjangan ( $X_3$ ) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya (Y). Hal tersebut ditunjukkan oleh probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa secara simultan gaji ( $X_1$ ), insentif ( $X_2$ ) dan tunjangan ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya teruji kebenarannya.
- b. Nilai koefisien determinasi dari hasil perhitungan sebesar 0,865. Hal ini berarti bahwa gaji ( $X_1$ ), insentif ( $X_2$ ) dan tunjangan ( $X_3$ ) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya (Y) sebesar 0,865 atau 86,5%, sedangkan sisanya sebesar 13,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel bebas yang digunakan.
- c. Secara parsial variabel bebas gaji ( $X_1$ ), insentif ( $X_2$ ) dan tunjangan ( $X_3$ ) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya. Hal tersebut ditunjukkan oleh probabilitas masing-masing variabel yaitu sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa secara parsial

gaji ( $X_1$ ), insentif ( $X_2$ ) dan tunjangan ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya teruji kebenarannya.

- d. Nilai beta ( $\beta$ ) dalam penelitian ini untuk variabel gaji sebesar 0,407 dan variabel insentif sebesar 0,315 serta tunjangan ( $X_3$ ) sebesar 0,291 (lampiran 5). Berdasar hasil perhitungan tersebut didapat bahwa variabel gaji ( $X_1$ ) memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa insentif berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT Pelayaran Meratus Surabaya tidak teruji kebenarannya

## 5.2. Saran

1. Variabel gaji menunjukkan bahwa indikator yang dipersepsikan relatif lebih rendah dari yang lainnya kesesuaian gaji dengan pengalaman sebesar 4,13 dan kesesuaian gaji dengan keahlian sebesar 4,14. fakta di lapangan perusahaan sudah mengakomodasi kedua hal tersebut dalam sistem kompensasi. Perusahaan perlu mengkomunikasikan kepada karyawan agar tidak muncul persepsi bahwa keahlian dan pengalaman karyawan sudah termasuk dalam sistem kompensasi.
2. Pada variabel insentif didapat bahwa kewajaran pemberian insentif (tidak terlalu tinggi) relatif dipersepsikan rendah dengan indikator insentif lainnya. Untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan, maka langkah yang dapat diambil adalah dengan mengevaluasi kembali standar pemberian insentif yang telah diberikan.

3. Untuk variabel tunjangan yang dipersepsikan terendah adalah tunjangan memberikan ketenangan, pemenuhan kebutuhan karyawan dan keluarga. Untuk itu dapat diambil adalah dengan memperhatikan item-item pada tunjangan, agar perusahaan lebih mampu mendeteksi apa yang sebenarnya kebutuhan apa memerlukan tunjangan namun belum diberikan. Sebaliknya perusahaan dapat mengevaluasi tunjangan apa yang sebenarnya tidak diperlukan dan dialokasikan untuk tunjangan lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Cushway, Barry, 2002, *Human Resources Management (Manajemen Sumber Daya Manusia : Perencanaan, Analisis, Kinerja, Penghargaan)*, Cetakan Ketiga, PT Gramedia, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2001, *Organisasi dan Motivasi*, Cetakan Ketiga, Penerbit Bumi Aksara.
- Husnan, Suad dan Heidjerachman, 1990, *Manajemen Personalia*, Edisi Keempat, Cetakan Ketiga, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Martoyo, Susilo, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat, Cetakan Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Reksodiprojo, Sukanto dan T. Hani Handoko, 1990, *Organisasi Perusahaan, Teori Struktur dan Proses*, Edisi Kedua, Cetakan Keempat, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Strauss, George, 1991, *Personal the Human Problem of Management*, penerjemah: Grace M. Hadikusuma dan Rochmulyati, *Manajemen Personalia*, Penerbit PT Pusaka Binaman Pressindo.
- Toha, Miftah, 2002, *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Edisi I, Cetakan Tigabelas, Penerbit PT Rajawali, Jakarta.
- Umar, Husein, 2003, *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Cetakan Kelima, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.



**LAMPIRAN 1**  
**KUESIONER**



## KUESIONER

### PENGANTAR

1. Daftar pernyataan yang ada di bawah ini mohon diisi dengan teliti, jujur dan merupakan pendapat pribadi
2. Semua pernyataan tidak ada benar atau salah, semua tergantung pendapat Anda.
3. Jawaban yang Anda berikan tidak berkaitan dengan jabatan Anda sebagai karyawan, karena jawaban tersebut hanya akan digunakan oleh peneliti sebagai data penelitian untuk penyelesaian skripsi.
4. Jawaban pernyataan terdiri dari 5 kriteria, yaitu:  
SS : Sangat Setuju  
S : Setuju  
RR : Ragu- ragu  
TS : Tidak Setuju  
STS: Sangat Tidak Setuju
5. Peneliti mengucapkan terima kasih atas partisipasi dan bantuan Anda.

### IDENTITAS RESPONDEN

Nomer Responden :  
Umur :  
Jenis Kelamin :  
Pendidikan Terakhir :  
Bagian :

## A. KUESIONER KOMPENSASI

### 1. Gaji ( $X_1$ )

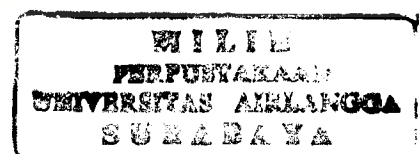
No.	PERNYATAAN	SS	S	RR	TS	STS
1	Gaji yang saya terima sebanding dengan keahlian yang saya miliki					
2	Gaji yang saya terima sebanding dengan pengalaman yang saya miliki					
3	Gaji yang saya terima sebanding dengan jenjang pendidikan yang saya miliki					
4	Gaji yang saya terima sebanding dengan tingkat kesulitan pekerjaan					
5	Gaji yang saya terima sebanding dengan tugas yang menjadi tanggung jawab saya					

### 2. Insentif ( $X_2$ )

No.	PERNYATAAN	SS	S	RR	TS	STS
1	Sistem (prosedur) pemberian atau penerimaan insentif dapat dengan mudah saya dipahami					
2	Insentif diberikan tepat waktu					
3	Standar pemberian insentif tidak terlalu tinggi					
4	Pemberian insentif mampu memotivasi saya untuk bekerja lebih giat					

### 3. Tunjangan ( $X_3$ )

No.	PERNYATAAN	SS	S	RR	TS	STS
1	Tunjangan yang saya terima dapat meningkatkan kesetiaan saya pada perusahaan					
2	Tunjangan yang saya terima memberikan ketenangan, pemenuhan kebutuhan saya dan keluarga					
3	Tunjangan yang saya terima dapat menciptakan suasana kerja yang baik					
4	Tunjangan yang saya terima dapat membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan					
5	Tunjangan yang saya terima dapat membantu memelihara kesehatan saya					
6	Tunjangan yang saya terima dapat mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan perusahaan					
7	Tunjangan yang saya terima dapat meningkatkan status sosial saya dan keluarga					



**B. KUESIONER PENILAIAN KINERJA KARYAWAN (OLEH SUPERVISOR)**

Kami mohon ketersediaan para supervisor untuk memberikan penilaian mengenai kinerja karyawan atas kesediaannya kami ucapkan terima kasih.

**Nama Karyawan /NIP/ Jabatan :**

**Nama Penilai /NIP/ Jabatan :**

**Divisi / Departemen :**

**1. Hasil Kerja**

No.	PERNYATAAN	SS	S	RR	TS	STS
1.	Karyawan ini bertanggungjawab atas perawatan dan pengawasan terhadap peralatan kapal yang menjadi tugasnya					
2.	Karyawan ini cermat dalam melakukan kontrol atas inventaris kapal					
3.	Karyawan ini paham tentang <i>ISM Code</i> dan peraturan yang terkait					
4.	Karyawan ini dapat menyusun laporan dengan baik atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya					

**2. Sikap**

No.	PERNYATAAN	SS	S	RR	TS	STS
1.	Karyawan ini dapat bekerja sama (dengan rekan sekerja maupun atasan) dengan baik					
2.	Karyawan ini patuh pada peraturan yang berlaku di perusahaan					
3.	Frekuensi <i>sign off</i> karyawan ini rendah					
4.	Selama bekerja karyawan ini dapat menghindari kebiasaan buruk (seperti minum-minuman keras, judi, mencuri dan madat)					
5.	Karyawan ini mengutamakan etika selama menjalankan tugas					
6.	Karyawan ini menjalankan <i>safety standard</i> yang ditetapkan perusahaan selama menjalankan tugas.					



**LAMPIRAN 2**  
**TABULASI DATA JAWABAN**  
**RESPONDEN**

TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN																																					
No	Kinerja Karyawan												Gaji Karyawan						Insentif Karyawan						Tunjangan Karyawan												
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6	TTL	Mean	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	TTL	Mean	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	TTL	Mean	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	TTL	Mean	
1	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	34	3.40	4	3	3	3	3	16	3.20	3	3	3	4	13	3.25	4	3	4	3	3	4	3	2	4	30	3.33	
2	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	47	4.70	5	5	5	4	4	23	4.60	4	4	4	4	16	4.00	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	42	4.67
3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49	4.90	5	5	4	5	5	24	4.80	4	5	5	5	19	4.75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
4	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	31	3.10	3	3	3	4	3	16	3.20	3	3	3	3	12	3.00	3	2	3	2	4	3	4	3	4	28	3.11	
5	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	32	3.20	3	4	3	3	4	17	3.40	3	3	3	4	13	3.25	3	3	3	3	4	3	4	2	4	29	3.22	
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49	4.90	5	4	5	5	5	24	4.80	4	5	5	5	19	4.75	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	44	4.89
7	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49	4.90	4	5	5	5	5	24	4.80	5	5	5	5	20	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
8	3	4	4	5	3	3	3	3	4	3	35	3.50	3	3	3	3	4	16	3.20	3	4	3	4	14	3.50	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	31	3.44
9	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	47	4.70	5	5	4	5	5	24	4.80	4	5	4	5	18	4.50	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	43	4.78
10	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	48	4.80	5	5	5	5	5	25	5.00	5	5	5	4	19	4.75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
11	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49	4.90	5	5	5	5	5	25	5.00	4	5	5	5	19	4.75	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	43	4.78
12	4	3	4	3	3	3	3	5	3	4	35	3.50	4	3	3	4	2	16	3.20	4	4	3	3	14	3.50	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	31	3.44
13	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	38	3.80	4	4	4	4	3	19	3.80	4	3	4	3	14	3.50	5	2	3	4	4	4	4	4	4	4	34	3.78
14	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	47	4.70	4	5	5	5	4	23	4.60	4	5	4	5	18	4.50	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	43	4.78
15	5	5	5	5	4	3	5	4	4	4	44	4.40	4	4	3	4	4	19	3.80	4	5	4	4	17	4.25	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	40	4.44
16	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	48	4.80	5	5	4	4	5	23	4.60	4	4	5	5	18	4.50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	43	4.78
17	4	3	4	2	3	4	5	4	5	3	37	3.70	5	3	4	4	4	20	4.00	4	5	4	5	18	4.50	4	4	3	4	3	4	3	4	4	33	3.67	
18	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	48	4.80	5	5	5	5	5	25	5.00	5	5	5	5	20	5.00	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	43	4.78
19	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	31	3.10	3	3	3	4	4	17	3.40	3	4	3	3	13	3.25	3	4	4	3	2	3	4	2	3	28	3.11	
20	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	31	3.10	3	3	3	3	3	15	3.00	3	3	3	3	12	3.00	3	3	3	2	3	4	3	3	3	27	3.00	
21	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	46	4.60	4	5	5	4	5	23	4.60	4	5	4	4	17	4.25	5	4	5	5	3	5	4	5	4	40	4.44	
22	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	40	4.00	2	3	4	4	4	17	3.40	4	4	4	3	15	3.75	4	4	3	4	4	4	4	4	5	36	4.00	
23	4	2	3	4	3	3	3	4	3	3	32	3.20	3	4	3	4	3	17	3.40	3	3	3	3	12	3.00	3	2	3	3	4	3	4	4	4	30	3.33	
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00	5	5	4	5	4	23	4.60	4	5	5	5	19	4.75	5	4	5	5	5	5	5	5	5	44	4.89	
25	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39	3.90	4	3	4	4	4	19	3.80	4	4	4	4	16	4.00	4	2	4	3	4	4	4	5	5	35	3.89	
26	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	39	3.90	3	4	4	3	3	17	3.40	4	3	4	4	15	3.75	3	4	4	4	3	4	5	5	4	36	4.00	
27	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	32	3.20	3	3	3	3	3	15	3.00	3	3	3	4	13	3.25	3	3	4	3	3	4	3	3	3	29	3.22	
28	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	48	4.80	5	5	5	5	5	25	5.00	5	5	4	4	18	4.50	5	4	4	5	5	5	5	5	5	43	4.78	

ADLN - Perpustakaan Unair

29	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	32	3.20	3	3	3	3	5	17	3.40	3	4	3	3	13	3.25	4	3	3	3	4	3	3	3	3	29	3.22	
30	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49	4.90	4	5	5	5	5	24	4.80	5	4	5	5	19	4.75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
31	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	46	4.60	5	5	5	4	4	23	4.60	5	4	4	5	18	4.50	5	5	5	5	4	5	4	5	4	42	4.67	
32	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	41	4.10	5	3	4	4	4	20	4.00	4	4	4	4	16	4.00	4	2	5	4	5	4	4	4	5	37	4.11	
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00	5	5	5	5	5	25	5.00	5	5	5	4	19	4.75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00	
34	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	48	4.80	5	5	5	4	5	24	4.80	4	5	5	5	19	4.75	5	4	5	5	5	5	5	5	5	44	4.89	
35	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	39	3.90	4	3	4	5	4	20	4.00	3	4	4	4	15	3.75	4	4	4	4	5	4	4	4	3	36	4.00	
36	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49	4.90	5	5	5	5	5	25	5.00	5	5	4	5	19	4.75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00	
37	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	46	4.60	4	4	4	5	5	22	4.40	5	5	5	3	18	4.50	4	4	5	5	4	5	4	5	4	40	4.44	
38	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	43	4.30	4	3	4	5	4	20	4.00	5	4	4	4	17	4.25	4	3	5	5	4	4	5	5	4	39	4.33	
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00	5	5	5	4	5	24	4.80	5	5	5	5	20	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00	
40	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	45	4.50	4	3	4	5	5	21	4.20	4	4	5	4	17	4.25	4	4	5	4	4	5	5	4	5	40	4.44	
41	5	3	4	4	3	3	4	4	4	4	38	3.80	2	5	5	5	3	20	4.00	4	4	4	3	15	3.75	4	3	4	4	4	4	4	4	4	35	3.89	
42	4	4	3	4	5	5	2	4	5	4	40	4.00	3	4	5	5	4	21	4.20	4	4	4	4	16	4.00	5	4	4	3	4	4	4	4	4	36	4.00	
43	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49	4.90	5	5	5	5	5	25	5.00	5	4	5	5	19	4.75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00	
44	4	4	4	4	5	5	3	5	3	5	42	4.20	4	5	4	5	4	22	4.40	4	5	4	3	16	4.00	3	3	3	5	5	4	5	5	4	37	4.11	
45	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	47	4.70	5	4	4	4	5	22	4.40	4	5	5	5	19	4.75	5	4	5	5	5	5	5	5	4	43	4.78	
46	5	5	3	2	4	3	5	5	2	4	38	3.80	5	4	4	4	4	21	4.20	4	3	4	4	15	3.75	4	3	4	4	4	3	4	4	4	34	3.78	
47	4	5	5	2	4	4	4	4	4	4	40	4.00	5	5	5	4	4	23	4.60	4	4	4	4	16	4.00	3	3	3	4	5	4	5	5	4	36	4.00	
48	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	46	4.60	4	4	5	4	4	21	4.20	4	4	5	5	18	4.50	5	3	5	5	4	5	5	5	5	42	4.67	
49	4	3	3	5	4	3	4	4	5	5	40	4.00	4	3	4	3	4	18	3.60	4	4	4	4	16	4.00	4	5	3	4	4	4	4	4	4	36	4.00	
50	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	42	4.20	5	4	4	5	4	22	4.40	4	4	5	4	17	4.25	4	4	5	4	4	4	5	4	4	38	4.22	
51	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41	4.10	5	2	5	2	4	18	3.60	5	5	4	4	18	4.50	3	4	5	4	4	5	4	4	4	37	4.11	
52	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	35	3.50	4	2	4	4	4	18	3.60	3	5	3	3	14	3.50	3	3	3	4	4	4	5	5	4	35	3.89	
53	5	3	5	4	5	4	4	4	4	4	42	4.20	4	5	4	4	4	21	4.20	4	5	3	3	15	3.75	4	4	3	4	4	4	4	5	4	36	4.00	
54	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	47	4.70	4	5	5	5	5	24	4.80	5	5	4	4	18	4.50	3	5	3	4	4	4	4	4	5	36	4.00	
55	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	40	4.00	3	4	5	5	5	22	4.40	5	5	3	3	16	4.00	4	4	3	4	5	5	4	5	4	38	4.22	
56	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	39	3.90	4	4	3	4	4	19	3.80	4	4	5	5	18	4.50	5	5	5	4	4	5	5	4	4	41	4.56	
57	5	5	3	3	5	4	4	4	3	4	40	4.00	3	4	4	4	3	18	3.60	3	4	4	3	14	3.50	5	4	5	4	4	4	4	4	4	38	4.22	
58	4	4	5	3	3	5	4	3	4	5	40	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00	4	3	5	5	17	4.25	5	5	5	4	4	5	4	4	4	40	4.44	
59	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	38	3.80	4	3	4	4	4	19	3.80	4	4	4	5	17	4.25	3	4	4	4	4	4	4	5	4	36	4.00	

60	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	47	4.70	5	5	5	5	5	25	5.00	5	5	5	5	20	5.00	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	38	4.22
61	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	43	4.30	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	3	5	16	4.00	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	37	4.11	
62	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	45	4.50	5	5	5	5	5	25	5.00	5	4	3	4	16	4.00	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	34	3.78	
63	5	3	5	3	5	4	4	5	3	5	42	4.20	5	4	3	5	4	21	4.20	4	5	4	4	17	4.25	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	36	4.00	
64	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	45	4.50	4	5	5	5	4	23	4.60	5	5	2	5	17	4.25	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	39	4.33		
65	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	48	4.80	5	4	4	4	4	21	4.20	4	4	3	4	15	3.75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00	
66	5	2	4	4	5	4	5	5	4	5	43	4.30	3	4	4	4	4	19	3.80	4	4	3	3	14	3.50	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	35	3.89		
67	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	47	4.70	5	5	5	5	5	25	5.00	5	4	4	4	17	4.25	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	40	4.44	
68	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	46	4.60	4	3	5	4	5	21	4.20	5	5	4	4	18	4.50	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	37	4.11		
69	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	46	4.60	5	5	5	5	4	24	4.80	5	5	4	3	17	4.25	3	4	3	5	4	4	4	4	4	5	36	4.00		
70	5	3	5	3	4	4	4	5	3	5	41	4.10	3	4	4	5	4	20	4.00	4	3	3	3	13	3.25	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	34	3.78		
71	5	5	5	2	4	5	3	4	3	4	40	4.00	4	3	5	5	4	21	4.20	4	3	4	4	15	3.75	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	39	4.33		
72	5	5	5	5	3	5	4	5	4	5	46	4.60	4	4	4	4	4	20	4.00	5	4	5	5	19	4.75	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	35	3.89		
73	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	4.10	2	5	4	5	5	21	4.20	4	4	4	4	16	4.00	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	36	4.00		
74	5	3	5	4	4	4	4	3	5	5	42	4.20	2	5	5	4	4	20	4.00	4	5	3	5	17	4.25	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	39	4.33		
75	4	5	4	5	4	3	4	5	3	5	42	4.20	4	5	5	4	4	22	4.40	4	4	5	4	17	4.25	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	39	4.33		
76	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	44	4.40	5	4	4	5	5	23	4.60	4	5	5	4	18	4.50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00		
77	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	46	4.60	5	5	5	5	5	25	5.00	5	5	3	5	18	4.50	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	36	4.00		
78	5	4	4	3	3	5	4	4	4	4	40	4.00	5	4	4	4	4	21	4.20	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	5	4	5	4	5	39	4.33			
79	5	5	3	3	4	5	5	5	4	4	43	4.30	5	3	5	4	4	21	4.20	4	4	5	4	17	4.25	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	39	4.33		
80	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	48	4.80	4	5	5	4	5	23	4.60	5	5	4	5	19	4.75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	37	4.11		
81	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	42	4.20	4	4	4	4	5	21	4.20	4	3	5	4	16	4.00	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	39	4.33		
82	5	4	5	5	5	5	3	4	4	5	45	4.50	5	3	5	5	5	23	4.60	3	5	5	5	18	4.50	3	4	3	5	5	4	5	5	4	38	4.22			
83	4	4	3	4	5	3	3	4	4	4	38	3.80	4	4	5	5	5	23	4.60	3	4	5	4	16	4.00	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	38	4.22		
84	5	4	5	3	4	3	5	4	4	4	41	4.10	4	4	4	5	4	21	4.20	3	4	4	5	16	4.00	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	37	4.11		
85	5	5	5	3	4	3	5	5	5	3	43	4.30	5	4	4	4	4	21	4.20	4	4	4	5	17	4.25	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	34	3.78		
86	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	41	4.10	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	4	16	4.00	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	36	4.00		
87	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	47	4.70	5	5	5	5	5	25	5.00	5	5	4	5	19	4.75	3	4	3	4	4	4	4	5	4	35	3.89			
88	3	5	5	4	4	3	4	4	4	4	40	4.00	2	5	4	3	4	18	3.60	5	4	4	3	16	4.00	4	4	4	5	4	4	4	5	4	38	4.22			
89	3	5	4	4	5	4	3	4	4	3	39	3.90	4	4	4	4	4	20	4.00	3	4	5	4	16	4.00	3	4	3	4	3	2	4	3	3	29	3.22			
90	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	48	4.80	5	5	5	5	5	25	5.00	5	5	5	4	19	4.75	5	4	5	3	2	4	5	4	2	34	3.78			



**LAMPIRAN 3**  
**UJI VALIDITAS & RELIABILITAS**



## Correlations Variabel Kinerja

### Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Total
Y1.1	Pearson Correlation	1.000	.240*	.307**	.237*	.352**	.484**	.531**	.483**	.243*	.475**	.629**
	Sig. (2-tailed)		.023	.003	.025	.001	.000	.000	.000	.021	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Y1.2	Pearson Correlation	.240*	1.000	.270*	.340**	.341**	.375**	.341**	.331**	.285**	.207*	.563**
	Sig. (2-tailed)	.023		.010	.001	.001	.000	.001	.001	.006	.050	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Y1.3	Pearson Correlation	.307**	.270*	1.000	.390**	.280**	.335**	.372**	.273**	.390**	.357**	.602**
	Sig. (2-tailed)	.003	.010		.000	.007	.001	.000	.009	.000	.001	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Y1.4	Pearson Correlation	.237*	.340**	.390**	1.000	.408**	.399**	.359**	.323**	.555**	.469**	.689**
	Sig. (2-tailed)	.025	.001	.000		.000	.000	.001	.002	.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Y1.5	Pearson Correlation	.352**	.341**	.280**	.408**	1.000	.513**	.316**	.448**	.409**	.461**	.677**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.007	.000		.000	.002	.000	.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Y1.6	Pearson Correlation	.484**	.375**	.335**	.399**	.513**	1.000	.371**	.488**	.469**	.514**	.741**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Y1.7	Pearson Correlation	.531**	.341**	.372**	.359**	.316**	.371**	1.000	.492**	.481**	.461**	.699**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.001	.002	.000		.000	.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Y1.8	Pearson Correlation	.483**	.331**	.273**	.323**	.448**	.488**	.492**	1.000	.301**	.466**	.670**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.009	.002	.000	.000	.000		.004	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Y1.9	Pearson Correlation	.243*	.285**	.390**	.555**	.409**	.469**	.481**	.301**	1.000	.448**	.699**
	Sig. (2-tailed)	.021	.006	.000	.000	.000	.000	.000	.004		.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Y1.10	Pearson Correlation	.475**	.207*	.357**	.469**	.461**	.514**	.461**	.466**	.448**	1.000	.718**
	Sig. (2-tailed)	.000	.050	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
TY	Pearson Correlation	.629**	.563**	.602**	.689**	.677**	.741**	.699**	.670**	.699**	.718**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90

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

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

## Reliability Variabel Kinerja

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Y1.1	4.4222	.6530	90.0
2.	Y1.2	4.2111	.7860	90.0
3.	Y1.3	4.2556	.8011	90.0
4.	Y1.4	4.1000	.8875	90.0
5.	Y1.5	4.2444	.7689	90.0
6.	Y1.6	4.2333	.8218	90.0
7.	Y1.7	4.2444	.7689	90.0
8.	Y1.8	4.3556	.6588	90.0
9.	Y1.9	4.1444	.8150	90.0
10.	Y1.10	4.3000	.7103	90.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	42.5111	26.3650	5.1347	10

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Y1.1	38.0889	22.5763	.5418	.8505
Y1.2	38.3000	22.4371	.4445	.8584
Y1.3	38.2556	22.0576	.4871	.8551
Y1.4	38.4111	20.8740	.5800	.8476
Y1.5	38.2667	21.6135	.5819	.8469
Y1.6	38.2778	20.7871	.6543	.8404
Y1.7	38.2667	21.4337	.6096	.8446
Y1.8	38.1556	22.2677	.5892	.8471
Y1.9	38.3667	21.1787	.6028	.8451
Y1.10	38.2111	21.6291	.6405	.8426

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 90.0      N of Items = 10  
Alpha = .8610

## Correlations Variabel Gaji

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Total
X1.1	Pearson Correlation	1.000	.229*	.365**	.306**	.420**	.659**
	Sig. (2-tailed)		.030	.000	.003	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90
X1.2	Pearson Correlation	.229*	1.000	.514**	.474**	.421**	.731**
	Sig. (2-tailed)	.030		.000	.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90
X1.3	Pearson Correlation	.365**	.514**	1.000	.468**	.536**	.776**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90
X1.4	Pearson Correlation	.306**	.474**	.468**	1.000	.476**	.729**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000		.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90
X1.5	Pearson Correlation	.420**	.421**	.536**	.476**	1.000	.763**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	90	90	90	90	90	90
Total	Pearson Correlation	.659**	.731**	.776**	.729**	.763**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	90	90	90	90	90	90

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

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

## Correlations Variabel Insentif

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	Total
X2.1	Pearson Correlation	1.000	.471**	.255*	.274**	.690**
	Sig. (2-tailed)		.000	.015	.009	.000
	N	90	90	90	90	90
X2.2	Pearson Correlation	.471**	1.000	.246*	.316**	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000		.019	.002	.000
	N	90	90	90	90	90
X2.3	Pearson Correlation	.255*	.246*	1.000	.423**	.701**
	Sig. (2-tailed)	.015	.019		.000	.000
	N	90	90	90	90	90
X2.4	Pearson Correlation	.274**	.316**	.423**	1.000	.725**
	Sig. (2-tailed)	.009	.002	.000		.000
	N	90	90	90	90	90
Total	Pearson Correlation	.690**	.706**	.701**	.725**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	90	90	90	90	90

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

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

## Reliability Variabel Gaji

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X1.1	4.1444	.8813	90.0
2.	X1.2	4.1333	.8506	90.0
3.	X1.3	4.2889	.7070	90.0
4.	X1.4	4.3222	.7004	90.0
5.	X1.5	4.2667	.6837	90.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	21.1556	7.7508	2.7840	5

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1.1	17.0111	5.2920	.4149	.7837
X1.2	17.0222	5.0107	.5295	.7388
X1.3	16.8667	5.1955	.6377	.7025
X1.4	16.8333	5.3989	.5719	.7239
X1.5	16.8889	5.3134	.6250	.7083

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 90.0

N of Items = 5

Alpha = .7729

## Reliability Variabel Insensif

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X2.1	4.1222	.6841	90.0
2.	X2.2	4.2667	.6999	90.0
3.	X2.3	4.0889	.7738	90.0
4.	X2.4	4.1333	.7525	90.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	16.6111	4.2179	2.0537	4

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X2.1	12.4689	2.7471	.4422	.5963
X2.2	12.3444	2.6778	.4585	.5852
X2.3	12.5222	2.5894	.4135	.6170
X2.4	12.4778	2.5444	.4612	.5823

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 90.0                      N of Items = 4  
Alpha = .6622

## Correlations Variabel Tunjangan

Correlations

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	Total
X3.1 Pearson Correlation	1.000	.413**	.685**	.414**	.327**	.551**	.366**	.332**	.217*	.696**
X3.1 Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.002	.000	.000	.001	.040	.000
X3.1 N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
X3.2 Pearson Correlation	.413**	1.000	.379**	.468**	.233*	.409**	.308**	.288**	.170	.598**
X3.2 Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.027	.000	.003	.006	.109	.000
X3.2 N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
X3.3 Pearson Correlation	.685**	.379**	1.000	.417**	.259*	.568**	.460**	.300**	.211*	.692**
X3.3 Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.014	.000	.000	.004	.046	.000
X3.3 N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
X3.4 Pearson Correlation	.414**	.468**	.417**	1.000	.553**	.592**	.581**	.674**	.469**	.808**
X3.4 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
X3.4 N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
X3.5 Pearson Correlation	.327**	.233*	.259*	.553**	1.000	.458**	.549**	.566**	.579**	.693**
X3.5 Sig. (2-tailed)	.002	.027	.014	.000		.000	.000	.000	.000	.000
X3.5 N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
X3.6 Pearson Correlation	.551**	.409**	.568**	.592**	.458**	1.000	.489**	.601**	.433**	.798**
X3.6 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
X3.6 N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
X3.7 Pearson Correlation	.366**	.308**	.460**	.581**	.549**	.489**	1.000	.612**	.404**	.734**
X3.7 Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
X3.7 N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
X3.8 Pearson Correlation	.332**	.288**	.300**	.674**	.566**	.601**	.612**	1.000	.454**	.746**
X3.8 Sig. (2-tailed)	.001	.006	.004	.000	.000	.000	.000		.000	.000
X3.8 N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
X3.9 Pearson Correlation	.217*	.170	.211*	.469**	.579**	.433**	.404**	.454**	1.000	.598**
X3.9 Sig. (2-tailed)	.040	.109	.046	.000	.000	.000	.000	.000		.000
X3.9 N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Total Pearson Correlation	.696**	.598**	.692**	.808**	.693**	.798**	.734**	.746**	.598**	1.000
Total Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
Total N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90

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

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

## Reliability Variabel Tunjangan

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X3.1	4.0889	.7882	90.0
2.	X3.2	3.9000	.8218	90.0
3.	X3.3	4.1222	.8323	90.0
4.	X3.4	4.2222	.7310	90.0
5.	X3.5	4.1778	.6800	90.0
6.	X3.6	4.2556	.6458	90.0
7.	X3.7	4.3000	.6080	90.0
8.	X3.8	4.2556	.7276	90.0
9.	X3.9	4.2444	.6588	90.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	37.5667	20.9449	4.5766	9

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X3.1	33.4778	16.5444	.5894	.8586
X3.2	33.6667	17.1236	.4626	.8718
X3.3	33.4444	16.3620	.5777	.8604
X3.4	33.3444	16.0710	.7404	.8441
X3.5	33.3889	17.0943	.6026	.8571
X3.6	33.3111	16.6437	.7371	.8463
X3.7	33.2667	17.2315	.6624	.8533
X3.8	33.3111	16.5089	.6607	.8516
X3.9	33.3222	17.7714	.4933	.8662

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 90.0

N of Items = 9

Alpha = .8706





**LAMPIRAN 4**  
**DATA REGRESI**

2021

	y	x1	x2	x3	res_1
1	3.40	3.20	3.25	3.33	.06817
2	4.70	4.60	4.00	4.67	.21296
3	4.90	4.80	4.75	5.00	.00455
4	3.10	3.20	3.00	3.11	-.08846
5	3.20	3.40	3.25	3.22	-.17467
6	4.90	4.80	4.75	4.89	.03681
7	4.90	4.80	5.00	5.00	-.07429
8	3.50	3.20	3.50	3.44	.05707
9	4.70	4.80	4.50	4.78	-.05209
10	4.80	5.00	4.75	5.00	-.17055
11	4.90	5.00	4.75	4.78	-.00603
12	3.50	3.20	3.50	3.44	.05707
13	3.80	3.80	3.50	3.78	.03206
14	4.70	4.60	4.50	4.78	.02301
15	4.40	3.80	4.25	4.44	.20197
16	4.80	4.60	4.50	4.78	.12301
17	3.70	4.00	4.50	3.67	-.42615
18	4.80	5.00	5.00	4.78	-.18487
19	3.10	3.40	3.25	3.11	-.24241
20	3.10	3.00	3.00	3.00	.01890
21	4.60	4.60	4.25	4.44	.10157
22	4.00	3.40	3.75	4.00	.23889
23	3.20	3.40	3.00	3.33	-.12808
24	5.00	4.60	4.75	4.89	.21191
25	3.90	3.80	4.00	3.89	-.05789
26	3.90	3.40	3.75	4.00	.13889
27	3.20	3.00	3.25	3.22	-.02447
28	4.80	5.00	4.50	4.78	-.02719
29	3.20	3.40	3.25	3.22	-.17467
30	4.90	4.80	4.75	5.00	.00455
31	4.60	4.60	4.50	4.67	-.04473
32	4.10	4.00	4.00	4.11	.00249
33	5.00	5.00	4.75	5.00	.02945
34	4.80	4.80	4.75	4.89	-.06319
35	3.90	4.00	3.75	4.00	-.08641
36	4.90	5.00	4.75	5.00	-.07055
37	4.60	4.40	4.50	4.44	.09783
38	4.30	4.00	4.25	4.33	.05913
39	5.00	4.80	5.00	5.00	.02571

	y	x1	x2	x3	res_1
40	4.50	4.20	4.25	4.44	.15177
41	3.80	4.00	3.75	3.89	-.15415
42	4.00	4.20	4.00	4.00	-.14035
43	4.90	5.00	4.75	5.00	-.07055
44	4.20	4.40	4.00	4.11	-.04771
45	4.70	4.40	4.75	4.78	.01927
46	3.80	4.20	3.75	3.78	-.19699
47	4.00	4.60	4.00	4.00	-.29055
48	4.60	4.20	4.50	4.67	.10547
49	4.00	3.60	4.00	4.00	.08495
50	4.20	4.40	4.25	4.22	-.15881
51	4.10	3.60	4.50	4.11	-.00499
52	3.50	3.60	3.50	3.89	-.22510
53	4.20	4.20	3.75	4.00	.13849
54	4.70	4.80	4.50	4.00	.17667
55	4.00	4.40	4.00	4.22	-.27997
56	3.90	3.80	4.50	4.56	-.41207
57	4.00	3.60	3.50	4.22	.17812
58	4.00	4.00	4.25	4.44	-.27313
59	3.80	3.80	4.25	4.00	-.26899
60	4.70	5.00	5.00	4.22	-.12064
61	4.30	4.00	4.00	4.11	.20249
62	4.50	5.00	4.00	3.78	.12377
63	4.20	4.20	4.25	4.00	-.01919
64	4.50	4.60	4.25	4.33	.03383
65	4.80	4.20	3.75	4.00	.73849
66	4.30	3.80	3.50	3.89	.49980
67	4.70	5.00	4.25	4.44	.05137
68	4.60	4.20	4.50	4.11	.26971
69	4.60	4.80	4.25	4.00	.15551
70	4.10	4.00	3.25	3.78	.33580
71	4.00	4.20	3.75	4.33	-.15829
72	4.60	4.00	4.75	3.89	.33048
73	4.10	4.20	4.00	4.00	-.04035
74	4.20	4.00	4.25	4.33	-.04087
75	4.20	4.40	4.25	4.33	-.19107
76	4.40	4.60	4.50	4.00	-.04823
77	4.60	5.00	4.50	4.00	.00157
78	4.00	4.20	3.75	4.33	-.15829

	y	x1	x2	x3	res_1
79	4.30	4.20	4.25	4.33	-.01597
80	4.80	4.60	4.75	4.11	.24066
81	4.20	4.20	4.00	4.33	-.03713
82	4.50	4.60	4.50	4.22	-.01275
83	3.80	4.60	4.00	4.22	-.55507
84	4.10	4.20	4.00	4.11	-.07261
85	4.30	4.20	4.25	3.78	.14533
86	4.10	4.00	4.00	4.00	.03475
87	4.70	5.00	4.75	3.89	.05498
88	4.00	3.60	4.00	4.22	.02043
89	3.90	4.00	4.00	3.22	.06350
90	4.80	5.00	4.75	3.78	.18724



**LAMPIRAN 5**  
**HASIL REGRESI**

## Regression

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	4.2511	.5135	90
Gaji	4.2311	.5568	90
Insentif	4.1528	.5134	90
Tunjangan	4.1736	.5090	90

### Correlations

		Kinerja	Gaji	Insentif	Tunjangan
Pearson Correlation	Kinerja	1.000	.865	.865	.825
	Gaji	.865	1.000	.380	.571
	Insentif	.865	.380	1.000	.677
	Tunjangan	.825	.571	.677	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja	.000	.000	.000	.000
	Gaji	.000	.000	.000	.000
	Insentif	.000	.000	.000	.000
	Tunjangan	.000	.000	.000	.000
N	Kinerja	90	90	90	90
	Gaji	90	90	90	90
	Insentif	90	90	90	90
	Tunjangan	90	90	90	90

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Tunjangan, Gaji, Insentif <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.930 <sup>a</sup>	.865	.860	.1920

↓  
0.930

↓  
0.865

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	Change Statistics					Durbin-Watson
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.865	183.505	3	86	.000	1.884

- a. Predictors: (Constant), Tunjangan, Gaji, Insentif  
b. Dependent Variable: Kinerja

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.295	3	6.765	183.505	.000 <sup>a</sup>
	Residual	3.170	86	3.686E-02		
	Total	23.465	89			

- a. Predictors: (Constant), Tunjangan, Gaji, Insentif  
b. Dependent Variable: Kinerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Partial	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.129	.179		.720	.474			
	Gaji	.375	.062	.407	6.017	.000	.544	.343	2.915
	Insentif	.315	.075	.315	4.191	.000	.412	.277	3.604
	Tunjangan	.293	.065	.291	4.493	.000	.436	.375	2.665

- a. Dependent Variable: Kinerja

**Casewise Diagnostics<sup>a</sup>**

Case Number	Std. Residual	Kinerja	Predicted Value	Residual
1	.355	3.40	3.3318	6.817E-02
2	1.109	4.70	4.4870	.2130
3	.024	4.90	4.8954	4.551E-03
4	-.461	3.10	3.1885	-8.85E-02
5	-.910	3.20	3.3747	-.1747
6	.192	4.90	4.8632	3.681E-02
7	-.387	4.90	4.9743	-7.43E-02
8	.297	3.50	3.4429	5.707E-02
9	-.271	4.70	4.7521	-5.21E-02
10	-.888	4.80	4.9705	-.1705
11	-.031	4.90	4.9060	-6.03E-03
12	.297	3.50	3.4429	5.707E-02

## Nonparametric Correlations

### UJI HETEROSKEDASTISITAS

			Gaji	Insentif	Tunjangan	Unstandardized Residual
Spearman's rho	Gaji	Correlation Coefficient	1.000	.763**	.631**	.000
		Sig. (2-tailed)		.000	.000	.997
		N	90	90	90	90
	Insentif	Correlation Coefficient	.763**	1.000	.705**	.046
		Sig. (2-tailed)	.000		.000	.665
		N	90	90	90	90
	Tunjangan	Correlation Coefficient	.631**	.705**	1.000	-.029
		Sig. (2-tailed)	.000	.000		.785
		N	90	90	90	90
	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	.000	.046	-.029	1.000
		Sig. (2-tailed)	.997	.665	.785	
		N	90	90	90	90

\*\* . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).



Casewise Diagnostics<sup>a</sup>

Case Number	Std. Residual	Kinerja	Predicted Value	Residual
13	.167	3.80	3.7679	3.206E-02
14	.120	4.70	4.6770	2.301E-02
15	1.052	4.40	4.1980	.2020
16	.641	4.80	4.6770	.1230
17	-2.220	3.70	4.1262	-.4262
18	-.963	4.80	4.9849	-.1849
19	-1.263	3.10	3.3424	-.2424
20	.098	3.10	3.0811	1.890E-02
21	.529	4.60	4.4984	.1016
22	1.244	4.00	3.7611	.2389
23	-.667	3.20	3.3281	-.1281
24	1.104	5.00	4.7881	.2119
25	-.301	3.90	3.9579	-5.79E-02
26	.723	3.90	3.7611	.1389
27	-.127	3.20	3.2245	-2.45E-02
28	-.142	4.80	4.8272	-2.72E-02
29	-.910	3.20	3.3747	-.1747
30	.024	4.90	4.8954	4.551E-03
31	-.233	4.60	4.6447	-4.47E-02
32	.013	4.10	4.0975	2.492E-03
33	.153	5.00	4.9705	2.945E-02
34	-.329	4.80	4.8632	-6.32E-02
35	-.450	3.90	3.9864	-8.64E-02
36	-.367	4.90	4.9705	-7.05E-02
37	.510	4.60	4.5022	9.783E-02
38	.308	4.30	4.2409	5.913E-02
39	.134	5.00	4.9743	2.571E-02
40	.790	4.50	4.3482	.1518
41	-.803	3.80	3.9541	-.1541
42	-.731	4.00	4.1403	-.1403
43	-.367	4.90	4.9705	-7.05E-02
44	-.248	4.20	4.2477	-4.77E-02
45	.100	4.70	4.6807	1.927E-02
46	-1.026	3.80	3.9970	-.1970
47	-1.513	4.00	4.2905	-.2905
48	.549	4.60	4.4945	.1055
49	.442	4.00	3.9150	8.495E-02
50	-.827	4.20	4.3588	-.1588
51	-.026	4.10	4.1050	-4.99E-03
52	-1.172	3.50	3.7251	-.2251
53	.721	4.20	4.0615	.1385
54	.920	4.70	4.5233	.1767
55	-1.458	4.00	4.2800	-.2800
56	-2.146	3.90	4.3121	-.4121
57	.928	4.00	3.8219	.1781
58	-1.423	4.00	4.2731	-.2731
59	-1.401	3.80	4.0690	-.2690

**Casewise Diagnostics<sup>a</sup>**

Case Number	Std. Residual	Kinerja	Predicted Value	Residual
60	-.628	4.70	4.8206	-.1206
61	1.055	4.30	4.0975	.2025
62	.645	4.50	4.3762	.1238
63	-.100	4.20	4.2192	-1.92E-02
64	.176	4.50	4.4662	3.383E-02
65	3.846	4.80	4.0615	.7385
66	2.603	4.30	3.8002	.4998
67	.268	4.70	4.6486	5.137E-02
68	1.405	4.60	4.3303	.2697
69	.810	4.60	4.4445	.1555
70	1.749	4.10	3.7642	.3358
71	-.824	4.00	4.1583	-.1583
72	1.721	4.60	4.2695	.3305
73	-.210	4.10	4.1403	-4.03E-02
74	-.213	4.20	4.2409	-4.09E-02
75	-.995	4.20	4.3911	-.1911
76	-.251	4.40	4.4482	-4.82E-02
77	.008	4.60	4.5984	1.567E-03
78	-.824	4.00	4.1583	-.1583
79	-.083	4.30	4.3160	-1.60E-02
80	1.253	4.80	4.5593	.2407
81	-.193	4.20	4.2371	-3.71E-02
82	-.066	4.50	4.5128	-1.28E-02
83	-2.891	3.80	4.3551	-.5551
84	-.378	4.10	4.1726	-7.26E-02
85	.757	4.30	4.1547	.1453
86	.181	4.10	4.0652	3.475E-02
87	.286	4.70	4.6450	5.498E-02
88	.106	4.00	3.9796	2.043E-02
89	.331	3.90	3.8365	6.350E-02
90	.975	4.80	4.6128	.1872

a. Dependent Variable: Kinerja