

**PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN UNIT PELAYANAN  
RUMAH SAKIT PELABUHAN SURABAYA**

**SKRIPSI**

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



**DIAJUKAN OLEH :  
YULVI ROCHMAWATI  
No. Pokok : 040337704**

**KEPADA  
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2007**



**SKRIPSI**

**PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN UNIT PELAYANAN  
RUMAH SAKIT PELABUHAN SURABAYA**

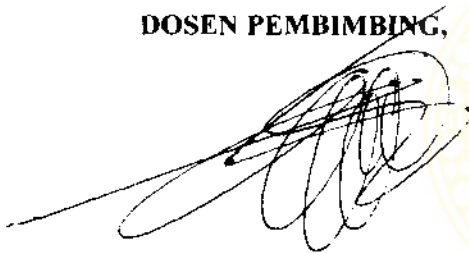
**Diajukan Oleh :**

**YULVI ROCHMAWATI**

**No. Pokok : 040337704**

**TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH :**

**DOSEN PEMBIMBING,**



**Dr. ANIS ELIYANA, SE, MSi.**

**NIP : 132 276 197**

**Tanggal.** 26 FEBRUARI 2007

**KETUA JURUSAN MANAJEMEN,**



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

**NIP : 130 604 268**

**Tanggal.** 26 FEBRUARI 2007

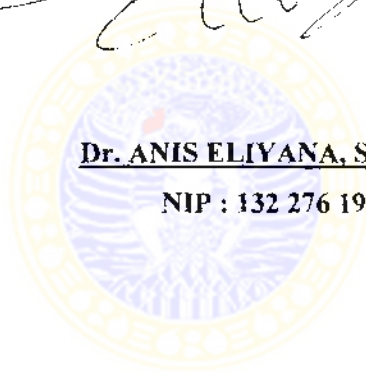
Surabaya, *02 Januari 2007* .....

**Skripsi telah selesai dan siap untuk diuji  
Dosen Pembimbing,**



**Dr. ANIS ELIVANA, SE, MSi.**

**NIP : 132 276 197**



## KATA PENGANTAR

Dengan menyebut Asma Allah Yang Maha Pengasih dan Penyanyang. Segala Puji ke hadirat Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis, sehingga mampu menyelesaikan penulisan skripsi sebagai tugas akhir dan syarat kelulusan di Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.

Terselesikannya skripsi ini berkat bantuan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung, moral maupun materiil, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada :

1. Drs. Ec. H. Karjadi Mintaroem, MS. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
2. Prof. DR. Amiruddin Umar, SE. selaku ketua jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
3. Drs. Ec. I Made Sudana, MS. selaku sekretaris jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
4. DR. Anis Eliyana, SE, MSi. selaku dosen pembimbing yang selama proses penyusunan tugas akhir ini telah banyak memberikan saran, kritik serta pemikiran-pemikiran beliau sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
5. Dosen-dosen Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga yang telah memberikan bekal ilmu bagi penulis selama masa kuliah.
6. Kabag Pelatihan Ibu Widya NK. SKM. yang telah banyak membantu dan memberikan kesempatan pada penulis untuk dapat melaksanakan penelitian di Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya.
7. Seluruh Manajer Unit Pelayanan dan Seluruh karyawan Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya yang telah banyak membantu dalam penyelesaian skripsi ini.
8. Kedua orang tua saya Bapak Prijadi dan Ibu Uminingsih serta kakak-kakakku tercinta (mbak Yanti dan mas Andik), Bodhi-koe. Setitik bakti untuk lautan

do'a, kasih sayang, dorongan semangat dan kesabaran yang luar biasa, yang telah diberikan kepada penulis. Keponakan kecil aku Hazel yang selalu buat aku kangen.

9. Makasih buat teman-teman Dharmawangsa barat 43 : mb Didi (maksih banget udah banyak bantu aku), Baby, Vicha, Okta, April dan Ndari, juga alumni Dharmawangsa barat 43 : Cinux, dek Tini, Bu'ki dan Peni, makasih untuk supportnya, dan keceriaan kalian selalu buat aku tertawa.
10. Maksih buat teman-teman seperjuangan : Andri, Vita, Wahyu, Kiky, Vista, Dian, Reni, Rurin, dan Yeni yang telah banyak ngasih saran dan masukan. Dan buat teman-teman di Manajemen malam angkatan 2003 dan 2004 yang tidak dapat saya sebutkan satu-persatu.
11. Seluruh karyawan bagian Akademik Fakultas Ekonomi yang telah banyak membantu.
12. Semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat saya sebutkan satu-persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran yang sifatnya membangun akan penulis terima dengan hati terbuka. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak, khususnya bagi penulis sendiri. Amin

Surabaya, Januari 2007

Penulis

## ABSTRAK

Pemberian kompensasi memiliki arti penting bagi perusahaan dan karyawannya, sebagai salah satu upaya untuk memotivasi karyawan agar dapat menghasilkan kinerja yang baik sehingga dapat menunjang pencapaian tujuan dan kesuksesan perusahaan.

Untuk itu, pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar faktor kompensasi finansial dan nonfinansial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja dan motivasi kerja berpengaruh pada kinerja karyawan Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya ; dan mengetahui variabel kompensasi finansial dan nonfinansial mana yang dominan sehingga dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan pada Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya.

Sampel yang diambil dalam penelitian skripsi ini adalah sebesar 80 orang karyawan Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Teknik analisis untuk menguji hipotesis adalah dengan menggunakan *Path Analysis*.

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh signifikan kompensasi finansial terhadap motivasi kerja dengan nilai CR sebesar 3,484 dan tingkat signifikansi 0,000 ( $P < 0,05$ ), dan kompensasi nonfinansial terhadap motivasi karyawan dengan nilai CR sebesar 4,056 dan signifikansi 0,000 ( $P < 0,05$ ), dan ada pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai CR sebesar 3.686 dan tingkat signifikansi 0.000 ( $P < 0.05$ ). Dari hasil penelitian juga diperoleh hasil bahwa kompensasi nonfinansial berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja karyawan dibandingkan pengaruh kompensasi finansial terhadap motivasi kerja karyawan dengan nilai koefisien *strandardize* 0.397.

## DAFTAR ISI

<b>Halaman Sampul.....</b>	<b>i</b>
<b>Halaman Pengesahan.....</b>	<b>ii</b>
<b>Kata Pengantar.....</b>	<b>iii</b>
<b>Abstraksi.....</b>	<b>v</b>
<b>Daftar Isi .....</b>	<b>vi</b>
<b>Daftar Tabel.....</b>	<b>x</b>
<b>Daftar Gambar.....</b>	<b>xi</b>
<b>Daftar Lampiran.....</b>	<b>xii</b>

### BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Permasalahan .....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan penelitian .....	7
1.4. Manfaat penelitian .....	8
1.5. Sistematika Skripsi.....	8

### BAB II TINJAUAN KEPUSTAKAAN

2.1. Landasan Teori.....	12
2.1.1. Pengertian Kompensasi.....	12
2.1.1.1. Karakteristik Kompensasi.....	14
2.1.1.2. Tujuan Kompensasi.....	15
2.1.1.3. Jenis Kompensasi.....	16
2.1.1.4. Keadilan Kompensasi.....	22
2.1.1.5. Teknik Penetapan Kompensasi.....	24
2.1.2. Motivasi.....	26
2.1.2.1. Pengertian Motivasi.....	26

2.1.2.2. Teori Motivasi.....	28
2.1.2.3. Teori Motivasi Herzberg.....	30
2.1.2.4. Teori Kebutuhan dari Maslow.....	35
2.1.2.4. Teori Harapan atau Expectancy Theory.....	39
2.1.2.4. Jenis Motivasi.....	40
2.1.3. Kinerja.....	41
2.1.3.1. Pengertian Kinerja.....	41
2.1.4. Hubungan Kompensasi dan Motivasi.....	46
2.1.5. Hubungan Kompensasi dan Kinerja.....	47
2.1.6. Hubungan Kompensasi, Motivasi dan Kinerja.....	48
2.2. Penelitian Sebelumnya.....	49
2.3. Kerangka Berfikir.....	51
2.4. Hipotesis.....	52

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1. Pendekatan Penelitian.....	53
3.2. Identifikasi Variabel.....	53
3.3. Definisi Operasional.....	54
3.3.1. Variabel Bebas (X), yaitu Kompensasi.....	55
3.3.2. Variabel Intervening (Z), yaitu Kinerja.....	57
3.3.3. Variabel Terikat (Y), yaitu Motivasi.....	58
3.4. Jenis dan Sumber Data.....	60
3.5. Prosedur Penentuan Sampel.....	60
3.6. Prosedur Pengumpulan Data.....	61
3.7. Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur.....	62
3.8. Teknik Analisis.....	63
3.9. Uji Asumsi Model.....	65
3.9.1. Evaluasi Outlier Data Univariete dan Multivariete.....	65
3.9.1. Evaluasi Normalitas Data Univariete dan Multivariete.....	66



3.10. Pengujian Hipotesis.....	66
--------------------------------	----

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1. Gambaran umum Perusahaan.....	67
4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	67
4.1.2. Visi, Misi dan Motto.....	68
4.1.3. Struktur Organisasi.....	69
4.1.4. Uraian Tugas Karyawan.....	69
4.2. Karakteristik Responden.....	80
4.2.1. Jabatan.....	80
4.2.2. Jenis Kelamin.....	80
4.2.3. Usia.....	81
4.2.4. Pendidikan Terakhir.....	82
4.2.5. Status Perkawinan.....	82
4.2.6. Lama Masa Kerja.....	83
4.3. Deskripsi Jawaban Responden.....	84
4.4. Validitas dan Releabilitas Alat Ukur.....	98
4.5. Hasil Uji Analisis Jalur.....	92
4.5.1. Asumsi - Asumsi Analisis Jalur.....	92
4.5.2. Hasil Pengujian Path Analysis.....	96
4.5.2.1 Koefisien Jalur.....	97
4.5.2.2 Koefesien Determinasi .....	98
4.5.2.3 Pembuktian Hipotesis Pengaruh Langsung.....	99
4.5.2.4. Pembuktian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung.....	101
4.6. Pembahasan.....	102

**BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

5.1. Kesimpulan.....	107
5.2. Saran .....	108

<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>109</b>
----------------------------	------------

**LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Jumlah Karyawan Unit Pelayanan .....	61
Tabel 4.1. Deskripsi Jabatan.....	80
Tabel 4.2. Deskripsi Jenis Kelamin.....	81
Tabel 4.3. Deskripsi Usia.....	81
Tabel 4.4. Deskripsi Pendidikan Terakhir.....	82
Tabel 4.5. Deskripsi Status Perkawinan.....	83
Tabel 4.6. Deskripsi Lama Masa Kerja.....	83
Tabel 4.7. Penentuan Kategori.....	85
Tabel 4.8. Deskripsi Variabel Kompensasi Finansial.....	85
Tabel 4.9. Deskripsi Variabel Kompensasi Nonfinansial.....	86
Tabel 4.10. Deskripsi Variabel Motivasi.....	87
Tabel 4.11. Deskripsi Variabel Kinerja.....	88
Tabel 4.12. Hasil Uji Validitas $X_1$ .....	89
Tabel 4.13. Hasil Uji Validitas $X_2$ .....	90
Tabel 4.14. Hasil Uji Validitas Z.....	91
Tabel 4.15. Hasil Uji Validitas Y.....	92
Tabel 4.16. Uji Outlier Data Secara Univariete Tahap I.....	94
Tabel 4.17. Uji Outlier Data Secara Univariete Tahap II.....	94
Tabel 4.18. Uji Outlier Data Secara Multivariete.....	95
Tabel 4.19. Uji Normalitas Data.....	96
Tabel 4.20. Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Antar Variabel.....	97
Tabel 4.21. Nilai Koefisien Determinasi.....	98
Tabel 4.22. Hasil Pengujian Hipotesis.....	100

## DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 2.1. Komponen Keseluruhan Program Kompensasi.....	17
GAMBAR 2.2. Model Kompensasi.....	21
GAMBAR 2.3. Hirarki Kebutuhan Maslow.....	36
GAMBAR 2.4. Kerangka Berfikir Kompensasi Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan.....	51
GAMBAR 4.1. Struktur Organisasi.....	79



## DAFTAR LAMPIRAN

- LAMPIRAN 1 Kuesioner
- LAMPIRAN 2 Hasil Perhitungan
- LAMPIRAN 3 Data Mentah



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Permasalahan**

Pada masyarakat yang terus berkembang manusia mempunyai kedudukan yang makin penting dalam masyarakat yang berorientasi kerja. Pandangan atau falsafah yang di miliki masyarakat menunjukkan semakin kuat permintaan untuk memperhatikan aspek manusia dan bukan hanya aspek teknologi dan ekonomi. Terutama pada dasawarsa belakang ini telah menjadi fokus perhatian masyarakat luas, seperti yang terlihat di banyak literatur dan pembahasan yang dilakukan.

Sejalan dengan perkembangan manajemen modern, unsur manusia dalam organisasi yang semula di pandang semata-mata sebagai salah satu unsur produksi kemudian berkembang sebagai unsur insani (*human being*) yang perlu dimotivasi dengan diberi penghargaan sebagai insani layaknya. Pada perkembangan terakhir ini tidak lagi hanya dilihat sebagai unsur, tetapi lebih dilihat sebagai salah satu sumber daya yang harus dikelola selain sebagai insan yang perlu dihargai, juga perlu lebih banyak diberi peran dengan konsekuensi ditingkatkan dan dipelihara mutunya agar diperoleh kemanfaatan yang maksimum.

Selain sumber daya manusia sebagai salah satu insan yang harus dikelola dan dihargai, sumber daya manusia juga merupakan salah satu insan yang sangat menentukan keberhasilan organisasi, tetapi di sisi lain manusia juga sebagai makhluk

yang mempunyai pikiran, perasaan, kebutuhan dan harapan-harapan tertentu. Dimana hal ini sangat memerlukan perhatian tersendiri karena faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi prestasi, motivasi, dedikasi dan loyalitas serta kecintaan terhadap pekerjaan dan organisasi.

Keadaan ini menciptakan sumber daya manusia sebagai aset yang harus ditingkatkan efisiensi dan produktivitasnya. Untuk mencapai hal tersebut, maka organisasi harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta ketrampilan yang dimiliki secara optimal. Salah satu upaya yang dapat ditempuh organisasi untuk menciptakan kondisi tersebut adalah dengan memberikan kompensasi. Milkovich (2005:6) menyatakan bahwa, "*Compensation refers to a forms of financial returns and tangible services and benefit employees receive as part of an employment relationship*". Pernyataan ini menegaskan bahwa kompensasi merupakan bentuk imbalan jasa atau penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai timbal balik dari suatu pekerjaan yang telah diselesaikan. Sedangkan kompensasi menurut Simamora (2004:442) adalah meliputi kembalian finansial dan 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. Dengan memberikan kompensasi, organisasi diharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kinerja karyawan.

Menurut Simamora (2004:442-444) kompensasi pegawai memiliki tiga komponen, hal ini mencakup pembayaran finansial secara langsung (*direct payment*) dalam upah, gaji, komisi dan bonus, pembayaran finansial tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan seperti asuransi dan liburan atas dana perusahaan, dan pembayaran non finansial (*nonfinancial rewards*) seperti hal-hal yang meliputi pekerjaan dan lingkungan.

Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Kemudian program kompensasi penting bagi organisasi, karena hal ini mencerminkan upaya perusahaan untuk memotivasi sumber daya manusia agar dengan sumber daya manusia yang termotivasi diharapkan kinerja karyawan dapat menjadi lebih baik atau meningkat.

Motivasi merupakan sesuatu yang menggerakkan orang untuk mencapai rasa memiliki terhadap tujuan bersama dengan memastikan bahwa sejauh mungkin keinginan dan kebutuhan organisasi serta keinginan dan kebutuhan anggotanya berada dalam keadaan yang harmonis atau seimbang. Seperti yang dinyatakan oleh Siagian (1995:138) motivasi merupakan hal yang sederhana karena orang-orang pada dasarnya terdorong untuk berperilaku dengan cara tertentu yang dirasakan mengarah pada perolehan imbalan. Dalam hal ini motivasi seseorang, perlu adanya motivator, yaitu sesuatu yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu yang lebih baik. Bentuk-bentuk motivator tersebut adalah dengan pemberian kompensasi yang



memadai dan cukup, promosi, jabatan yang lebih tinggi, penghargaan dari teman kerja dan sebagainya yang berguna untuk mencapai misi dan tujuan organisasi tersebut agar tidak berjalan sendiri-sendiri.

Motivasi dalam penelitian ini sebagai variabel *intervening* yang berperan sebagai variabel yang mempengaruhi (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara variabel bebas yaitu kompensasi dengan variabel terikat yaitu kinerja. Dimana pemberian motivasi mempunyai peran penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Untuk mengetahui kinerja karyawan, maka perlu diadakan penilaian terhadap kinerjanya, dari penilaian tersebut dapat diketahui apakah kinerja yang dihasilkan oleh karyawan telah sesuai dengan harapan perusahaan. Dengan melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan, maka pihak perusahaan dapat memperoleh informasi tentang kinerja karyawan dan mengetahui apakah kompensasi yang diberikan dapat memperbaiki motivasi karyawan sehingga dapat menghasilkan kinerja yang sesuai dengan tujuan perusahaan.

Kinerja merupakan suatu keluaran yang dihasilkan oleh karyawan yang merupakan hasil dari pekerjaan yang ditugaskan dalam suatu waktu atau periode tertentu, atau dengan kata lain kinerja adalah hasil yang diselesaikan dalam periode waktu tertentu (Russel,1993:379). Karena kinerja karyawan meningkat atau menurun tidak hanya dinilai dari pemberian kompensasi yang memuaskan atau tidak memuaskan. Tetapi, sistem kompensasi dalam suatu perusahaan akan memberikan pengaruh pada motivasi karyawan. Dimana sistem kompensasi yang didesain

perusahaan diharapkan dapat meningkatkan motivasi karyawan dan pada akhirnya akan dapat meningkatkan produktivitas atau kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut (Cool, 2005:304).

Mengingat pentingnya peranan tenaga kerja bagi perusahaan, maka aspek-aspek yang berorientasi pada kompensasi perlu mendapatkan perhatian serius dari pihak organisasi atau perusahaan, karena dengan memberikan kompensasi merupakan salah satu upaya perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusianya (karyawan) yang memiliki potensi yang dapat menguntungkan perusahaan. Selain itu dengan memberikan kompensasi yang cukup dapat menjadi motivasi bagi karyawan untuk terus meningkatkan potensi mereka dan keahlian mereka sehingga kinerja yang mereka hasilkan dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan atau organisasi. Dimana hal ini akan memberikan kemudahan bagi perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuannya.

Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya merupakan salah satu perusahaan jasa yang bergerak dalam bidang pelayanan kesehatan bagi masyarakat. Kondisi persaingan bagi perusahaan yang sejenis memaksa perusahaan ini (Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya) untuk selalu berusaha meningkatkan kualitas pelayanannya pada masyarakat khususnya pada pasien yang menggunakan jasa kesehatan pada Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya. Sedangkan kualitas pelayanan banyak ditentukan oleh salah satunya kualitas karyawan yang terlibat didalamnya. Dengan sumber daya

manusia yang berkualitas, yang memiliki motivasi yang tinggi dan kinerja yang baik, perusahaan dapat menjaga kualitasnya pada titik optimal.

Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya sebagai objek di penelitian ini menggunakan kompensasi keuangan seperti gaji, upah, bonus, dan komisi, tunjangan-tunjangan salah satunya adalah tunjangan kesehatan, dan kompensasi non keuangan seperti adanya promosi, peningkatan jabatan, suasana kekeluargaan yang harmonis, fasilitas yang disediakan dan lingkungan kerja yang nyaman, sebagai imbalan yang sekiranya dapat memberikan motivasi dan meningkatkan kinerja karyawannya.

Berdasarkan uraian tersebut, dilakukan penelitian lebih jauh tentang pengaruh kompensasi baik finansial maupun non finansial terhadap kinerja karyawan dan motivasi karyawan pada Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya, dengan judul "*Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya*".

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas, masalahnya dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah kompensasi finansial dan nonfinansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya?

2. Diantara faktor-faktor kompensasi yang berupa kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial, manakah yang berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja karyawan pada Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian yang di capai peneliti dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui kompensasi finansial dan nonfinansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan pada Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor kompensasi yang berupa kompensasi finansial dan nonfinansial manakah yang berpengaruh dominan terhadap motivasi karyawan pada Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya.
3. Untuk mengetahui motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Peneliti :

Sebagai salah satu syarat bagi penulis untuk mengikuti pelaksanaan skripsi di Universitas Airlangga Surabaya dan untuk memenuhi salah satu prasyarat untuk dapat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Airlangga Surabaya.

2. Bagi Organisasi :

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai motivasi dan kinerja serta bahan pertimbangan dalam program kompensasi dan evaluasi terhadap rencana strategi departemen sumber daya manusia dimasa yang akan datang.

3. Bagi Pihak Lain :

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi sumbangan pada khasanah ilmu pengetahuan ekonomi manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia dan juga dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

#### 1.5. Sistematika Skripsi

Sistematika yang digunakan untuk memudahkan pembahasan dan pemahaman penelitian ini adalah sebagai berikut :

## **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini secara ringkas menguraikan hal-hal menuju pada pokok permasalahan yang akan dibahas dalam skripsi ini yaitu meliputi : Pertama, Latar belakang masalah yang merupakan landasan pemikiran teoritis dan didukung dengan fakta yang menimbulkan minat untuk melakukan penelitian. Kedua, perumusan masalah yaitu: suatu pernyataan tentang suatu kondisi yang memerlukan pemecahan melalui suatu penelitian dan pemikiran dengan menggunakan alat-alat yang relevan. Ketiga adalah tujuan penelitian, dimana tujuan penelitian merupakan suatu tujuan yang ingin dicapai sesuai dengan latar belakang masalah, perumusan masalah dan hipotesa yang diajukan. Keempat, manfaat penelitian yang berisi tentang manfaat penelitian yang ditujukan bagi khasanah ilmu pengetahuan, perusahaan yang bersangkutan dan bagi para peneliti lain yang berminat dalam masalah yang sama dan yang kelima adalah sistematika skripsi.

## **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini akan dijelaskan tentang landasan teori dari penelitian ini yang meliputi pengertian kompensasi, motivasi dan kinerja karyawan. Selain itu akan dijelaskan pula hubungan antara faktor-faktor yang berkaitan dengan kompensasi, motivasi dan kinerja karyawan, dengan penelitian sebelumnya, dan hipotesis yang diperoleh dari penelitian ini.

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang pendekatan penelitian, identifikasi variabel yaitu Kompensasi finansial ( $X_1$ ) dan kompensasi nonfinansial ( $X_2$ ) sebagai variabel bebas (*independen*) dan variabel terikat (*dependen*) ( $Y$ ) adalah kinerja karyawan Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya, sebagai variabel *intervening* yaitu motivasi kerja karyawan ( $Z$ ). Definisi operasional variabel, jenis data kuantitatif berupa data primer, yaitu data langsung diperoleh melalui wawancara kepada responden atas kuisisioner yang diberikan, serta data sekunder yang didapat dari sejarah perusahaan ataupun laporan-laporan administrasi yang diberikan oleh pihak manajemen perusahaan, prosedur penentuan sampel, prosedur pengumpulan data serta teknik analisis dengan langkah-langkah : menentukan validitas dan reliabilitas data, menentukan analisis jalur (*Path analysis*), menentukan hasil hipotesis.

### **BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini berisi hasil pengumpulan data, deskripsi hasil penelitian, hasil pengujian instrumen, perhitungan dan analisis regresi, persamaan regresi, hasil pengujian hipotesis dan pembahasan penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan batuan kuisisioner dengan pengolahan data dan perhitungan regresi dilakukan dengan batuan SPSS. Pembahasan berisi interpretasi hasil penelitian dan pengolahan data.

## **BAB V : SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan penelitian pada bab sebelumnya dibuat simpulan dan saran atas seluruh pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya serta memberikan saran yang dapat bermanfaat dan dapat digunakan sebagai bahan masukan dalam pembuatan kebijakan perusahaan.





## BAB II

### TINJAUAN KEPUSTAKAAN

#### 2.1 Landasan Teori

Pada umumnya sistem kompensasi yang diterima oleh karyawan diharapkan dapat sepadan atau sebanding dengan tingkat gaji karyawan pada perusahaan yang sejenis atau sering disebut dengan *external competitive*, adil, layak serta wajar bagi seluruh pekerja atau karyawan (*internal equitable*).

##### 2.1.1. Pengertian Kompensasi

Mondy dan Noe (2005:27) menyatakan "*compensation is total of all rewards provided to employees in return for their services*". Dimana pernyataan ini menegaskan bahwa kompensasi adalah total dari semua penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai penukar jasa mereka.

Menurut Whether (1996:379) yang menyatakan "*Compenstioni is what employees receive in exchange for their contribution to the organization*". Pernyataan ini menyatakan bahwa kompensasi adalah imbalan yang diterima karyawan sebagai ganti atas kontribusi yang disumbangkan kepada organisasi.

Sedangkan menurut Milkovich (2005:6) menyatakan "*Compensation refers to all forms of financial returnts and tangible services and benefits employees receive as part of an employment relationship*". Pernyataan ini menegaskan bahwa kompensasi

merupakan bentuk imbalan jasa atau penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai timbal balik dari suatu pekerjaan yang telah diselesaikan. Pernyataan yang sama dinyatakan oleh Cool (2005:304) yang menyatakan bahwa kompensasi mencakup tingkat penghargaan absolut, yang diberikan perusahaan kepada karyawan, dimana diharapkan dapat menentukan tindakan karyawan dalam penyelesaian tugas atau pekerjaan.

Dari pernyataan tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan imbalan balas jasa yang diberikan organisasi kepada karyawannya, karena karyawan tersebut telah memberikan sumbangan tenaga, pikiran, dan waktu demi kemajuan organisasi di dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.

Masalah kompensasi mungkin merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang paling sulit dan membingungkan. Tidak hanya karena pemberian kompensasi merupakan salah satu tugas yang paling kompleks, tetapi juga salah satu aspek yang paling berarti, baik bagi sumber daya manusia maupun organisasi.

Bila kompensasi diberikan secara benar, para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai kinerja diantara karyawan itu sendiri, keluarga, dan masyarakat. Tingkat pendapatan absolut karyawan akan menentukan skala kehidupannya dan pendapatan relatif menunjukkan status, martabat dan harganya. Oleh karena itu, bila karyawan

mamandang kompensasi yang diterima tidak memadai, semangat kerja, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja bisa turun drastis.

#### **2.1.1.1. Karakteristik Kompensasi**

Kompensasi mempunyai lima karakteristik yang harus dimiliki apabila kompensasi dikehendaki mencapai tujuan secara efektif, karakteristik tersebut adalah sebagai berikut :

- a. **Arti penting**  
Suatu imbalan tidak akan dapat mempengaruhi apa yang telah dilakukan oleh para karyawan atau bagaimana perasaan mereka seandainya hal itu dianggap penting bagi mereka. Karena banyaknya perbedaan di antara para karyawan, jelaslah mustahil menetapkan imbalan apa saja yang penting bagi setiap orang di dalam organisasi. Dengan demikian, tantangan dalam perancangan sebuah sistem imbalan adalah penentuan imbalan yang sedapat mungkin mendekati kisaran para karyawan dan penerapan berbagai imbalan untuk menyakinkan bahwa imbalan yang tersedia penting bagi semua tipe individu yang berbeda di dalam organisasi.
- b. **Fleksibilitas**  
Jika imbalan di sesuaikan dengan karakteristi-karakteristik unik dari anggota individu dan jika imbalan-imbalan disediakan tergantung pada tingkat kinerja tertentu, maka imbalan-imbalan memerlukan berbagai tingkat fleksibilitas. Fleksibilitas imbalan merupakan prasyarat yang perlu untuk merancang sistem imbalan yang terkait dengan individu-individu.
- c. **Frekuensi**  
Semakin sering suatu imbalan dapat diberikan, semakin besar potensi daya gunanya sebagai alat yang mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu imbalan-imbalan yang sangat didambakan adalah imbalan-imbalan yang dapat diberikan dengan sering tanpa kehilangan arti pentingnya.
- d. **Visibilitas**  
Imbalan-imbalan mestinya betul-betul dapat dilihat jika dikehendaki supaya kalangan karyawan merasakan adanya hubungan antara kinerja dan imbalan-imbalan.
- e. **Biaya**  
Semakin rendah biayanya, semakin diinginkan imbalan tersebut dari sudut pandang organisasi. Imbalan berbiaya tinggi tidak dapat diberikan sesering

imbalan berbiaya rendah dan karena sifat mendasar biaya yang ditimbulkan imbalan berbiaya tinggi mengurangi efektifitas dan efisiensi.

#### **2.1.1.2. Tujuan Kompensasi**

Secara umum organisasi memberikan kompensasi kepada karyawan dengan tujuan untuk menghargai dan memberikan imbalan atas segala sesuatu yang diberikan karyawan baik berupa tenaga waktu maupun pikiran. Menurut Handoko (2001:156) "Pemberian kompensasi terbukti efektif dalam tenaga kerja dengan memotivasi karyawan mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi." Sehubungan dengan tujuan kompensasi Hasibuan (2001:121) menyatakan :

##### **a. Ikatan Kerja Sama**

Dengan pemberian kompensasi terjalin ikatan kerja sama formal antara perusahaan dan karyawan, dimana karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan perusahaan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

##### **b. Kepuasan Kerja**

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

##### **c. Pengadaan Efektif**

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

##### **d. Motivasi**

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

##### **e. Stabilitas karyawan**

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

##### **f. Disiplin**

Dengan pemberian kompensasi yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

**g. Pengaruh Serikat Buruh**

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

**h. Pengaruh Pemerintah**

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

Sedangkan menurut Stone (2002:429) tujuan kompensasi dibagi menjadi :

*For the organization*

1. *Attract and keep the desired quality and mix of employees*
2. *Motivate employees to improve their performance continually and to strive to achieve the organization's strategic business objectives.*
3. *Reinforce the organization's key values and the desired organizational culture.*
4. *Drive and reinforce desired employee behaviour.*
5. *ensure compensation is maintained at the desired competitive level.*
6. *Control compensation costs.*
7. *Ensure optimum value for each compensation dollar spent.*
8. *Comply with legal requirement.*

*For the employee*

1. *Ensure equitable treatment.*
2. *Accurately measure and appropriately reward performance and contribution to the achievement of the organization's strategic business objectives.*
3. *Provide appropriate compensation changes based on performance, promotion, transfer or changing conditions.*
4. *Provide regular compensation and performance reviews.*

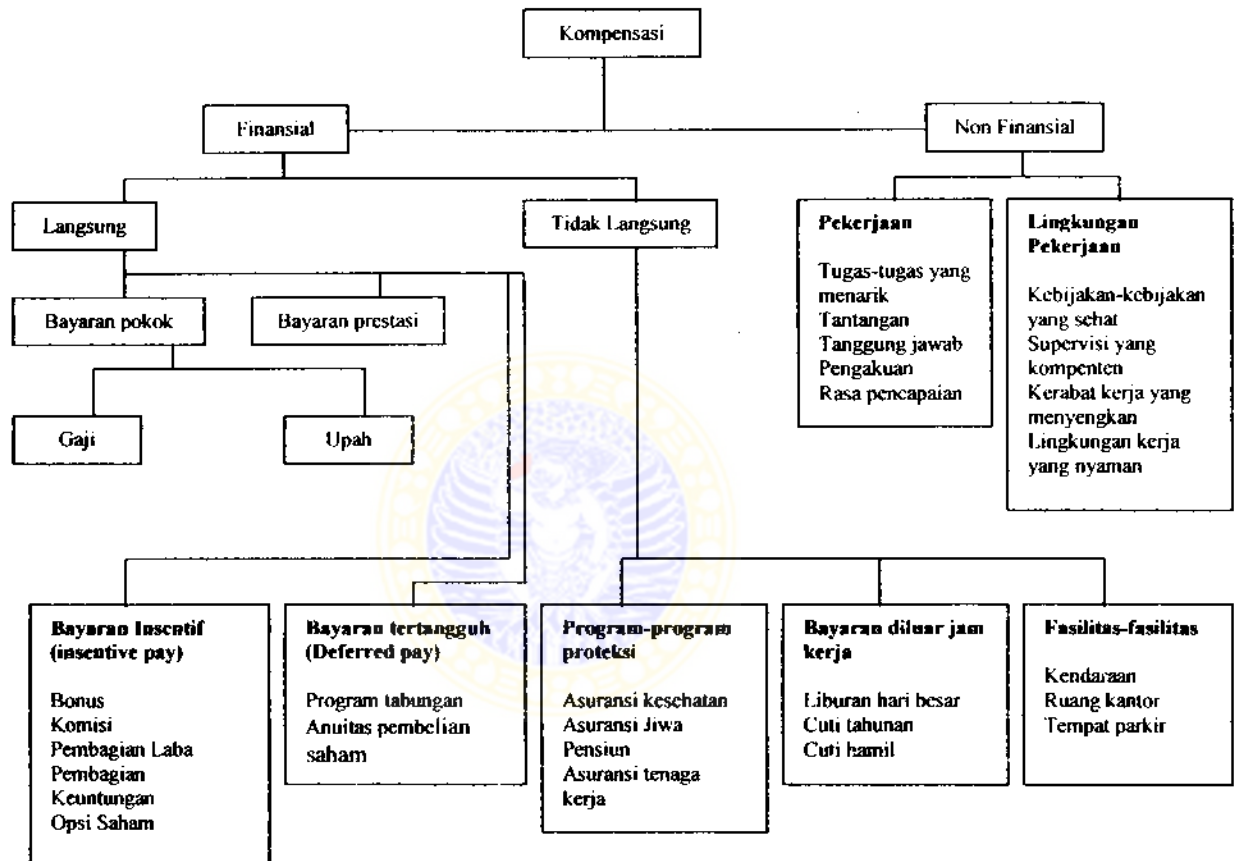
**2.1.1.3. Jenis Kompensasi**

Simamora (2004:442-444) yang berpendapat bahwa salah satu fungsi tradisional manajemen sumber daya manusia adalah penentuan kompensasi para karyawan. Dalam organisasi modern, dengan beraneka rupa program tunjangan karyawan yang mahal, program insentif gaji dan yang terstruktur, tugas kompensasi bahkan lebih sulit dan menantang bagi spesialis sumber daya manusia. Adapun

komponen-komponen detail dari program kompensasi ini dapat dilihat pada gambar

2.1.

**Gambar 2.1**  
Komponen-komponen Keseluruhan Program Kompensasi



Sumber : Henry Simamora, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi ketiga, Yogyakarta : STIE YKPN (2004 : 443)

Pada Gambar 2.1., secara garis besar kompensasi dibagi menjadi 2 (dua)

kelompok, yaitu :

1. *Finansial*, yang terdiri dari :

a. *Direct financial*, yang terdiri dari :

### 1. *Base Pay* (bayaran pokok)

Bayaran pokok dapat dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu : gaji dan upah. Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam, dimana semakin lama bekerja semakin besar pula upah yang akan diterima. Upah merupakan basis bayaran yang kerap dipergunakan bagi pekerja-pekerja produksi. Gaji (*salary*) umumnya berlaku tarif bayaran mingguan, bulanan atau tahunan dan biasanya kepada karyawan, level manajemen, staf profesional dan lain-lain. Bagi Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya *base pay* yang dipergunakan adalah gaji (*salary*), dimana setiap karyawan menerima gaji setiap bulan.

### 2. *Merit Pay* (bayaran prestasi)

Selain *base pay* biasanya perusahaan juga memberikan bayaran prestasi dan bayaran ini hanya diberikan kepada karyawan yang mempunyai prestasi atau berhasil menciptakan sesuatu atau sistem yang sangat berguna bagi perusahaan.

### 3. *Incentive Pay* (bayaran insentif)

Insentif adalah tambahan-tambahan kompensasi diluar gaji ataupun upah yang telah diberikan oleh manajemen. Besarnya insentif yang diberikan berdasarkan produktivitas, penjualan atau keuntungan-keuntungan perusahaan.



#### 4. *Defered Pay* (bayaran tertangguh)

Bayaran tertangguh merupakan bayaran yang diberikan kepada karyawan yang penerimaannya tidak diberikan secara bersamaan pada saat menerima gaji. Bayaran tersebut misalnya dapat berupa tabungan hari tua, sehingga pada saat pensiun bayaran tersebut baru diberikan.

#### b. *Indirect financial*, yang terdiri dari :

##### 1. Program-program proteksi

Program-program proteksi adalah program-program yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dalam rangka memberikan ketenangan dalam bekerja. Program proteksi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan biasanya untuk jangka panjang, selain itu dengan program ini karyawan merasa terlindungi namun secara tidak langsung program ini juga mengikat kepada karyawan, sehingga karyawan tersebut tetap betah untuk bekerja di perusahaan tersebut. Program-program ini ada yang diwajibkan oleh pemerintah dan ada yang memang kebijakan dari perusahaan. Adapun contoh program proteksi adalah : program ASTEK, TASPEN dan asuransi.

##### 2. Bayaran diluar jam kerja

Bayaran di luar jam kerja adalah bayaran yang diberikan kepada karyawan karena yang bersangkutan mendapat tugas khusus dari manajemen. Bayaran ini diluar gaji rutin yang diterima setiap bulan.



Adapun contoh bayaran di luar jam kerja adalah diberikan bayaran pada saat mengajar atau sedang melakukan perjalanan dinas.

### 3. Fasilitas-fasilitas

Selain gaji perusahaan juga banyak memberikan fasilitas kepada karyawannya, dimana besar kecilnya fasilitas maupun jenis fasilitas yang diberikan kepada karyawannya bervariasi. Selain memperhatikan besar kecilnya perusahaan, pemberian fasilitas ini juga memperhatikan jabatan seseorang.

## 2. *Non financial*, yang terdiri dari :

### a. Pekerjaan

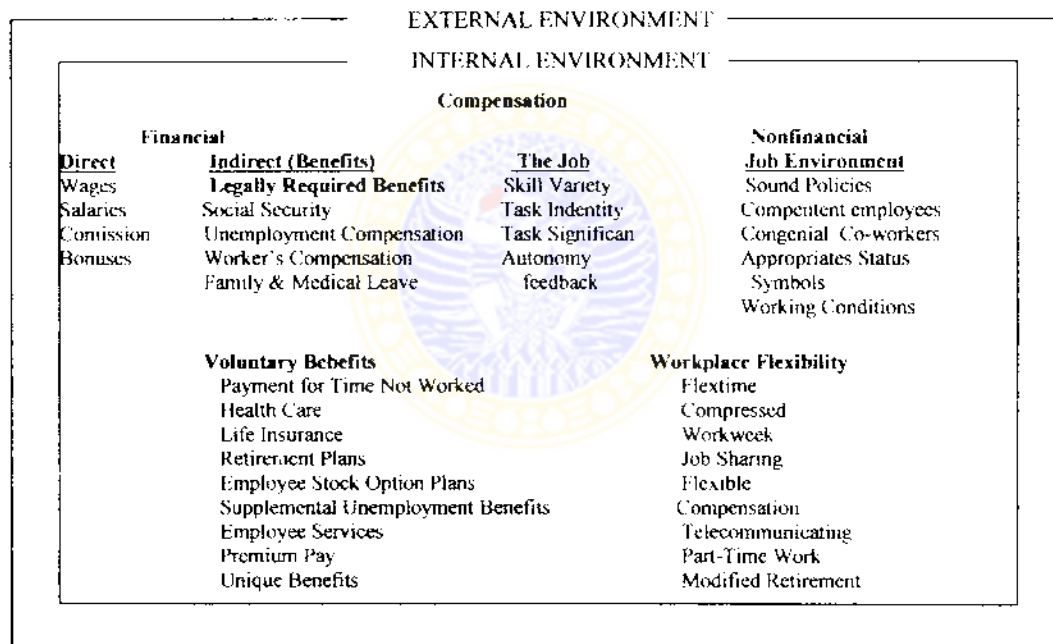
Pekerjaan merupakan komponen vital dari keseluruhan program kompensasi, dimana pekerjaan yang dilaksanakan oleh seseorang merupakan suatu determinan atas jumlah kompensasi yang akan diterimanya. Karyawan akan menerima imbalan berupa kepuasan kerja dengan melaksanakan pekerjaan yang berarti (*meaningful job*).

### b. Lingkungan Pekerjaan

Lingkungan pekerjaan merupakan kepuasan yang diperoleh seseorang dari lingkungan pekerjaan atau fisik dimana seseorang tersebut bekerja. Lingkungan pekerjaan merupakan faktor yang sangat penting yang harus mendapat perhatian dari perusahaan, karena dengan lingkungan pekerjaan yang kondusif akan dapat menciptakan suasana dan gairah kerja yang baik.

Pernyataan Mondy dan Noe (2005 : 284) yang membagi kompensasi menjadi dua bagian yaitu *financial* dan *nonfinancial*, serta membedakan kompensasi *financial* menjadi *direct financial* dan *indirect financial*, kemudian membagi kompensasi *nonfinancial* menjadi *job* dan *job environment* seakan mempertegas pernyataan Simamora tentang model kompensasi. Model Kompensasi dari Mondy dan Noe dapat dilihat pada gambar 2.2.

Gambar 2.2



Sumber : R. Wayne Mondy, SPHR dan Robert M. Noe, SPHR Human Resource Management, New Jersey : Prentice Hall, Inc. (2005: 285)

Dari pendapat diatas, Maka disimpulkan bahwa secara garis besar terdapat dua jenis kompensasi, yaitu : *financial* yang terdiri dari : *direct financial* dan *indirect financial*, serta *nonfinancial* yang terdiri dari : pekerjaan dan lingkungan pekerjaan.

Berdasarkan hal tersebut, maka penulis ingin mengetahui apakah keempat komponen tersebut berpengaruh terhadap kinerja dan motivasi karyawan.

#### **2.1.1.4. Keadilan Kompensasi**

Karyawan akan termotivasi apabila pekerjaan yang telah dilaksanakan dihargai dengan pemberian kompensasi yang sepadan, tetapi jika terjadi ketidakseimbangan antara produktivitas dan kompensasi yang diterima akan menyebabkan ketidaknyamanan dalam bekerja. Apabila karyawan mendapati seseorang dibayar lebih besar dari yang dia terima dengan jenis dan beban pekerjaan yang sama akan menyebabkan karyawan tersebut bereaksi negatif terhadap pemberian kompensasi tersebut (Milkovich, 1996:303).

John dalam Milkovich (1996:316-317) berpendapat bahwa terdapat dua tipe keadilan kompensasi, yaitu :

1. *Justice distributif* (keadilan distributif)

Keadilan distributif adalah bagaimana reaksi karyawan terhadap kompensasi yang diberikan sesuai dengan jenis dan beban pekerjaan masing-masing.

2. *Justice procedural* (keadilan prosedural)

Keadilan prosedural adalah suatu alat untuk mengukur tingkat keadilan dalam pemberian kompensasi.

Perusahaan harus dapat memotivasi dan mempertahankan karyawan yang kompeten, serta menarik perhatian tenaga kerja baru yang potensial. Keadilan

adalah persepsi karyawan dimana yang bersangkutan diperlakukan secara adil oleh perusahaan. Menurut Mondy dan Noe (2005:285) keadilan kompensasi dibagi menjadi :

1. *External equity* (keadilan eksternal)

Keadilan kompensasi eksternal terjadi ketika karyawan yang mengerjakan pekerjaan yang sama pada perusahaan yang berbeda. Survey kompensasi memungkinkan perusahaan untuk menentukan tingkat kompensasi dimana keadilan kompensasi eksternal dapat dipertanggungjawabkan.

2. *Internal equity* (keadilan internal)

Keadilan internal terjadi apabila karyawan diberi kompensasi sesuai dengan nilai relatif dari evaluasi pekerjaan yang ada dalam perusahaan itu sendiri. Evaluasi pekerjaan merupakan faktor utama yang menentukan keadilan kompensasi internal.

3. *Employee equity* (keadilan karyawan)

Keadilan karyawan terjadi pada saat karyawan mengerjakan yang sama untuk perusahaan yang sama pula, namun pemberian kompensasi didasarkan pada faktor unik yang dimiliki masing-masing karyawan. Faktor unik yang dimaksud misalnya level kinerja dan senioritas.

#### 4. *Team equity* (keadilan tim)

Keadilan tim dapat dicapai ketika tim yang lebih produktif diberi kompensasi atau penghargaan yang lebih besar dibandingkan tim yang kurang produktif.

Keadilan pada setiap kategori diatas dapat menimbulkan masalah moral yang serius. Apabila karyawan merasa diberi kompensasi dengan tidak adil, hal tersebut dapat menyebabkan karyawan meninggalkan perusahaan, atau bahkan yang lebih buruk adalah karyawan tersebut tetap berada di perusahaan akan tetapi dia bekerja dengan setengah hati. Secara keseluruhan adanya ketidakadilan pada kompensasi akan myebabkan motivasi karyawan menurun dan akan berdampak pada kinerja yang buruk, sehingga dapat merusak kinerja perusahaan.

#### 2.1.1.5. Teknik Penetapan Kompensasi

Perusahaan memerlukan suatu teknik yang dapat membantu perusahaan dalam menentukan gaji atau upah karyawan. Ada beberapa teknik yang tersedia dimana masing-masing teknik memiliki kelemahan dan kelebihan tersendiri. Dari keseluruhan teknik tersebut sudah berkembang dan sudah teruji kehandalannya.

Menurut Whether (1996:382) adapun teknik-tekniknya sebagai berikut :

##### 1. Evaluasi kerja

Prosedur sistematis yang dapat digunakan untuk menentukan nilai relatif dari suatu pekerjaan. Meskipun dalam evaluasi kerja ini terdapat beberapa pendekatan yang

berbeda, namun masing-masing mempertimbangkan tanggung jawab, skill, upaya mental, upaya fisik dan kondisi kerja. Tujuan dari evaluasi kerja ini adalah untuk menentukan jenis pekerjaan mana yang sepantasnya memperoleh gaji atau upah yang lebih banyak.

## 2. Job Ranking

Metode ini merupakan yang paling sederhana dan hasilnya kurang tepat. Cara kerjanya sebagai berikut : atasan meninjau informasi analisis kerja, kemudian masing-masing pekerjaan itu disusun menurut peringkat secara subyektif.

## 3. Job Garding

Metode ini juga disebut dengan *job classification* dan hasilnya sedikit lebih tangguh dibandingkan dengan job ranking tetapi masih akurat.

## 4. Factor Comparrison

Metode ini merupakan komite evaluasi kerja untuk membandingkan komponen kerja yang penting. Komponen kerja tersebut meliputi tanggung jawab, skill, gaya mental, upaya fisik dan kondisi kerja.

## 5. Point System

Sistem ini mengevaluasi faktor-faktor penting dari masing-masing pekerjaan.

## 6. Survei Upah dan Gaji

Untuk menentukan tingkat kompensasi yang adil, sebagian perusahaan berstandar pada survei upah dan gaji.

## 2.1.2. Motivasi

### 2.1.2.1. Pengertian Motivasi

Pengetahuan tentang motivasi perlu dimiliki oleh setiap pimpinan atau setiap karyawan yang bekerja dengan bantuan orang lain. Karena pada dasarnya pemotivasian pada organisasi atau perusahaan oleh manajemen adalah merupakan suatu ketrampilan dalam memadukan kepentingan organisasi atau perusahaan sehingga karyawan dapat terpuaskan bersama dengan tercapainya sasaran-sasaran organisasi atau perusahaan.

Motivasi merupakan hal yang sederhana karena orang-orang pada dasarnya terdorong untuk berperilaku dengan cara tertentu yang dirasakan mengarah pada perolehan imbalan (Siagian,1995:138). Jika seseorang didorong, maka akan terpacu untuk mewujudkannya. Mereka melakukan hal tersebut karena mempunyai keharusan melakukan hal itu. Jika dimotivasi mereka akan memilih pilihan yang positif bagi kebutuhannya, sebab mereka melihat perilaku yang demikian itu bermakna pada dirinya, contohnya: mereka puas terhadap kebutuhannya.

Sedangkan Luthans (1993:146) mengatakan : "*A motive is inner state that energized, activities or moves (hence 'motivation'), and or change behavior toward goal*". Hal yang sama dinyatakan oleh Berelson dan Steiner pada Koontz, Donnell dan Weittrich (1990:115) yang mengidentifikasi istilah motif sebagai "suatu keadaan di dalam diri seseorang (*inner state*) yang mendorong, mengaktifkan atau

menggerakkan (karenanya “motivasi”), dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku kearah tujuan.

Dari kutipan tersebut dikatakan bahwa, motif adalah suatu keadaan di dalam diri seseorang yang mendorong, mengaktifkan dan menggerakkan atau menyalurkan perilaku kearah tujuan. Seperti yang dinyatakan oleh Berelson dan Steiner pada Koontz, Donnell dan Weittrich (1990:115) yang menyatakan motivasi adalah merupakan istilah umum yang mencakup keseluruhan golongan dorongan, keinginan, kebutuhan dan daya yang sejenis. Dengan menyatakan bahwa para manajer memotivasi bawahan berarti mereka melakukan hal-hal yang diharapkan dapat memuaskan dorongan dan keinginan tersebut sehingga menimbulkan dorongan bagi bawahannya untuk bertindak sesuai dengan keinginan.

Sedangkan Robbins (2001:156) mengatakan “*Motivation as the processes that account for individual’s intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal*”. Ini berarti motivasi sebagai proses yang meliputi intensitas individu, arah, dan ketekunan usaha kearah pencapaian suatu tujuan.

Hal yang sama dinyatakan oleh Johns (1996:159) “*Motivation as the extent to which persistent effort is directed toward a goal*”, yang berarti suatu tingkat untuk suatu usaha yang gigih yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan.

Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan



pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Manusia merupakan unsur terpenting dan paling menentukan bagi kelancaran jalannya proses manajemen, maka hal-hal yang berhubungan dengan motivasi perlu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari setiap pimpinan guna keberhasilan suatu organisasi dalam mewujudkan tujuannya. Motivasi mempunyai peranan penting bagi pimpinan untuk menggerakkan dan mengarahkan segala sumber daya manusia dan potensi tenaga kerja yang ada kearah pemanfaatan yang paling optimal sesuai dengan batas-batas kemampuan manusia, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

#### **2.1.2.2. Teori Motivasi**

Teori motivasi merupakan konsep yang bersifat memberikan penjelasan tentang kebutuhan dan keinginan seseorang serta menunjukkan arah tindakannya. Motivasi seseorang berasal dari interen dan eksteren. Herpen (2002) pada Koesmono (2005:169) yang mengatakan bahwa motivasi seseorang berupa intrinsik dan ekstrinsik. Sedangkan Gachter and Falk (2000), Kimman and Russel (2001) pada Keosmono (2005:169); motivasi intrinsik dan ekstrinsik sesuatu yang sama-sama mempengaruhi tugas seseorang.

Sebuah usaha spesifik dibuat berdasarkan pada penguraian di dalam konsep motivasi, misalnya motivasi intrinsik versus motivasi ekstrinsik (Calder and Staw,1997) pada Cools (2005:306). Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang

diperoleh secara eksternal yang dipengaruhi kebutuhan kepuasan, dan hal itu misalnya dirangsang oleh penghargaan keuangan. Sedangkan motivasi intrinsik menunjukkan bahwa di bawah kondisi-kondisi tertentu para karyawan telah bersiap diri untuk melaksanakan pekerjaan untuk kepentingan kepuasan segera atau kepentingannya sendiri.

Johns (1996:161) mengatakan "*Intrinsic motivation is motivation that stems from the direct relationship between the worker and the task; it is usually selfapplied, and extrinsic motivation is motivation that stems from the work environment external to the task; it is usually applied by others*". Ini berarti Motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari hubungan yang langsung antara pekerjaan dan tugas; hal itu pada umumnya diterapkan dalam diri sendiri, dan motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang berasal dari lingkungan pekerjaan di luar tugas; hal itu pada umumnya diterapkan oleh orang yang lain.

Hal yang sama dinyatakan oleh Bratton dan Gold (1999:428) "*Intrinsic motivation is based on internal factors such as self-determination, curiosity, challenge and effort, Extrinsic motivation involves external incentives such as rewards and punishments*". Motivasi intrinsik berdasar pada faktor internal seperti menentukan nasib sendiri, kecurigaan, usaha dan tantangan. Motivasi ekstrinsik melibatkan perangsang eksternal seperti hukuman dan penghargaan.

### 2.1.2.3. Teori Motivasi Herzberg

Menurut Herzberg (Robbins, 2001:46), kebutuhan-kebutuhan yang mendasari motivasi dibedakan menjadi dua golongan, yaitu :

#### a. *Maintenance factors* (faktor higiene)

Yaitu faktor-faktor atau kondisi yang dapat menimbulkan rasa tidak puas kepada karyawan jika faktor-faktor tersebut tidak ada. Tetapi walaupun faktor-faktor tersebut ada maka hal itu tidak akan membawa pengaruh positif pada sikap kerja atau tidak menimbulkan motivasi yang kuat bagi karyawan. Faktor-faktor tersebut antara lain : gaji dan upah, status, kualitas keamanan kerja, kondisi kerja, hubungan antar pekerja, kualitas supervisor, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan.

#### b. *Motivational factors* (faktor motivasi)

Faktor motivasi adalah faktor-faktor yang dapat menimbulkan motivasi yang kuat pada karyawan, tetapi bila faktor-faktor tersebut tidak ada maka hal itu tidak akan menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Faktor-faktor tersebut antara lain : prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan untuk berkembang.

Faktor *hygiene* dan faktor-faktor motivasi merupakan dua hal yang terpisah. Motivator (*kondisi intrinsik*) yaitu faktor yang berkaitan dengan isu atau jenis pekerjaan itu sendiri yang merupakan pendorong seseorang untuk bekerja. Sedangkan faktor *hygiene* (*kondisi ekstrinsik*) yaitu faktor yang berkaitan dengan kondisi dimana pekerjaan yang dilaksanakan merupakan faktor penyeimbang.

Hal yang sama dinyatakan oleh Munandar (2001:331) teori motivasi dari Herzberg dibagi menjadi dua, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Herzberg menjelaskan bahwa faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja berbeda dengan faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yang dinamakan faktor motivator, mencakup faktor-faktor yang berkaitan dengan isi dari pekerjaan, sedangkan kelompok faktor yang lain yang menimbulkan ketidakpuasan, berkaitan dengan konteks dari pekerjaan. Dengan faktor-faktor ekstrinsik dan faktor intrinsik dari pekerjaan, dijelaskan sebagai berikut :

1. Rangkaian kondisi pertama disebut “Faktor Motivator” atau disebut kondisi intrinsik (isi kerja), yaitu faktor yang berkaitan dengan daya dorongan yang timbul dari dalam diri masing-masing karyawan, kondisi intrinsik meliputi :

a. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Besar kecilnya tanggung jawab yang didasarkan dan diberikan kepada seorang tenaga kerja atau karyawan. Adanya rasa ikut serta memiliki dalam diri karyawan pada perusahaan, akan menimbulkan motivator untuk ikut bertanggung jawab.

b. Kemajuan (*Advancement*)

Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja dapat maju dalam pekerjaannya. Kesempatan untuk maju merupakan motivator yang cukup kuat bagi karyawan, karena bekerja tanpa kesempatan untuk maju dan berkembang tidak akan memotivasi karyawan untuk berprestasi.

c. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)

Besar kecilnya tantangan yang dirasakan tenaga kerja atau karyawan dari pekerjaannya. Pelaksanaan pekerjaan yang menyenangkan dan menantang akan menjadi motivator yang cukup kuat bagi karyawan, sebaliknya pekerjaan yang kurang menantang akan menjadikan pekerjaan itu membosankan untuk karyawan.

d. Capaian (*achievement*)

Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja atau karyawan mencapai prestasi kerja yang tinggi. Setiap karyawan memiliki keinginan untuk bisa berprestasi untuk dirinya sendiri dan juga untuk perusahaan.

e. Pengakuan (*recognition*)

Besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atau karyawan atas hasil kerjanya. Pengakuan atas suatu prestasi yang telah dicapai karyawan akan menjadi motivator yang kuat, tanpa adanya pengakuan dari perusahaan maka karyawan akan merasa malas, tidak memiliki gairah kerja dan tidak ada keinginan memberikan sesuatu yang terbaik untuk kemajuan perusahaan.

2. Rangkaian kondisi kedua disebut “Faktor Higiene” atau disebut kondisi ekstrinsik (konteks pekerjaan) yaitu faktor yang berkaitan dengan pendorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja, kondisi ekstrinsik meliputi :

- a. **Administrasi dan kebijakan perusahaan (*administration and company policy*)**  
Derajat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan. Dalam hal ini diharapkan perusahaan dalam membuat kebijakan dan peraturan hendaknya selalu memperhatikan kepentingan dan kebutuhan karyawan, agar antara karyawan dan perusahaan tidak ada yang merasa dirugikan.
- b. **Penyeliaan (*supervision*)**  
Derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan atau diterima oleh karyawan. Supervisor tanpa memerlukan pemaksaan dan tidak terlalu ketat akan membuat karyawan lebih nyaman dalam bekerja, dalam hal ini diharapkan adanya kerja sama yang baik antara karyawan dan penyelia, agar tujuan perusahaan dapat tercapai.
- c. **Gaji (*salary*)**  
Derajat kewajaran dari gaji yang diterima sebagai imbalan dari hasil kerjanya. Gaji dapat mencegah timbulnya ketidakpuasan. Gaji adalah salah satu diantara imbalan-imbalan ekstrinsik yang dapat diberikan oleh perusahaan untuk mempengaruhi perilaku kinerja karyawan.
- d. **Hubungan antar pribadi (*working relationships*)**  
Derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan tenaga kerja lainnya. Hubungan antar pribadi dalam lingkungan pekerjaan, baik hubungan vertikal atasan dan bawahan, ataupun hubungan horisontal antar teman

sejawat atau setingkat harus terbina dengan baik, agar tercipta suasana kerja yang menyenangkan.

e. Kondisi kerja (*working condition*)

Derajat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaannya. Perusahaan yang baik akan senantiasa memperhatikan kondisi kerja karyawannya. Kondisi kerja yang baik akan sangat diperlukan oleh karyawan agar dapat bekerja dengan maksimal. Kondisi kerja terdiri dari kondisi fisik kerja dan kondisi lama waktu kerja.

Menurut Wardini (2001:156), pada teori dua faktor dari Herzberg, gaji dalam bentuk gaji pokok dapat mencegah timbulnya ketidakpuasan, tetapi tidak dapat menyebabkan timbulnya motivasi. Walaupun demikian, pembayaran berdasarkan prestasi yang diberikan sebagai imbalan-imbalan khusus untuk pekerjaan-pekerjaan yang dilaksakan dengan baik, dapat menyebabkan timbulnya kepuasan motivasi yang meningkat.

Herzberg mengemukakan bahwa pengaruh kedua faktor tersebut berbeda. Jika motivator tidak ada, maka hal ini akan menimbulkan tidak ada kepuasan, sedangkan jika faktor ini ada, maka hal inilah yang menimbulkan kepuasan. Tidak ada hygiene faktorlah yang menyebabkan ketidakpuasan kerja. Sedangkan apabila ada, faktor ini hanya menimbulkan tidak adanya ketidakpuasan. Jadi menurut Herzberg hanya kepuasan kerjalah yang dapat mendorong seseorang untuk bekerja. Faktor yang



sesuai menurut Herzberg adalah motivator, sedangkan keberadaan hygiene faktor hanyalah sebagai pencegah ketidakpuasan.

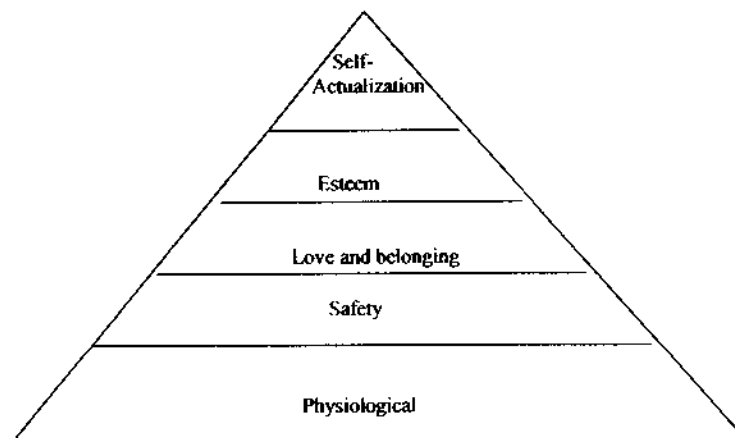
#### **2.1.2.4. Teori Kebutuhan dari Abraham Maslow**

Maslow telah mengemukakan suatu teori motivasi manusia pada tahun 1943. Konsep teorinya menjelaskan suatu hirarki kebutuhan yang menunjukkan adanya lima tingkatan kebutuhan dan keinginan manusia. Kebutuhan yang lebih tinggi akan mendorong seseorang untuk mendapatkan kepuasan atas kebutuhan tersebut, setelah kebutuhan yang lebih rendah (sebelumnya) telah terpuaskan. Menurut teori Maslow, kebutuhan tiap orang merupakan suatu hirarki karena kalau kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah sudah terpenuhi dan terpuaskan maka akan timbul kebutuhan yang lebih tinggi, demikian seterusnya menurut urutannya. Inti dari teori Maslow adalah kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki. Tingkatan kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis dan yang paling tinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri. Definisi kebutuhan dari Robbins (2001:156) :

1. *Physiological*, yaitu kebutuhan makan, minum, tempat tinggal dan bebas dari rasa sakit.
2. *Safety*, yaitu kebutuhan akan kebebasan dari ancaman, yakni aman dari ancaman kejadian atau lingkungan.
3. *Love and Belongingness*, yaitu kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi dan cinta.
4. *Esteem*, yaitu kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan dari orang lain.
5. *Self-actualization*, yaitu kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri memaksimalkan kemampuan, keahlian dan potensi.



Gambar 2.3 Hirarki kebutuhan Maslow :



Sumber : Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, New Jersey : Prentice-Hall, Inc. (2001:156)

Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan pokok sebelum mengarahkan pada perilaku pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi. Hal yang penting dalam pemikiran Maslow bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi mereda daya motivasinya. Contohnya, apabila seseorang memutuskan bahwa ia menerima upah yang cukup untuk pekerjaan dari organisasi dari tempat ia bekerja, maka uang tidak mempunyai daya motivasi lagi. Teori Maslow juga didasarkan pada anggapan bahwa orang mempunyai kebutuhan untuk berkembang dan maju.

Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai kebutuhan itu sebagai order tinggi dan order rendah. Kebutuhan psikologi dan keamanan diberikan sebagai kebutuhan order rendah dan kebutuhan love and belonging, esteem dan self-actualization sebagai kebutuhan order tinggi. Perbedaan antara kedua order ini berdasarkan alasan bahwa kebutuhan order tinggi dipenuhi secara internal, sedangkan kebutuhan order rendah dipenuhi secara eksternal.

Teori Maslow tentang kebutuhan-kebutuhan manusia harus kita anggap sebagai teori yang memiliki penerapan umum tetapi bukan yang bersifat khusus. Pada umumnya dapat dikatakan bahwa sewaktu seorang individu meningkat dewasa, maka kreativitas, independensi, otonomi, direksi dan ekspresi kepribadian semuanya menjadi sangat penting. Akan tetapi, mengingat pula bahwa kedewasaan mengandung implikasi adanya suatu tingkat tinggi penyesuaian terhadap kondisi apapun juga yang dihadapkan oleh kehidupan, maka boleh dikatakan bahwa tidak ada orang-orang yang dewasa sempurna hanya orang-orang yang sedang dalam proses menuju kedewasaan. Kondisi-kondisi demikian terus-menerus mengalami perubahan dan penyesuaian yang terjadi harus berupa sebuah proses yang berkelanjutan. Maka kedewasaan merupakan sebuah konsep dinamik dan bukan static serta pola-pola perilaku individual tergantung pada tingkatan yang bersangkutan dan pada berbagai macam stimulasi.

Beberapa diantara kualifikasi-kualifikasi yang dikemukakan dipahami oleh Maslow dan sebagian diantara mereka ditambahkan oleh para pakar lainnya. Pertama-pertama perlu diingatkan bahwa tingkatan-tingkatan didalam hirarki tidaklah kaku. Batasan-batasan antara tingkatan-tingkatan tersebut tidak terlampau jelas dan mereka saling tumpang tindih. Kedua, mengingat bahwa teori Maslow merupakan sebuah teori umum tentang kebutuhan-kebutuhan yang berlandaskan asumsi adanya orang-orang normal, maka tentu terdapat adanya pengecualian terhadap pengurutan umum hirarki yang ada. Teori dasar Maslow disini dimodifikasi guna menunjukkan

sang individu sebagai sebuah faktor yang menentukan pada motivasi dan perilaku. Ada orang tertentu, yang tidak pernah berkembang melampaui tingkatan pertama atau tingkatan kedua, sedangkan ada pula orang yang demikian terpukau oleh kebutuhan-kebutuhan tingkatan lebih tinggi, hingga kebutuhan-kebutuhan pada tingkatan lebih rendah kurang diperhatikan mereka. Disamping itu perlu diingatkan bahwa eksistensi yang berkelanjutan pada tingkatan-tingkatan rendah pemenuhan kebutuhan, cenderung “mematikan” aspirasi-aspirasi ketingkat lebih tinggi.

Ketiga, ada sebuah kualifikasi yang mungkin merupakan hal terpenting yakni: bahwa rantai kuasai tidak senantiasa berlangsung dari stimulasi ke kebutuhan individual, ke perilaku. Sekalipun Maslow dalam tesisnya menyatakan bahwa apabila seseorang tidak dapat memenuhi dua macam kebutuhannya, maka ia lebih menginginkan pemenuhan yang lebih mendasar, atau mungkin tindakan-tindakannya tidak sesuai dengan keinginan: standar-standar sosial, norma-norma dan tugas-tugas dapat mempengaruhi dirinya. Keempat, sebuah tindakan jarang sekali dimotivasi oleh sebuah kebutuhan tunggal dan setiap tindakan cenderung disebabkan oleh berbagai macam kebutuhan. Kelima, kebutuhan yang sama, tidak selalu akan menyebabkan timbulnya reaksi sama pada semua individu ; agresivitas, kelicikan, diskresi dan ketegaran merupakan empat diantara macam-macam pendekatan yang dapat diterapkan orang. Keenam, individu-individu dapat mengembangkan tujuan-tujuan substitusi, andai kata pencapaian langsung terhadap sesuatu kebutuhan terhalangi.

### 2.1.2.5. Teori Harapan atau Expectancy Theory

*Expectancy theory* atau sering disebut dengan teori harapan, yang dikemukakan oleh Vroom (1988) dalam buku Gibson (1991), merupakan salah satu teori proses motivasi yang berusaha untuk menjawab pertanyaan bagaimana cara untuk menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku tertentu dari seorang karyawan, agar setiap karyawan berkerja sesuai dengan keinginan manajer. Teori harapan merupakan proses sebab akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperoleh dari hasil kerja (Jonhs, 1996:169). Daya penggerak yang menjadi motivasi terhadap semangat kerja karyawan terkandung pada harapan yang akan diperoleh di masa depan.

Berdasarkan teori harapan ini, maka individu diperkirakan akan menjadi pelaksana dengan prestasi yang tinggi bila melihat 3 hal yaitu : jika terdapat suatu kemungkinan yang besar bahwa usaha-usahanya akan mengarah kepada prestasi yang baik atau tinggi, suatu probabilitas yang tinggi bahwa prestasi tinggi yang dicapainya akan mengarah kepada hasil-hasil yang menguntungkan, dan bahwa hasil-hasil tersebut akan mengarah pada keadaan seimbang yang diharapkan. Hal ini merupakan daya tarik efektif bagi karyawan (Gibson, 1991).

Menurut Vroom dalam buku Gibson (1991:148) bahwa terdapat tiga komponen yang membentuk motivasi berdasarkan proses yang menentukan pilihan antara beberapa alternatif dari kegiatan sukarela. Teori ini dikenal sebagai Vroom's VIE Theory.

Harapan adalah kesempatan yang didapat dari terjadinya perilaku. Secara singkat harapan atau *expectancy* berarti kemungkinan atau probabilitas bahwa dengan melakukan suatu upaya tertentu maka akan dapat mencapai kinerja yang diharapkan. Misal setiap individu atau karyawan mempunyai harapan untuk mampu berprestasi. Harapan ini mendorong karyawan untuk melakukan suatu usaha yang dapat membantunya mencapai prestasi tersebut. Dalam lingkungan kerja, setiap individu mempunyai suatu harapan pada prestasi atas usaha yang dilakukannya. Seperti menyelesaikan suatu pekerjaan tepat pada waktunya, keahlian khusus dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas tertentu di dalam pekerjaan, kerjasama dengan rekan kerja yang dapat membantu kelancaran pelaksanaan pekerjaan, komunikasi dengan rekan kerja dan atasan membantu mengurangi kesulitan dalam pekerjaan.

#### **2.1.2.6. Jenis Motivasi**

Pada dasarnya motivasi yang diberikan dibagi menjadi dua, yaitu motivasi negatif dan motivasi positif (Hasibuan, 2005:150). Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain untuk menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan 'hadiah', sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi negatif adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan apa yang kita inginkan, tetapi dasar yang digunakan adalah melalui kekuatan, misalnya dengan ancaman, sehingga menimbulkan rasa takut pada diri karyawan, misalnya dipecat jika tidak mengerjakan.

Penggunaan masing-masing jenis motivasi dengan segala bentuknya, haruslah mempertimbangkan situasi dan orangnya. Bukti yang paling mendasar terhadap keberhasilan suatu bentuk motivasi adalah hasil yang diperoleh dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Berbagai ahli meneliti pengaruh motivasi positif dan motivasi negatif bagi produktivitas. Hasilnya, penggunaan ancaman dari motivasi negatif seringkali memberikan hasil yang lebih baik, berupa peningkatan produktifitas tetapi dalam jangka pendek. Sedangkan dalam jangka panjang akan lebih berhasil dalam meningkatkan produktivitas dalam jangka panjang.

### **2.1.3. Kinerja**

#### **2.1.3.1. Pengertian Kinerja**

Pada umumnya bila seseorang akan melakukan sesuatu jelas ada tujuan tertentu yang hendak dicapainya. Demikian juga halnya dengan perusahaan atau organisasi, tujuan yang hendak dicapai salah satunya adalah hasil kerja atau kinerja.

Pengertian kinerja menurut Bernardin dan Russel (1993:379) adalah: *"Performances is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period"*. Ini berarti kinerja merupakan suatu keluaran yang dihasilkan oleh karyawan yang merupakan hasil dari pekerjaan yang ditugaskan dalam suatu waktu atau periode tertentu, atau dengan kata lain kinerja adalah hasil yang diselesaikan dalam periode waktu tertentu.

Sedangkan pengertian kinerja menurut Gary (1996:167) : *“Performance is the extent to which an organizational member contributes to achieving the objectives of the organization”*. Maksudnya kinerja adalah tingkat kontribusi seorang anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Cascio (1995:275) menyatakan : *“Performance refer to an employees accomplishment of assigned task”*, hal ini berarti kinerja mengacu pada penyelesaian tugas seorang karyawan atas pekerjaan yang telah ditetapkan untuknya.

Secara sederhana kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh seseorang karyawan selama periode waktu tertentu dan pada bidang pekerjaan yang ditekuninya.

Seorang karyawan memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapinya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi. Untuk dapat memiliki kinerja yang tinggi dan baik, seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya harus memiliki keahlian dan ketrampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang ditekuninya.

Untuk mengukur kinerja karyawan biasanya menggunakan performance system yang dikembangkan melalui pengamatan yang dilakukan oleh atasan langsung dengan beberapa alternatif cara penilaian maupun dengan wawancara langsung dengan karyawan yang bersangkutan. Informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja tersebut dapat digunakan untuk mengelola kinerja karyawan, mengetahui apa penyebab kelemahan atau keberhasilan dari kinerja karyawan sehingga dapat



dipergunakan sebagai pertimbangan untuk menentukan target maupun langkah perbaikan selanjutnya dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Robbins (1998:567) ada kriteria dalam melihat kinerja karyawan yaitu :

- a. *Individual task outcomes* : consequences that follow work behavior and factors that an organization distributes to employees in exchange their inputs.
- b. *Behavior* : an intention to behave in a certain way toward someone or something.
- c. *Traits* : is enduring characteristics that describe and individual behaviour

Berdasarkan pendapat tersebut maka kinerja seorang karyawan dapat diartikan dalam beberapa hal antara lain :

- a. Hasil tugas individu, merupakan konsekuensi dari perilaku kerja dan faktor-faktor yang disediakan organisasi sebagai balasan atas pekerjaan. Penilaian kinerja karyawan dikatakan baik apabila sesuai dengan standar pekerjaan masing-masing.
- b. Perilaku, yaitu sikap karyawan terhadap seseorang atau sesuatu. Kinerja karyawan juga dapat dilihat dari sikap karyawan baik dalam berhubungan dengan rekan sekerja maupun atasan sesuai dengan pekerjaan masing-masing.
- c. Ciri atau sifat, merupakan karakteristik yang diwujudkan dalam perilaku karyawan dalam bekerja akan mengalami suatu proses baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Sehingga diperlukan sikap yang mau menerima perubahan dan sikap untuk menghadapinya sesuai dengan standar yang diinginkan oleh organisasi.



Sedangkan menurut Gomes berpendapat (2003:142) terdapat paling kurang tiga tipe kriteria penilaian prestasi kerja yang saling berbeda, yaitu :

1. *Result-based performance appraisal* (penilaian prestasi kerja berdasarkan hasil), dimana tipe prestasi kerja ini merumuskan performance pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau mengukur hasil-hasil akhir (end result).
2. *Behavior based performance appraisal* (penilaian prestasi kerja berdasarkan perilaku), dimana tipe performance ini mengukur sarana pencapaian sasaran dan bukannya hasil akhir.
3. *Judgement based performance appraisal* (penilaian prestasi kerja ini berdasarkan judgment), merupakan tipe kriteria performance yang menilai dan atau mengevaluasi performance pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik antara lain:
  1. *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
  2. *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
  3. *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
  4. *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
  5. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).

6. *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian tugas.
7. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawab.
8. *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

Menurut Handoko (2001:135-137) tujuan dan kegunaan dari penilaian kinerja dapat dirinci sebagai berikut :

1. Perbaikan prestasi kerja, yaitu : umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.
2. Penyesuaian-penyusaian kompensasi, yaitu : evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan-keputusan penempatan, yaitu : promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan, yaitu : prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi kerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karier, yaitu : umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing, yaitu : prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
7. Ketidak-akuratan Informasional, yaitu : prestasi kerja jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumberdaya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.
8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan, yaitu : prestasi kerja yang jelek merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan kerja yang adil, yaitu : penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
10. Tantangan-tantangan Eksternal, yaitu : kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

#### **2.1.4. Hubungan Kompensasi dan Motivasi**

Seperti yang dinyatakan oleh Simamora (2004:450) organisasi atau perusahaan memberikan kompensasi untuk memotivasi karyawan. Sebagai misal, perusahaan memberikan gaji reguler pada karyawan-karyawan yang bekerja setiap hari dan merampungkan pekerjaannya.

Dengan adanya kompensasi, karyawan diharapkan termotivasi untuk menggunakan kemampuannya dalam mencapai kinerja yang diharapkan oleh organisasi atau perusahaan. Bila kompensasi diberikan secara benar maka para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi, namun bila karyawan memandang kompensasi yang diberikan tidak memadai maka prestasi kerja, motivasi dan kinerja mereka bisa menurun. Penghargaan atau kompensasi tersebut tidak terlepas dari motivasi dan kemampuan karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

### 2.1.5. Hubungan Kompensasi dan Kinerja

Henderson (1994:ix-x) menyatakan : *"The compensation profesional must be able to integrate organizational mission and policy with employee compensation demands in a manner that leads to improved organizational productivity and employee performance"*. Ini berarti kompensasi harus dapat mengintegrasikan misi dan kebijakan organisasi dengan tingkat permintaan kompensasi dari karyawan pada batas tertentu menuju peningkatan produktivitas organisasional dan kinerja karyawan. Antara upah dan gaji yang diterima karyawan dengan kinerja yang mereka berikan kepada organisasi mempunyai hubungan yang sangat vital.

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa agar kompensasi yang diberikan organisasi kepada karyawan sebaiknya dibuat dengan memperhatikan misi dan tujuan organisasi disamping juga memperhatikan kebutuhan hidup dasar karyawan agar karyawan termotivasi untuk terus meningkatkan kinerjanya sehingga dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

Kompensasi sebagai acuan dalam peningkatan kinerja, dapat memotivasi karyawan untuk dapat memberikan hasil kerja terbaik mereka bagi perusahaan. Jika kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan, maka kinerja karyawan akan menurun. Sehingga akan mengakibatkan efektifitas perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan tidak tercapai. Selain itu dengan adanya kompensasi yang baik, yang sesuai dengan kebutuhan karyawan diharapkan

karyawan akan lebih termotivasi untuk terus meningkatkan kinerjanya, sehingga efektifitas perusahaan untuk mencapai tujuan dapat tercapai.

#### **2.1.6. Hubungan Kompensasi, Motivasi dan Kinerja**

Hubungan kompensasi dan kinerja seperti yang dinyatakan oleh Henderson (1994:ix-x) dimana kompensasi harus dapat mengintegrasikan misi dan kebijakan organisasi dengan tingkat permintaan kompensasi dari karyawan pada batas tertentu menuju peningkatan produktivitas organisasional dan kinerja karyawan. Sedangkan hubungan kompensasi dan motivasi adalah dengan adanya kompensasi yang memadai dan baik diharapkan akan mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kemampuannya dan keahliannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Sunjoyo, 2001:177).

Hubungan motivasi dan kinerja adalah dilihat dari tingkat kepercayaan antara karyawan dengan manajemen organisasi dikaitkan dengan kompensasi. Dimana seperti yang dinyatakan oleh Simamora (2004:457) bahwa kepercayaan merupakan prasyarat yang perlu untuk sifat motivasional dari sistem kompensasi. Dengan adanya penghargaan (kompensasi) maka karyawan akan termotivasi untuk menggunakan kemampuannya dalam mencapai kinerja yang diharapkan oleh perusahaan.

Hubungan dari kompensasi, kinerja dan motivasi adalah pemberian kompensasi diharapkan mampu memotivasi kinerja karyawan yang efektif, dimana hubungan ini membutuhkan suatu kejelasan antara kinerja dan imbalan serta

kepercayaan antara karyawan dengan perusahaan. Dengan adanya kepercayaan karyawan akan sistem kompensasi diharapkan mampu memotivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik sehingga hubungan karyawan dan organisasi dapat terjalin dengan baik dan tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai. Hal yang sama dinyatakan oleh Cool (2005:304) yang menyatakan bahwa sistem kompensasi yang didesain perusahaan diharapkan dapat meningkatkan motivasi karyawan dan pada akhirnya akan dapat meningkatkan produktivitas atau kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut.

## **2.2. Penelitian Sebelumnya**

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Herpen, Praag dan Cool (2005) dengan judul Pengaruh Kompensasi dan Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi, yang membahas tentang hubungan dan pengaruh antara kompensasi dan penilaian kinerja dengan motivasi.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa keadilan yang diterima mengenai bagian promosi dan keuangan dari sistem kompensasi memiliki hubungan penting dengan motivasi ekstrinsik. Sedangkan motivasi intrinsik tidak terpengaruh oleh sistem kompensasi, namun kesempatan promosi lebih mempengaruhi motivasi intrinsik. Dampak dari sistem kompensasi pada kinerja karyawan sebagian besar tergantung pada pentingnya motivasi ekstrinsik untuk motivasi keseluruhan.

Perbedaan dengan penelitian sebelumnya dalam hal menentukan variabel bebas. Penelitian sebelumnya menggunakan kompensasi dengan karakteristik transparance, fairness dan kontrolabilitas. Sedangkan penelitian ini menggunakan indikator kompensasi finansial dan nonfinansial.

Penelitian lain juga dilakukan oleh mahasiswa Universitas Airlangga bernama Mona Yulianni (2006) dengan judul “Analisis Pengaruh Kompensasi Finansial Langsung Terhadap Motivasi Karyawan dan Kinerja Karyawan Bagian Pemasaran PT. Astra Internasional Toyota Jakarta”. Dalam penelitian ini ditemukan 2 variabel yang mempengaruhi motivasi karyawan, yaitu : gaji dan insentif. Dari kedua variabel tersebut secara signifikan mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap motivasi karyawan.

Perbedaan dari penelitian ini adalah penelitian terdahulu variabel bebas atau independennya adalah kompensasi finansial langsung yang terdiri dari gaji dan insentif, sedangkan dalam penelitian ini variabel independennya adalah kompensasi finansial dan nonfinansial. Motivasi dalam penelitian ini sama-sama sebagai variabel intervening namun faktor-faktor motivasi yang digunakan dalam penelitian sebelumnya menggunakan teori motivasi Maslow, sedangkan dalam penelitian ini faktor-faktor motivasi yang digunakan adalah motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

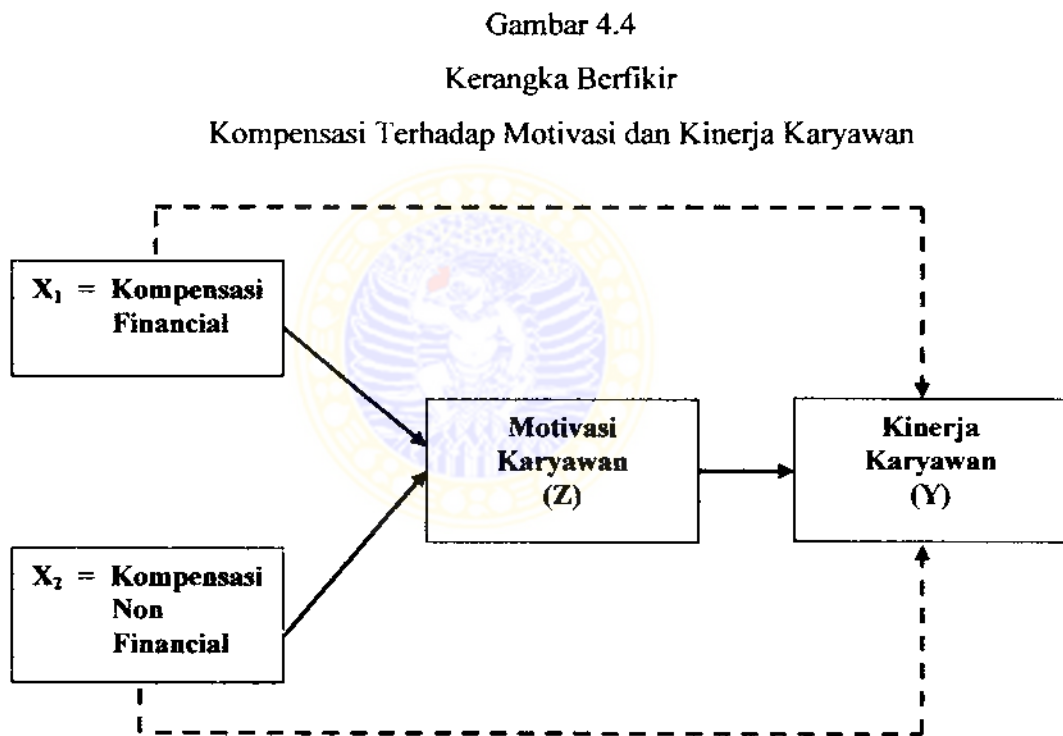
Persamaan yang dimiliki dalam penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah, sama-sama melakukan penelitian tentang kompensasi, motivasi dan kinerja. Dimana motivasi dalam penelitian ini dan penelitian sebelumnya sama-sama sebagai



variabel intervening. Dan kinerja dalam penelitian ini juga sama sebagai variabel tergantung atau variabel dependen.

### 2.3. Kerangka Berfikir

Dari uraian di atas serta melihat latar belakang permasalahan yang ada, maka kerangka berfikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Sumber : Pustaka diolah

Keterangan :

Garis ————— = Pengaruh langsung

Garis - - - - - = Pengaruh tidak langsung

Berdasarkan permasalahan dan tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini, maka model analisis disusun seperti yang nampak diatas. Dimana variabel ( X ) adalah kompensasi yang terdiri dari kompensasi financial (X<sub>1</sub>) dan kompensasi



nonfinancial ( $X_2$ ) . Serta variabel *intervening* adalah motivasi kerja karyawan (  $Z$  ), sedangkan variabel terikat adalah kinerja karyawan (  $Y$  ) pada Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya.

#### **2.4. Hipotesis**

Bedasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dan landasan teori, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Bahwa kompensasi finansial dan nonfinansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan pada Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya.
2. Bahwa kompensasi finansial berpengaruh dominan terhadap motivasi karyawan pada Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya.
3. Bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya.
4. Bahwa kompensasi finansial dan nonfinansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel *intervening* pada Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dimana variabel-variabel yang diamati dapat diidentifikasi dan hubungan antar variabel dapat diukur. Pendekatan ini menekankan pada pembuktian hipotesa dan dimulai dari beberapa teori. Dari teknik analisisnya, pendekatan ini mencoba menggambarkan sejauh mana variabel bebas berpengaruh terhadap variabel tidak bebas.

#### **3.2 Identifikasi Variabel**

Dalam penelitian ini, peneliti mengidentifikasi variabel untuk analisis menjadi 3 variabel, yaitu :

1. Variabel dependen atau terikat ( $Y$ ), yaitu kinerja karyawan pada Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya.
2. Variabel independen atau bebas ( $X$ ), yaitu kompensasi *finansial* dan *nonfinansial* yang diberikan perusahaan pada karyawan. Dan dirinci menjadi :
  - a. Kompensasi *finansial* ( $X_1$ )
  - b. Kompensasi *nonfinansial* ( $X_2$ )

### 3. Variabel *Intervening* (Z), yaitu motivasi kerja.

Dalam penelitian ini, variabel penelitian dibedakan menjadi tiga jenis yaitu variabel independen atau bebas, variabel dependen atau terikat dan variabel *intervening*. Variabel independen adalah suatu jenis variabel yang berperan mempengaruhi variabel lainnya (variabel dependen). Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah kompensasi *finansial* dan kompensasi *nonfinansial*.

Sedangkan variabel dependen atau tergantung adalah suatu jenis variabel yang merupakan hasil dari keberadaan variabel dependen. Variabel dependen atau tergantung yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan pada Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya.

Sedangkan variabel *intervening* menurut Sugiyono (2005:33) adalah variabel yang mempengaruhi (memperkuat dan memperlemah) hubungan antara variabel independen dengan dependen. Variabel *intervening* yang digunakan dalam penelitian ini adalah motivasi kerja karyawan.

### 3.3 Definisi Operasional

Variabel yang digunakan akan diidentifikasi agar dapat dioperasionalkan. Adapun definisi variabel dalam penelitian ini yang akan diturunkan menjadi beberapa indikator yang menunjukkan persepsi para karyawan pada Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya pada masing-masing variabel :

### 3.3.1. Variabel Bebas (X), yaitu kompensasi.

Kompensasi merupakan imbalan jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada semua karyawan, karena karyawan tersebut telah memberikan sumbangan tenaga, pikiran, dan waktu demi kemajuan perusahaan di dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.

Variabel kompensasi dikembangkan dari teori Mondy dan Noe (2005:284), yang terdiri dari :

#### 1. Kompensasi *Finansial* ( $X_1$ ) :

Kompensasi finansial adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan dalam bentuk uang atau yang sejenisnya.

Indikator pengukuran kompensasi finansial langsung (*direct financial*) dan finansial tidak langsung (*indirect financial*) dalam penelitian ini adalah (Mondy dan Noe, 2005:285) :

##### a. *Direct financial* :

1. Gaji pokok yang sesuai dengan kebutuhan karyawan
2. Tunjangan keluarga yang telah sesuai dengan kebutuhan karyawan
3. Bonus atau insentif yang telah sesuai dengan target yang dicapai.
4. Uang lembur yang memadai.

##### b. *Indirect financial* :

1. Tunjangan hari tua sesuai dengan posisi terakhir karyawan.
2. Tunjangan kesehatan atau pengobatan yang diberikan sesuai dengan harapan.

3. General check-up yang diberikan sudah sesuai.
4. Tunjangan operasional yang diberikan perusahaan sudah sesuai.
5. Fasilitas-fasilitas yang disediakan atau diberikan oleh perusahaan telah sesuai.

## 2. Kompensasi *Non financial* ( $X_2$ ):

Kompensasi nonfinansial adalah imbalan jasa yang diberikan yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial, yang biasanya tidak berbentuk uang.

Indikator pengukuran kompensasi nonfinansial yang terdiri dari pekerjaan dan lingkungan pekerjaan dalam penelitian ini adalah (Mondy dan Noe, 2005:285):

### a. Pekerjaan :

1. Variasi tugas yang diberikan oleh perusahaan.
2. Tantangan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.
3. Tangung jawab pekerjaan yang diberikan perusahaan.
4. Pengakuan hasil kerja yang telah dicapai.
5. Pencapaian atas hasil kerjanya.
6. Peningkatan kesempatan promosi yang diberikan oleh perusahaan.

### b. Lingkungan Pekerjaan:

1. Kebijakan yang sehat
2. Supervisi yang kompeten.
3. Teman kerja yang menyenangkan.
4. Lingkungan kerja yang nyaman.

### **3.3.2. Variabel Intervening (Z), yaitu motivasi karyawan.**

Motivasi kerja merupakan dorongan, keinginan dan kebutuhan untuk mencapai suatu hasil yang optimal. Atau suatu hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi karyawan dikembangkan dari Cool (2005:314), terdiri dari 2 indikator, yaitu :

**a. Intrinsik :**

1. Perusahaan menghargai karyawan yang mampu menunjukkan kreativitas dan inovasinya.
2. Perusahaan memberikan peluang dan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan ketrampilan dan kemampuannya.
3. Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan ketrampilan dan kemampuan.
4. Perusahaan menghargai hasil kerja karyawan.
5. Bekerja dalam perusahaan membuat karyawan berkembang kemampuannya.

**b. Ekstrinsik :**

1. Kebijakan-kebijakan perusahaan membantu dalam pengembangan karir karyawan.
2. Hubungan kerja antara supervisor dengan karyawan sangat baik dan tidak kaku.
3. Kualitas keamanan kerja dalam perusahaan sudah sangat memadai dan baik.

4. Kondisi kerja dalam perusahaan membantu meningkatkan gairah atau semangat kerja karyawan.
5. Hubungan kerja antara karyawan dengan karyawan lainnya sangat baik dan mampu membentuk lingkungan kerja yang bersahabat.

Pengukuran terhadap masing-masing indikator X dan Z diukur berdasarkan jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang ditetapkan dalam skoring dengan menggunakan skala likert dengan skor 1 sampai dengan 5, skor 1 merupakan penilaian terkecil sampai dengan 5 yang merupakan penilaian terbesar. Adapun penjabaran dari penilaian tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Angka 1 menunjukkan jawaban sangat tidak setuju.
- b. Angka 2 menunjukkan jawaban tidak setuju.
- c. Angka 3 menunjukkan jawaban cukup setuju.
- d. Angka 4 menunjukkan jawaban setuju.
- e. Angka 5 menunjukkan jawaban sangat setuju.

### **3.3.3. Variabel Terikat (Y), kinerja karyawan.**

Kinerja karyawan merupakan penilaian pimpinan terhadap karyawan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan dalam periode waktu tertentu.

Untuk menilai kinerja karyawan ini digunakan 6 indikator yang relevan dengan kondisi perusahaan, dari 6 indikator menurut Gomes (2003:142) yaitu:

1. Kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

2. Kemampuan karyawan berinteraksi dengan karyawan lainnya dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan.
4. Pengetahuan karyawan tentang tugas dalam pekerjaannya.
5. Kemampuan karyawan dalam bertindak dengan benar tanpa harus menunggu perintah dari atasan.
6. Keramahan dalam memberikan pelayanan kepada pasien.

Pengukuran terhadap masing-masing indikator kinerja karyawan diukur berdasarkan jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang ditetapkan dalam skoring dengan menggunakan skala likert dengan skor 1 sampai dengan 5, skor 1 merupakan penilaian terkecil sampai dengan 5 yang merupakan penilaian terbesar. Adapun penjabaran dari penilaian tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Angka 1 menunjukkan jawaban sangat tidak baik.
- b. Angka 2 menunjukkan jawaban tidak baik.
- c. Angka 3 menunjukkan jawaban cukup baik.
- d. Angka 4 menunjukkan jawaban baik.
- e. Angka 5 menunjukkan jawaban sangat baik.



### 3.4. Jenis dan Sumber Data

Data penelitian ini, peneliti menggunakan 2 jenis data, yaitu :

#### 1. Data Primer

Merupakan data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner oleh peneliti kepada responden, dan dilakukan dengan prosedur observasi dan wawancara.

#### 2. Data Sekunder

Merupakan data yang diperoleh dalam bentuk sudah diolah, seperti dokumen organisasi, arsip, buku literatur, dan sumber tulisan lainnya, baik berupa data intern organisasi maupun data pendukung dari ekstern organisasi.

### 3.5. Prosedur Penentuan Sampel

Sampel yang merupakan sebagian dari populasi diharapkan dapat mewakili populasi agar sampel yang diambil dapat representatif atau mewakili populasi, untuk itu pengambilan sampel harus tepat. Singarimbun dan Effendi (1998:45) mengemukakan bahwa "jumlah sampel apabila dianalisis dengan statistik nonparametik, maka jumlahnya harus lebih besar dan terdistribusi normal". Suparmoko (1998:13) menyatakan : besarnya sampel hendaknya jangan kurang dari 30 sampel. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 80 karyawan yang tersebar ditujuh unit pelayanan yang dibawah oleh manajer menengah. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang berjumlah 400 orang. Karena keterbatasan dalam pengambilan

sampel maka sampel yang diambil adalah 80 orang, namun hal ini sudah sesuai dengan pendapat Arikunto (1998:112) :

”.....bila subyeknya kurang dari seratus lebih baik diambil semua....jika jumlah subyeknya besar dapat diambil antara 10-20% atau 20-25% atau lebih, tergantung setidak-tidaknya: a) kemampuan peneliti dari waktu, tenaga dan dana, b) sempit luasnya pengamatan dari setiap subyek, karena hal ini menyangkut banyaknya sedikitnya data, c) besar kecilnya resiko yang ditanggung oleh peneliti”.

Karena sampel lebih dari seratus maka pengambilan sampel sebanyak 20% dari total populasi. Sampel diambil secara proposional dengan tabel sebagai berikut :

Tabel 3.1  
Jumlah Karyawan Unit Pelayanan

Bagian Unit	Jumlah Yang Ada	Jumlah Yang Diambil
IGD dan Perawat Insentif	25	$25 / 400 \times 80 = 5$
Instalasi Rawat Jalan	50	$50 / 400 \times 80 = 10$
Instalasi Rawat Inap	125	$125 / 400 \times 80 = 25$
Instalasi Kamar Operasi	35	$35 / 400 \times 80 = 7$
Instalasi Penunjang Medik	25	$25 / 400 \times 80 = 5$
Instalasi Gizi	65	$65 / 400 \times 80 = 13$
Instalasi Farmasi	75	$75 / 400 \times 80 = 15$
<b>Jumlah</b>	<b>400</b>	<b>80</b>

### 3.6. Prosedur dan Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan :

a. Survei pendahuluan, yaitu dengan melakukan :

Wawancara, merupakan prosedur pengumpulan data yang dilakukan dengan cara tanya jawab terhadap responden.

b. Survei lapangan, yaitu dengan melakukan :

1. Penyebaran kuesioner kepada responden, dimana kuesioner adalah instrumen penelitian survei yang dilakukan oleh peneliti untuk mendapatkan data yang diinginkan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan atau pernyataan-pernyataan tertulis kepada sekelompok responden.
2. Wawancara, merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara tanya jawab terhadap responden. Teknik ini akan berguna jika ada responden yang kurang jelas dalam memahami kuesioner yang telah diajukan.

### 3.7. Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur

Kuesioner sebagai alat pengumpulan data merupakan instrumen vital yang harus diuji validitas dan reliabilitas terlebih dahulu dengan bantuan program komputer SPSS.

#### a. Validitas

Validitas data penelitian ditentukan oleh proses pengukuran yang akurat. Indriantoro (1999:181) mengemukakan bahwa suatu instrumen pengukur dikatakan valid jika instrumen tersebut mengukur apa yang sebenarnya diukur. Dengan kata lain instrumen tersebut dapat mengukur *construct* sesuai dengan yang diharapkan oleh peneliti.

#### b. Reliabilitas

Konsep reliabilitas dapat dipahami melalui ide dasar konsep tersebut yaitu konsistensi. Suatu alat ukur instrumen disebut reliabel atau handal, jika alat itu dalam

mengukur suatu gejala pada waktu yang berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang relatif sama. Santoso (2000:270) mengemukakan bahwa angket dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

### **3.8. Teknik Analisis**

Teknik analisis yang digunakan untuk menjawab permasalahan dan membuktikan hipotesis yang diajukan oleh peneliti yaitu :

#### **1. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan latar belakang demografi seperti status, usia, masa kerja, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan pendapat karyawan terhadap kompensasi dengan menggunakan analisis frekuensi.

#### **2. *Path Analysis* (Analisis Jalur)**

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*Path Analysis*) dengan menggunakan software AMOS 4. Analisis jalur digunakan untuk menjelaskan hubungan kausalitas antara satu atau lebih variabel. “Dengan analisis jalur diketahui pengaruh langsung, atau pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total antar variabel” (Ferdinand, 2002:136). Interpretasi penelitian dapat dilihat dari pengaruh-pengaruhnya, yaitu :

- a. Pengaruh langsung (*Direct affect*) terjadi pada variabel yang mempunyai arah panah langsung dari variabel bebas ke variabel intervening dan ke variabel tergantung.
- b. Pengaruh tidak langsung (*Indirect affect*) terjadi antara variabel bebas yang melalui variabel inetervening sebelum kevariabel tergantung.
- c. Pengaruh total (*Total affect*) adalah pengaruh yang terjadi dari penjumlahan antara pengaruh langsung dan tidak langsung.

Pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total dapat diestimasi dari koefisien beta. Persamaan jalur pada tahap 1 dan 2 adalah sebagai berikut :

$$Z = b_1 X_1 + b_2 X_2 \dots\dots\dots (1)$$

$$Y = b_2 Z \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan :

- Y = Kinerja Karyawan  
 X<sub>1</sub> = Kompensasi Finansial  
 X<sub>2</sub> = Kompensasi nonfinansial  
 Z = Variabel *Intervening* (Motivasi)  
 b<sub>1-2</sub> = Koefisien jalur (beta)

### 3.9. Uji Asumsi Model

#### 3.9.1. Evaluasi Outlier Data *Univariate* dan *Multivariate*

*Outlier* merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik yang sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah indikator maupun beberapa indikator (Hair, et al, 1998). Adapun *outlier* dievaluasi dengan dua cara yaitu analisis terhadap *univariate outlier* dan *multivariate outlier*. Deteksi terhadap adanya *univariate outlier* akan dikategorikan sebagai *outlier* dengan cara mengkonversikan nilai data penelitian ke dalam standar score atau disebut juga *Z-score* yang mempunyai nilai rata-rata nol dan standar deviasi satu, Observasi data yang memiliki nilai *Z-score*  $\geq \pm 3,00$  akan dikategorikan sebagai *outlier* (Hair, et al, 1998).

Evaluasi terhadap *multivariate outlier* perlu dilakukan walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outlier* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outlier* bila sudah dikombinasikan. *Multivariate outlier* dapat dideteksi dengan *Mahalanobis distance*. Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, et al, 1998). Untuk menghitung jarak Mahalanobis berdasarkan nilai Chi kuadrat pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam setiap variabel yang dalam penelitian ini berjumlah 3 variabel. Nilai Chi Kuadrat tabel yaitu  $X^2 (0,01 ;3) = 15,086$ .

### 3.9.2. Evaluasi Normalitas Data Univariate dan Multivariate

Untuk menguji normalitas data baik secara univariate (per indikator) maupun multivariate (seluruh indikator) menggunakan *skewness* (kemiringan data) dan *kurtosis* (keruncingan data), dimana kedua parameter tersebut pada setiap indikatornya terdapat nilai critical ratio (CR). Pada tingkat sigfikansi 1%, nilai CR  $\pm$  2.58, jika diluar batas ini dapat dikatakan data indikator tersebut tidak normal. Untuk itu analisis atas *skewness* dan *kurtosis* penyebaran data perlu dilakukan sebelum data dianalisis dengan teknik *path analysis*.

### 3.10. Pengujian Hipotesis

Pnegujian hipotesis dapat diketahui dengan melihat nilai CR (Critical Ratio) dan nilai signifikansi dari CR. Jika pengaruh antar variabel mempunyai nilai CR yang lebih besar dari 1,96 maka dapat dikatakan bahwa pengaruh tersebut signifikansi, atau terdapat pengaruh antar variabel (Ferdinand, 2005:140).

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Perusahaan**

##### **4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan**

Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya berdiri pada tahun 1965 dan berlokasi di jalan Hang Tuah Surabaya. Pada awalnya Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya merupakan poliklinik yang berfungsi memberikan pelayanan bagi karyawan dan keluarga PT. (Persero) Pelabuhan Surabaya Indonesia (Pelindo) III. Kemudian dalam perkembangannya muncul gagasan untuk memperluas cakupan pelayanan, tidak hanya terbatas bagi karyawan dan keluarga PT. (Persero) Pelindo III. Hal ini dilakukan dengan mendirikan suatu pelayanan kesehatan pada satu atap, bagi karyawan dan keluarga Departemen Perhubungan di lingkungan Pelabuhan Tanjung Perak Surabaya. Gagasan tersebut diwujudkan dengan mengembangkan poliklinik yang telah ada menjadi sebuah rumah sakit.

Pada tanggal 9 Februari 1970, secara resmi didirikan rumah sakit dengan nama Port Health Centre (PHC), yang berlokasi di jalan Perak Timur 480 A Surabaya. Dalam perkembangannya, PHC juga memberikan pelayanan kesehatan bagi masyarakat umum. Kemudian berdasarkan surat keputusan Direktur Jendral Perhubungan Laut nomor DBP.76/1/2 Port Health Centre (PHC) diubah menjadi Rumah Sakit Tanjung Perak.



Pada tahun 1985, Departemen Kesehatan dengan Surat nomor 400/Kanwil/JKm/1985 telah memberikan rekomendasi kepada Rumah Sakit Tanjung Perak sebagai rumah sakit BUMN yang setara dengan rumah sakit umum kelas C. Kemudian sebagai usaha meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat dan memenuhi standar yang ditetapkan Departemen Kesehatan, pada tanggal 27 September 1995 rumah sakit menempati gedung baru yang lebih luas dan lengkap fasilitasnya, di jalan Kalianget 1-2 Surabaya. Pada tanggal 1 September 1999 Rumah Sakit Pelabuhan Tanjung Perak resmi menjadi anak perusahaan PT. (Persero) Pelabuhan Surabaya Indonesia III dan diganti menjadi Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya.

#### 4.1.2. Visi, Misi dan Motto

**Visi** Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya adalah *To Be A First Class Hospital In Health Services.*

**Misi** Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya adalah :

1. Memberikan pelayanan kesehatan bermutu tinggi.
2. Menerapkan budaya kerja yang berorientasi kepada pelanggan.
3. Meningkatkan kinerja profitabilitas perusahaan.

**Motto** Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya : *FACE With Smile (Fast, Accurate, Convenient, Effective-efficient, with smile).*

#### **4.1.3. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi merupakan gambaran umum fisik suatu badan usaha dalam menentukan dan mendistribusikan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab secara jelas dan tepat. Selain itu, struktur organisasi menggambarkan hubungan serta hirarki secara vertikal dan horisontal.

Struktur organisasi tiap-tiap badan usaha memiliki bentuk yang berbeda-beda, tergantung dari karakteristik dan kondisi badan usaha tersebut. Pada Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya, struktur organisasi disusun seperti terlihat dalam gambar 4.1.

#### **4.1.4. Uraian Tugas Karyawan Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya**

Adapun tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian dalam struktur organisasi adalah sebagai berikut :

##### **1. Manajer IGD dan Perawatan Insentif :**

Manajer IGD dan perawatan insentif berfungsi dan bertanggung jawab membantu Direktur Medik dalam mengkoordinir pelaksanaan program kerja bidang pelayanan gawat darurat dan perawatan insentif.

Adapun uraian tugas dari manajer IGD dan perawatan insentif adalah sebagai berikut :

##### **Uraian Tugas :**

- a. Pelaksanaan kegiatan pelayanan gawat darurat.
- b. Pelaksanaan kegiatan pelayanan perawat insentif

- c. Pengelolaan administrasi dan ketatausahaan pelayanan gawat darurat dan perawatan insentif.
- d. Pelaporan pelaksanaan kegiatan pelayanan gawat darurat dan perawatan insentif.
- e. Pengendalian kegiatan di IGD agar tidak terjadi penyimpangan.
- f. Laporan periodik tentang kegiatan kerja di IGD.
- g. Pelaksanaan intervensi obat-obatan dan alat kesehatan IGD.
- h. Pelaksanaan kegiatan kamar jenazah.
- i. Kelengkapan alat/fasilitas kendaraan ambulans, serta kebersihan dan keamanannya.
- j. Pelaksanaan data entry dan input/output kontrol data yang menjadi tanggung jawab IGD.

## **2. Manajer Instalasi Rawat Jalan:**

Manajer instalasi rawat jalan memiliki fungsi dan tanggung jawab membantu Direktur Medik dalam mengordinir pelaksanaan program kerja bidang pelayanan poliklinik umum, poloklinik khusus (spesialis), rehabilitasi medik dan klinik luar.

Adapun uraian tugas dari manajer instalasi rawat jalan adalah sebagai berikut :

### **Uraian Tugas :**

1. Membuat, menyusun dan menetapkan :
  - a. Standar prosedur kerja bidang pelayanan rawat jalan atau poliklinik, rehabilitasi medik dan klinik luar.

- b. Rencana kegiatan bidang pelayanan rawat jalan atau poliklinik, rehabilitasi dan klinik luar.
  - c. Rencana kebutuhan obat, alat medis dan non medis untuk instalasi rawat inap.
2. Melaksanakan, mengawasi dan menilai :
    - a. Kegiatan administrasi dan ke tatasahaan Instalasi Rawat Jalan.
    - b. Kegiatan inventarisasi obat-obatan dan alat kesehatan di instalasi rawat jalan.
    - c. Penerapan sistem informasi rumah sakit terutama dalam penyediaan data kegiatan di rawat jalan.
  3. Mengawasi dan menilai kinerja semua staf yang ada di lingkungan kerjanya secara periodik.
  4. Melaksanakan pembinaan kinerja semua staf yang ada di lingkungan kerja instalasi rawat jalan.
  5. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Direktur Medik.
  6. Mengkoordinasi kegiatan antar unit yang berada di bawahnya dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.
  7. Menyampaikan laporan pertanggung jawaban pelaksanaan tugas secara periodik dan tertulis kepada Direktur Medik.

### **3. Manajer Instalasi Rawat Inap :**

Manajer instalasi rawat inap berfungsi dan bertanggung jawab membantu Direktur Medik dalam perencanaan, pengelolaan, pengawasan dan penilaian serta pengembangan program kerja bidang rawat inap dan perawatan rumah (*Home Care*).

Adapun uraian tugas dari manajer instalasi rawat inap adalah sebagai berikut :

**Uraian Tugas :**

1. Membuat, menyusun dan menetapkan :
  - a. Standar prosedur kerja bidang pelayanan rawat inap dan perawatan rumah (*Home Care*).
  - b. Rencana kegiatan bidang pelayanan rawat inap yang meliputi rawat inap anak, bedah dan obgyn serta perawatan rumah (*Home Care*).
  - c. Rencana kebutuhan pengelolaan dan investarisasi obat (yang sifatnya *fixed inventory*), alat medis dan alat non medis untuk instalasi rawat inap.
2. Melaksanakan, mengawasi dan meneliti :
  - a. Kegiatan bidang pelayanan rawat inap yang meliputi rawat inap anak, medik, bedah dan obgyn serta perawatan rumah (*Home Care*).
  - b. Kegiatan administrasi dan ketatausahaan instalasi rawat inap.
  - c. Penerapan sistem informasi rumah sakit terutama dalam penyediaan dan kegiatan di instalasi rawat inap.
3. Melakukan pengendalian dan pengawasan kegiatan administrasi pasien rawat inap.
4. Mengawasi dan menilai kinerja semua staf yang ada di lingkungan kerja secara periodik.
5. Melakukan pembinaan kinerja semua staf yang ada di lingkungan kerja instalasi rawat inap.

6. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Direktur Medik.
7. Mengkoordinasi kegiatan antar unit yang berada di bawahnya dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.
8. Menyampaikan laporan pertanggung jawaban pelaksanaan tugas secara periodik dan tertulis kepada Direktur Medik.

#### **4. Manajer Instalasi Kamar Operasi dan Sterilisasi :**

Manajer instalasi kamar operasi dan sterilisasi berfungsi dan bertanggung jawab membantu Direktur Medik dalam perencanaan, pengelolaan, pengawasan dan penilaian serta pengembangan program bidang pelayanan gawat kamar operasi, *one day care operation*, haemodialisa, sterilisasi dan *recovery room*.

Adapun uraian tugas dari manajer kamar operasi dan sterilisasi adalah sebagai berikut :

##### **Uraian Tugas :**

1. Membuat, menyusun dan menetapkan :
  - a. Standar prosedur bidang pelayanan gawat kamar operasi, *one day care operation*, haemodialisa, sterilisasi dan *recovery room*.
  - b. Rencana kegiatan bidang pelayanan gawat kamar operasi, *one day care operation*, haemodialisa, sterilisasi dan *recovery room*.
  - c. Rencana kebutuhan, pengelolaan dan inventarisasi obat (yang sifatnya *fixed inventory*), alat medis dan alat non medis untuk instalasi kamar operasi dan sterilisasi.

2. Melaksanakan, mengawasi dan menilai :

- a. Kegiatan bidang pelayanan gawat kamar operasi, *one day careoperation*, heamodialisa, sterilisasi dan *recovery room*.
- b. Kegiatan administrasi dan ketatausahaan instalasi kamar operasi dan strilisasi.
- c. Penerapan sistem informasi rumah sakit terutama dalam penyediaan data kegiatan kamar operasi dan sterilisasi.

3. Melakukan pengendalian dan pengawasan kegiatan administrasi pasien kamar operasi dan sterilisasi.

4. Menyampaikan laporan pertanggung jawaban pelaksanaan tugas secara periodik dan tertulis kepada Direktur Medik.

**5. Manajer Instalasi Penunjang Medik :**

Manajer instalasi penunjang medik berfungsi dan bertanggung jawab membantu direktur medik dalam mengkoordinasi pelaksanaan program kerja bidang pelayanan Rontgen, CT Csan dan ESWL, laboratorium apotek, kamar jenazah dan ambulans.

Adapun uraian tugas dari manajer instalasi penunjang medik adalah sebagai berikut :

**Uraian Tugas :**

1. Membuat, menyusun dan menetapkan :

- a. Standar prosedur kerja bidang pelayanan penunjang medik yang meliputi pelayanan radiologi (rontgen, CT Scan, ESWL), laboratorium, apotik serta pelayanan kamar jenazah dan ambulans.

- b. Standar dan prosedur untuk menjamin akurasi (kalibrasi) hasil pemeriksaan radiologi (rontgen, CT Scan, ESWL), laboratorium.
  - c. Rencana kegiatan bidang pelayanan penunjang medik meliputi pelayanan radiologi (rontgen, CT Scan, ESWL), laboratorium, apotik serta pelayanan kamar jenazah dan ambulans.
  - d. Rencana kebutuhan pengelolaan dan inventarisasi obat dan reagen, alat medis dan non medis untuk instalasi penunjang medik.
2. Melaksanakan, mengawasi dan menilai :
- a. Kegiatan bidang pelayanan penunjang medik meliputi pelayanan radiologi (rontgen, CT Scan, ESWL), laboratorium, apotik serta pelayanan kamar jenazah dan ambulans.
  - b. Kegiatan administrasi dan ke tatasahaan instalasi penunjang medik.
  - c. Penerapan sistem informasi rumah sakit terutama dalam penyediaan data kegiatan di instansi penunjang medik.
3. Mengawasi dan menilai kinerja semua staf yang ada di lingkungan kerjanya secara periodik
4. Menyampaikan laporan pertanggung jawaban pelaksanaan tugas (kegiatan pelayanan Rontgen, CT Scan dan ESWL, General check up & K3, laboratorium apotek, kamar jenazah dan ambulans) secara tertulis dan periodik.



## **6. Manajer Instalasi Gizi :**

Manajer instalasi gizi berfungsi dan bertanggung jawab membantu Direktur Medik dalam mengkoordinir pelaksanaan program kerja bidang gizi rumah sakit yang meliputi gizi klinik (konsultasi dan penyuluhan gizi, gizi pasien rawat inap, dapur dan cafe serta perencanaan gizi).

Adapun uraian tugas dari manajer instalasi gizi adalah sebagai berikut :

### **Uraian Tugas :**

1. Membuat, menyusun dan menetapkan :
  - a. Standar prosedur kerja, kualitas dan kebersihan bidang pelayanan gizi rumah sakit yang meliputi gizi klinik (konsultasi dan penyuluhan gizi), gizi pasien rawat inap, dapur dan cafe serta perencanaan gizi.
  - b. Standar kecukupan gizi dan standar gizi klinik bagi pasien.
  - c. Rencana kegiatan bidang pelayanan gizi rumah sakit yang meliputi gizi klinik (konsultasi gizi dan penyuluhan gizi), gizi pasien rawat inap, dapur dan cafe serta perencanaan gizi,
  - d. Prosedur pemesanan distribusi makanan bagi pasien maupun karyawan.
2. Melaksanakan, mengawasi dan menilai :
  - a. Kegiatan bidang pelayanan gizi rumah sakit yang meliputi gizi klinik (konsultasi dan penyuluhan gizi), gizi pasien rawat inap, dapur serta cafe serta perencanaan gizi.
  - b. Kegiatan administrasi dan ketatausahaan instalasi gizi.

- c. Higiene dan sanitasi tempat penyimpanan bahan makanan dan makanannya, tempat pengelolaan (dapur) dan tempat penyajian.
  - d. Penerapan sistem informasi rumah sakit terutama dalam penyediaan data kegiatan di instalasi gizi.
3. Mengawasi dan menilai kinerja semua staf yang ada di lingkungan kerja secara periodik.
  4. Menyampaikan laporan pertanggung jawaban pelaksanaan tugas bidang gizi rumah sakit yang meliputi gizi klinik (konsultasi dan penyuluhan gizi), gizi pasien rawat inap, dapur dan cafe serta perencanaan gizi secara tertulis dan periodik.

#### **7. Manajer Instalasi Farmasi :**

Manajer instalasi farmasi berfungsi dan bertanggung jawab terhadap perencanaan, pengelolaan, pengawasan dan penilaian serta pengembangan program kerja dalam bidang pelayanan bidang farmasi rumah sakit (internal maupun eksternal).

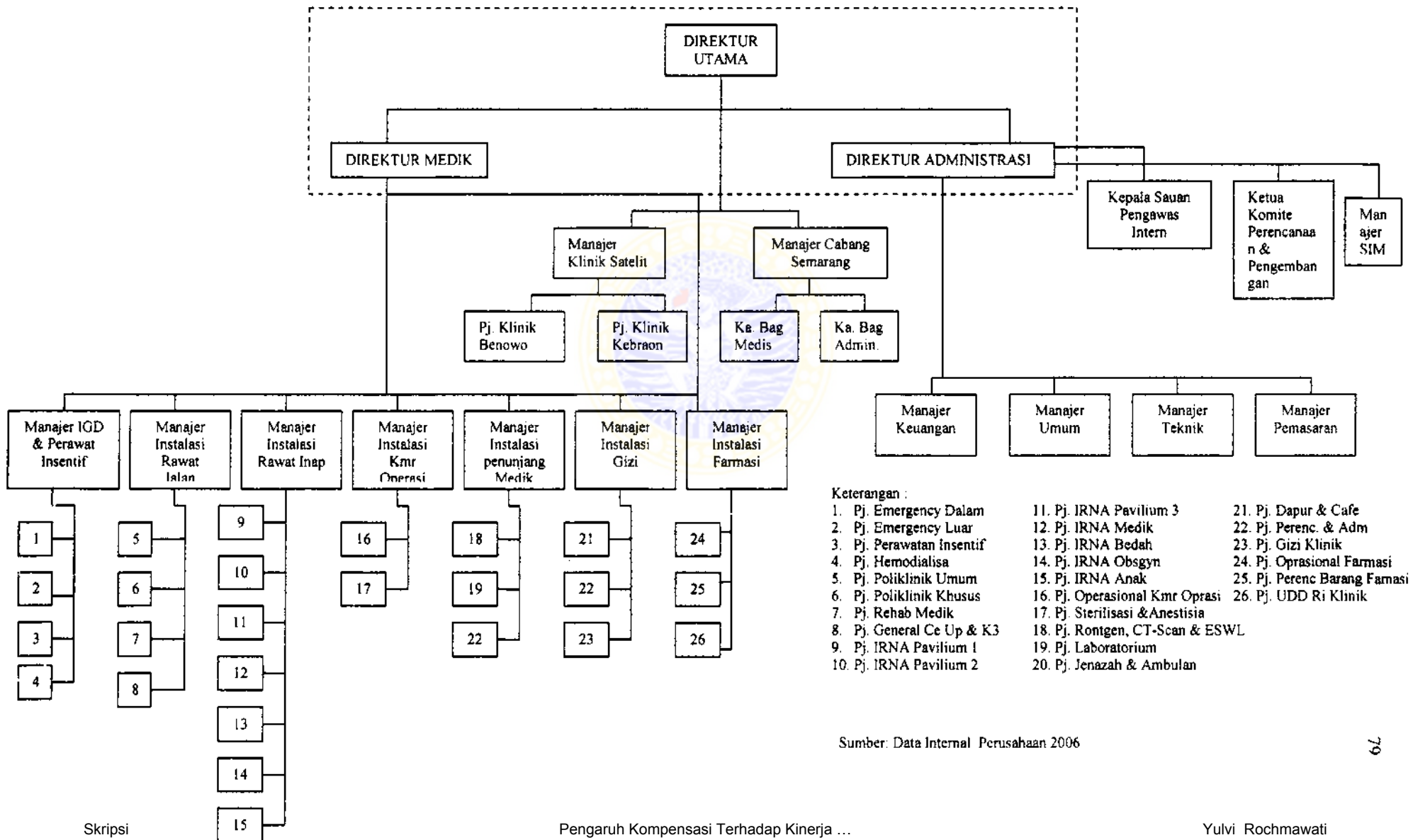
- a. Bertanggung jawab dan menjamin ketersediaan obat, reagen dan alat kesehatan di rumah sakit (internal maupun eksternal).
- b. Bertanggung jawab atas tersusunnya formularium dan standar obat di PT. Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya.

Adapun uraian tugas manajer instalasi farmasi adalah sebagai berikut :

**Uraian Tugas :**

1. **Membuat, menyusun dan menetapkan :**
  - a. **Standar prosedur kerja bidang pelayanan farmasi rumah sakit (internal maupun eksternal) yang meliputi perencanaan dan distribusi, gudang persediaan dan penerimaan serta untuk menjamin kualitas obat, reagen dan alat medis rumah sakit.**
  - b. **Fomularium dan melakukan monitoring serta evaluasi terhadap pelaksanaan fomularium di rumah sakit (internal dan eksternal).**
  - c. **Rencana kegiatan berdasarkan fungsi farmasi yang meliputi perencanaan dan distribusi, gudang persediaan dan penerimaan.**
2. **Melaksanakan, mengawasi dan menilai :**
  - a. **Kegiatan bidang pelayanan farmasi rumah sakit (internal maupun eksternal) perencanaan dan distribusi, gudang persediaan dan penerimaan obat, reagen dan alat medik di rumah sakit.**
  - b. **Kegiatan administrasi dan ketatausahaan instalasi medik.**
  - c. **Penerapan sistem informasi rumah sakit terutama dalam penyediaan data kegiatan di instalasi farmasi.**
  - d. **Pelaporan rutin tiap bulan atas pengelolaan obat golongan narkotika dan psikotropika kepada instalasi yang berwenang.**
3. **Mengawasi dan menilai kinerja semua staf yang ada di lingkungan kerja secara periodik.**

**GAMBAR 4.1.**  
**STRUKTUR ORGANISASI**  
**PT. RUMAH SAKIT PELABUHAN SURABAYA**



Sumber: Data Internal Perusahaan 2006

## 4.2. Karakteristik Responden

Karakteristik responden pada penelitian ini diidentifikasi berdasarkan faktor-faktor demografi yang meliputi : jabatan, jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, status perkawinan, dan lama masa kerja.

### 4.2.1. Jabatan

Berikut adalah dekripsi jabatan responden berdasarkan hasil pengumpulan data kuesioner.

**TABEL 4.1**  
**KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN JABATAN**

JABATAN	FREKUENSI	PROSENTASE (%)
Penanggung Jawab (PJ)	26	32,5 %
Penyelia	3	3,75 %
Pelaksana	31	63,75 %
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100 %</b>

Sumber : Kuesioner diolah

Dari Tabel 4.1. dapat dilihat dari besarnya prosentase dari jabatan responden bahwa sebagian besar responden masih menjabat sebagai pelaksana yaitu sebanyak 31 responden atau 63,75 %. Responden yang mempunyai jabatan penyelia sebanyak 3 responden atau 3,75 %, dan Penanggung Jawab (PJ) sebanyak 26 responden atau 32,5 %.

### 4.2.2. Jenis Kelamin

Berikut adalah dekripsi jenis kelamin responden berdasarkan hasil pengumpulan data kuesioner.

**TABEL 4.2**  
**KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN**

JENIS KELAMIN	FREKUENSI	PROSENTASE (%)
Pria	15	18,75 %
Wanita	65	81,25 %
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100 %</b>

Sumber : Kuesioner diolah

Dari Tabel 4.2. dapat diketahui bahwa prosentase jenis kelamin responden terbanyak adalah wanita sebanyak 81,25%, sedangkan responden pria sebanyak 18,75% dari 80 responden. Dengan demikian responden yang paling banyak dalam penelitian adalah wanita. Hal ini dapat dimaklumi dari jumlah karyawan yang ada di Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya sebagian besar adalah wanita.

#### 4.2.3. Usia

Berikut adalah dekripsi usia responden berdasarkan hasil pengumpulan data kuesioner.

**TABEL 4.3**  
**KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN USIA**

USIA	FREKUENSI	PROSENTASE (%)
20 s/d 25 tahun	28	35 %
26 s/d 30 tahun	24	30 %
31 s/d 35 tahun	12	15 %
36 s/d 40 tahun	7	8,75 %
41 s/d 45 tahun	2	2,5 %
Diatas 46 tahun	7	8,75 %
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100 %</b>

Sumber : Kuesioner diolah

Dari Tabel 4.3. dapat diketahui prosentase usia responden terbanyak pada usia 20 s/d 25 tahun sebanyak 28 responden atau 35%, disusul kemudian usia 26 s/d 30 tahun sebanyak 24 responden atau 30%, kemudian usia 31 s/d 35 tahun sebanyak 12

responden atau 15%, kemudian usia 36 s/d 40 tahun sebanyak 7 responden atau 8,75%, kemudian usia diatas 46 tahun sebanyak 7 responden atau 8,75%, dan responden paling sedikit pada usia 41 s/d 45 tahun sebanyak 2 responden atau 2,5%.

#### 4.2.4. Pendidikan Terakhir

Berikut adalah deskripsi pendidikan terakhir responden berdasarkan hasil pengumpulan data kuesioner.

**TABEL 4.4**  
**KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN PENDIDIKAN**

<b>PENDIDIKAN</b>	<b>FREKKUENSI</b>	<b>PROSENTASE (%)</b>
SMU	11	13,75 %
Diploma / D3	65	81,25 %
Sarjana	4	5 %
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100 %</b>

Sumber : Kuesioner diolah

Dari Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa proporsi pendidikan responden terbanyak pada pendidikan Diploma atau D3 sebanyak 65 responden atau 81,25%, disusul kemudian pada pendidikan SMU sebanyak 11 responden atau 13,75%, dan yang terakhir adalah pada pendidikan Sarjana sebanyak 4 responden atau 5%.

#### 4.2.5. Status Perkawinan

Berikut adalah dekripsi status perkawinan responden berdasarkan hasil pengumpulan data kuesioner.

**TABEL 4.5**  
**KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN STATUS PERKAWINAN**

<b>STATUS PERKAWINAN</b>	<b>FREKUENSI</b>	<b>PROSENTASE (%)</b>
Belum Menikah	22	27,5 %
Menikah	20	25 %
Menikah dan Memiliki anak	38	47,5 %
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100 %</b>

Sumber : Kuesioner diolah

Dari Tabel 4.5. dapat diketahui bahwa prosentase status perkawinan responden pada status menikah dan memiliki anak sebanyak 38 responden atau 47,5%, disusul kemudian responden belum menikah sebanyak 22 responden atau 27,5%, kemudian responden menikah sebanyak 20 responden atau 25%.

#### 4.2.6. Lama Masa Kerja

Berikut adalah dekripsi lama masa kerja responden berdasarkan hasil pengumpulan data kuesioner.

**TABEL 4.6**  
**KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN LAMA MASA KERJA**

<b>MASA KERJA</b>	<b>FREKUENSI</b>	<b>PROSENTASE (%)</b>
≤ 2 tahun	25	31,25 %
3 s/d 5 tahun	10	12,5 %
6 s/d 10 tahun	30	37,5 %
11 s/d 15 tahun	5	6,25 %
16 s/d 20 tahun	3	3,75 %
> 20 tahun	7	8,75 %
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100 %</b>

Sumber : Kuesioner diolah

Dari Tabel 4.6. dapat dilihat sebagian besar responden telah bekerja antara 6 s/d 10 tahun sebanyak 30 responden atau 37,5%. Responden yang telah bekerja selama 2 tahun dan dibawah 2 tahun sebanyak 25 responden atau 31,25%, yang telah



bekerja selama 3 s/d 5 tahun sebanyak 10 responden atau 12,5% sedangkan yang telah bekerja antara 11 sampai 15 tahun sebanyak 5 responden atau 6,25%. Selain itu terdapat pula responden yang telah mempunyai masa kerja antara 16 s/d 20 tahun sebanyak 3 orang atau 3,75%, sedangkan sisanya adalah responden yang mempunyai masa kerja diatas 20 tahun sebanyak 7 responden atau 8,75%.

#### 4.3. Deskripsi Jawaban Responden

Pada bagian ini akan dijelaskan hasil jawaban responden yang dikelompokkan menjadi variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian, yaitu: (1) kompensasi finansial, (2) kompensasi nonfinansial, (3) motivasi karyawan, dan (4) kinerja karyawan. Dari deskripsi jawaban responden kemudian dihitung nilai rata-rata dan kemudian dikategorikan berdasarkan aturan sebagai berikut :

$$\text{Range} = \frac{\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{\text{Banyak kategori}}$$

Keterangan :

Nilai tertinggi adalah 5, nilai terendah adalah 1, jumlah kelas adalah 5.

Dari rumus diatas, diperoleh nilai interval kelas sebagai berikut :

$$\text{Interval kelas} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

0.8 merupakan jarak interval kelas pada masing – masing kategori. Sehingga berlaku ketentuan kategori dengan hasil sebagai berikut :

**TABEL 4.7**  
**RENTANG PENGKATEGORIAN**

RENTANG	KATEGORI
1,00 – 1,80	Sangat tidak sesuai
1,81 – 2,60	Tidak sesuai
2,62 – 3,40	Cukup sesuai
3,41 – 4,20	Sesuai
4,21 – 5,00	Sangat sesuai

Sumber : Data primer diolah

Berikut adalah deskripsi persentase jawaban pada masing – masing kategori responden selengkapnya :

### 1. Kompensasi Finansial ( $X_1$ )

Variabel kompensasi finansial terdiri dari 10 indikator. Berikut adalah deskripsi jawaban responden akan variabel tersebut :

**TABEL 4.8**  
**FREKUENSI PENDAPAT RESPONDEN TENTANG KOMPENSASI FINANSIAL**

Sub Variabel	Indikator	Rata-rata	Kategori
Direct Finansial	DF1	2.58	Rendah
	DF2	2.59	Rendah
	DF3	2.76	Cukup
	DF4	2	Rendah
Indirect Finansial	IF1	2.75	Cukup
	IF2	3.06	Cukup
	IF3	2.94	Cukup
	IF4	3.05	Cukup
	IF5	2.75	Cukup
	IF6	3.05	Cukup

Sumber : Lampiran

Dari Tabel 4.8. dapat dilihat bahwa dari seluruh indikator kompensasi finansial termasuk dalam kategori cukup. Dari sepuluh indikator, indikator pertama (DF1) yaitu tentang gaji yang diterima karyawan belum dapat sepenuhnya memberikan

kepuasan pada karyawan, hal ini ditunjukkan dari nilai mean atau reratanya yang rendah yaitu 2.58. Selain itu yang memiliki nilai reratanya rendah adalah indikator kedua (DF2) yaitu 2.59, mengenai tunjangan keluarga yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Sedangkan indikator yang mempunyai nilai rerata terendah adalah indikator keempat (DF4) yaitu 2, mengenai uang lembur yang diterima oleh karyawan apabila karyawan lembur.

## 2. Kompensasi Nonfinansial ( $X_2$ )

Variabel kompensasi non finansial terdiri dari 10 indikator. Berikut adalah deskripsi jawaban responden akan variabel tersebut :

**TABEL 4.9**  
**FREKUENSI PENDAPAT RESPONDEN TENTANG KOMPENSASI**  
**NONFINANSIAL**

Sub Variabel	Indikator	Rata-rata	Kategori
Pekerjaan	P1	3.25	Cukup
	P2	3.34	Cukup
	P3	3.39	Cukup
	P4	3.28	Cukup
	P5	3.25	Cukup
	P6	3.14	Cukup
Lingkungan Pekerjaan	LP1	2.89	Cukup
	LP2	3.26	Cukup
	LP3	3.69	Tinggi
	LP4	3.56	Tinggi

Sumber : Lampiran

Dari Tabel 4.9. dapat dilihat bahwa dari seluruh indikator kompensasi nonfinansial termasuk dalam kategori cukup. Dari sepuluh indikator, indikator LP4 yaitu tentang lingkungan kerja dalam perusahaan yang dirasa telah memberikan kenyamanan bagi karyawan selama bekerja. Hal ini ditunjukkan dari nilai mean atau

reratanya yaitu 3.56. Sedangkan indikator yang mempunyai nilai rerata tertinggi adalah indikator LP3 yaitu 3.69, mengenai hubungan kerja sama antara karyawan satu dengan karyawan lainnya.

### 3. Motivasi Karyawan (Z)

Variabel motivasi terdiri dari 12 indikator. Berikut adalah rangkuman jawaban selengkapnya :

**TABEL 4.10**  
**FREKUENSI PENDAPAT RESPONDEN TENTANG MOTIVASI KARYAWAN**

Sub Variabel	Indikator	Rata-rata	Kategori
Motivasi Intrinsik	MI1	3.44	Tinggi
	MI2	3.54	Tinggi
	MI3	3.70	Tinggi
	MI4	3.47	Tinggi
	MI5	3.35	Cukup
	MI6	3.65	Tinggi
Motivasi Ekstrinsik	ME1	2.49	Rendah
	ME2	2.96	Cukup
	ME3	3.41	Tinggi
	ME4	3.39	Cukup
	ME5	3.25	Cukup
	ME6	3.60	Tinggi

Sumber : Lampiran

Dari Tabel 4.10. dapat dilihat bahwa dari seluruh indikator motivasi kerja termasuk dalam kategori tinggi. Dari duabelas indikator, indikator ME1 memiliki rerata terendah yaitu 2.49 tentang gaji yang diterima karyawan yang belum sesuai dengan pendidikan dan keahlian karyawan. Sedangkan yang memiliki nilai reratanya cukup adalah indikator MI5 yaitu 3,35, mengenai kemampuan karyawan yang dapat berkembang selama bekerja. Selain itu yang memiliki nilai rerata cukup adalah

indikator ME2 yaitu 2.96, mengenai kebijakan-kebijakan perusahaan, ME4 yaitu 3.39 mengenai keamanan kerja dalam perusahaan, dan ME5 yaitu 3.25 mengenai kondisi kerja dalam perusahaan yang dapat meningkatkan gairah kerja atau semangat kerja karyawan.

#### 4. Kinerja (Y)

Variabel kinerja terdiri dari 6 indikator. Berikut adalah rangkuman jawaban selengkapnya :

**TABEL 4.11**  
**FREKUENSI PENDAPAT RESPONDEN TENTANG KINERJA KARYAWAN**

Sub Variabel	Indikator	Rata-rata	Kategori
Kinerja Karyawan	K1	3.80	Tinggi
	K2	3.68	Tinggi
	K3	3.64	Tinggi
	K4	3.67	Tinggi
	K5	3.53	Tinggi
	K6	3.81	Tinggi

Sumber : Lampiran

Dari Tabel 4.11. menunjukkan bahwa secara umum kinerja yang dimiliki karyawan mempunyai nilai rerata yang termasuk kategori tinggi. Dimana nilai rerata yang tertinggi adalah indikator K6 yaitu 3.81 mengenai personal qualities, yang berhubungan dengan keramahan karyawan dalam memberikan pelayanan pada pasien. Sedangkan nilai rerata terendah adalah K5 yaitu 3.53 mengenai kemampuan karyawan dalam bertindak tanpa menunggu perintah dari atasan.

#### 4.4. Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur

Penelitian ini menggunakan kuisioner untuk mengumpulkan data penelitian, dan untuk mengetahui indeks validitas angket tersebut digunakan rumus *product moment correlation* dari Pearson. Validitas sebuah alat ukur diketahui dengan cara mengkorelasikan skor masing-masing item dengan skor total item. Item atau indikator dinyatakan valid jika *r* hitung atau nilai *corrected item total correlation* mempunyai nilai lebih besar dari *r* standar yaitu 0.3 (Solimun, 2000:44).

Reliabilitas kuesioner berarti kemampuan alat ukur untuk mengukur secara konsisten. Uji yang digunakan untuk mengukur konsistensi tersebut adalah koefisien alfa atau *cronbach's alpha*. Item pengukuran dikatakan reliabel jika memiliki nilai koefisien alfa lebih besar dari 0,6 (Malhotra, 1999:282).

**TABEL 4.12**  
**UJI VALIDITAS UNTUK VARIABEL X<sub>1</sub>**

Indikator	Item/Idikator	r hitung	Keterangan
Direct Finansial	DF1	0.7393	Valid
	DF2	0.7261	Valid
	DF3	0.6883	Valid
	DF4	0.6912	Valid
Indirect Finansial	IF1	0.6920	Valid
	IF2	0.6293	Valid
	IF3	0.5937	Valid
	IF4	0.3749	Valid
	IF5	0.6332	Valid
	IF6	0.5615	Valid
Alpha =		0.8916	Reliabel

Sumber : Jawaban responden diolah

Dari Tabel 4.12. menunjukkan bahwa seluruh indikator untuk variabel kompensasi finansial lebih besar dari 0,3 sehingga seluruh indikator dinyatakan valid

atau dapat mengukur variabel kompensasi finansial. Kemudian nilai reliabilitas konsistensi internal ditunjukkan dalam tabel diatas, untuk koefisien alfa dinyatakan reliabel karena lebih besar dari 0,6. Dengan demikian item pengukuran pada masing-masing indikator dalam variabel dinyatakan reliabel dan selanjutnya dapat digunakan dalam penelitian.

**TABEL 4.13**  
**UJI VALIDITAS UNTUK VARIABEL X<sub>2</sub>**

Indikator	Item/Indikator	r hitung	Keterangan
Pekerjaan	P1	0.6325	Valid
	P2	0.5806	Valid
	P3	0.6630	Valid
	P4	0.5968	Valid
	P5	0.6046	Valid
	P6	0.6652	Valid
Lingkungan Pekerjaan	LP1	0.5564	Valid
	LP2	0.6715	Valid
	LP3	0.657	Valid
	LP4	0.488	Valid
Alpha =		0.8799	Reliabel

Sumber : Jawaban responden diolah

Dari Tabel 4.13. menunjukkan bahwa seluruh indikator untuk variabel kompensasi non finansial lebih besar dari 0,3 sehingga seluruh indikator dinyatakan valid atau dapat mengukur variabel kompensasi non finansial. Kemudian nilai reliabilitas konsistensi internal ditunjukkan dalam tabel diatas, untuk koefisien alfa dinyatakan reliabel karena lebih besar dari 0,6. Dengan demikian item pengukuran pada masing-masing indikator dalam variabel dinyatakan reliabel dan selanjutnya dapat digunakan dalam penelitian.

**TABEL 4.14**  
**UJI VALIDITAS UNTUK VARIABEL Z**

Indikator	Item/Indikator	r hitung	Keterangan
Motivasi Intrinsik	MI1	0.7389	Valid
	MI2	0.6920	Valid
	MI3	0.5866	Valid
	MI4	0.6571	Valid
	MI5	0.5254	Valid
	MI6	0.6939	Valid
Motivasi Ekstrinsik	ME1	0.3155	Valid
	ME2	0.6179	Valid
	ME3	0.6556	Valid
	ME4	0.6040	Valid
	ME5	0.6455	Valid
	ME6	0.5756	Valid
Alpha =		0.8937	Reliabel

Sumber : Jawaban responden diolah

Tabel 4.14. menunjukkan bahwa seluruh indikator untuk variabel motivasi lebih besar dari 0.3 sehingga seluruh indikator dinyatakan valid atau dapat mengukur variabel motivasi. Kemudian nilai reliabilitas konsistensi internal ditunjukkan dalam tabel diatas, untuk koefisien alfa dinyatakan reliabel karena lebih besar dari 0,6. Dengan demikian item pengukuran pada masing-masing indikator dalam variabel dinyatakan reliabel dan selanjutnya dapat digunakan dalam penelitian.

Setelah diketahui hasil uji validitas pada variabel bebas, maka dilakukan pengujian validitas pada variabel tergantung, berikut adalah hasil uji validitas pada variabel tergantung :



**TABEL 4.15**  
**UJI VALIDITAS UNTUK VARIABEL Y**

<b>Indikator</b>	<b>Item/Indikator</b>	<b>r hitung</b>	<b>Keterangan</b>
Kinerja Karyawan	K1	0.7415	Valid
	K2	0.8350	Valid
	K3	0.8187	Valid
	K4	0.7100	Valid
	K5	0.7536	Valid
	K6	0.6237	Valid
Alpha =		0.9067	Reliabel

Sumber : Jawaban responden diolah

Tabel 4.15. menunjukkan bahwa seluruh indikator untuk variabel kinerja lebih besar dari 0,3 sehingga seluruh indikator dinyatakan valid atau dapat mengukur variabel kinerja karyawan. Kemudian nilai reliabilitas konsistensi internal ditunjukkan dalam tabel diatas, untuk koefisien alfa dinyatakan reliabel karena lebih besar dari 0,6. Dengan demikian item pengukuran pada masing-masing indikator dalam variabel dinyatakan reliabel dan selanjutnya dapat digunakan dalam penelitian.

#### 4.5. Hasil Uji Analisis Jalur

##### 4.5.1 Asumsi – Asumsi Analisis Jalur

Uji asumsi analisis jalur terdiri dari dua yaitu uji outlier dan uji normalitas.

Berikut adalah penjabaran uji selengkapnya :

##### 1. Uji outlier

Uji outlier merupakan uji yang digunakan secara bersamaan untuk mengamati distribusi normal data. Artinya jika data tidak berdistribusi normal, maka dilakukan eliminasi data yang outlier atau ekstrim, sebaliknya jika data sudah berdistribusi normal maka tidak diperlukan lagi eliminasi data.

Uji outlier dilakukan dengan mengamati nilai Z score. Data dikatakan tidak terjadi outlier jika mempunyai nilai minimum dan maksimum Z score kurang dari  $\pm 3$  (Ferdinand, 1999).

Pengujian outlier secara univariate ini dilakukan dengan menggunakan software SPSS. Sedangkan pengujian secara multivariate outlier dilakukan dengan menggunakan nilai Mahalanobis. Pengujian secara multivariate dilakukan dengan menggunakan software AMOS. Pengamatan multivariate outlier dilakukan pada *Mahalanobis distance, Farthest from the centroid*. Data yang berada pada urutan teratas merupakan data yang paling outlier, kemudian diikuti oleh data dibawahnya sampai dengan urutan terakhir.

Standar multivariate outlier dari Mahalanobis adalah menggunakan nilai Chi Square tabel. Jika urutan teratas dari nilai Mahalanobis kurang dari Chi Square tabel maka data tidak terjadi outlier. Dan sebaliknya jika nilai Mahalanobis lebih dari Chi Square tabel maka data terjadi outlier. Chi square tabel ditentukan berdasarkan besar sampel ( $n$ ) dan jumlah variabel bebas yang digunakan dan tingkat kesalahan yang dianjurkan. Menurut Kelloway tingkat kesalahan yang dianjurkan adalah 0,001. Berdasarkan tabel nilai Chi square pada 0,005 dan pada jumlah variable 4 adalah 14,86. Berikut adalah hasil pengujian outlier univariate selengkapnya :

**Tabel 4.16**  
**Uji Outlier Data Secara Univariate Tahap I**

Variabel	Z score	
	Minimum	Maksimum
Zscore: kompensasi finansial	-1.77554	3.79147
Zscore: kompensasi non finansial	-1.90429	3.21808
Zscore: motivasi	-2.34751	2.75935
Zscore: kinerja	-2.69369	2.61081

Sumber : Data diolah

Tabel 4.16. menunjukkan bahwa pengujian outlier univariate yang melebihi nilai standar yaitu  $\pm 3$  adalah nilai minimum Z Score pada variabel kompensasi finansial dan non finansial yaitu 3,79147 dan 3,21808 sehingga data yang melampaui tersebut dieliminasi. Data outlier tersebut terdapat pada 3 data. Setelah dilakukan eliminasi maka dilakukan pengujian ulang outlier univariate tahap II.

**Tabel 4.17**  
**Uji Outlier Data Secara Univariate II**

Variabel	Z score	
	Minimum	Maksimum
Zscore: kompensasi finansial	-1.77554	2.27319
Zscore: kompensasi non finansial	-1.90429	1.51063
Zscore: motivasi	-2.34751	2.75935
Zscore: kinerja	-2.69369	2.61081

Sumber : Data diolah.

Setelah dilakukan pengujian outlier kedua maka seluruh variable sudah memenuhi persyaratan. Sehingga total data yang digunakan dari 80 data berkurang 3 data menjadi 77 data. Setelah melalui tahap ini dilakukan pengujian outlier multivariate. Hasil pengujian multivariate outlier dengan menggunakan Mahalanobis

tahap pertama menunjukkan data telah memenuhi persyaratan. Berikut adalah hasil pengujian multivariate outlier selengkapnya :

**Tabel 4.18**  
**Uji Outlier Data Secara Multivariate**

<b>Kategori</b>	<b>Observation Data ke -</b>	<b>Mahalanobis d-squared</b>
Maksimum	14	16.699
Minimum	33	0.278

Sumber : Data diolah.

Tabel 4.18. menunjukkan bahwa pada pengujian outlier multivariate, nilai tertinggi dari *Mahalanobis D Square* adalah 16,699 ada pada data ke 14, sedangkan nilai minimum *Mahalanobis D Square* adalah 0,278. Kemudian standar tertinggi berdasarkan nilai Chi Square tabel adalah 14,86. Nilai mahalanobis d square hitung lebih besar dari chi square tabel, namun karena normalitas data sudah memenuhi syarat maka tidak dilakukan eliminasi.

## 2. Uji normalitas

Uji normalitas yang harus dipenuhi adalah normalitas univariate dan multivariate. Uji normalitas menggunakan *skewness* (kemencengan) dan *kurtosis* (keruncingan). Data dikatakan berdistribusi normal jika mempunyai nilai CR *skewness* dan *kurtosis* berada pada kisaran  $\pm 2,58$  baik secara univariate dan multivariate.

Berikut adalah hasil pengujian normalitas data secara univariate dan multivariate.

**Tabel. 4.19**  
**Uji Normalitas Data Secara Univariate Dan Multivariate**

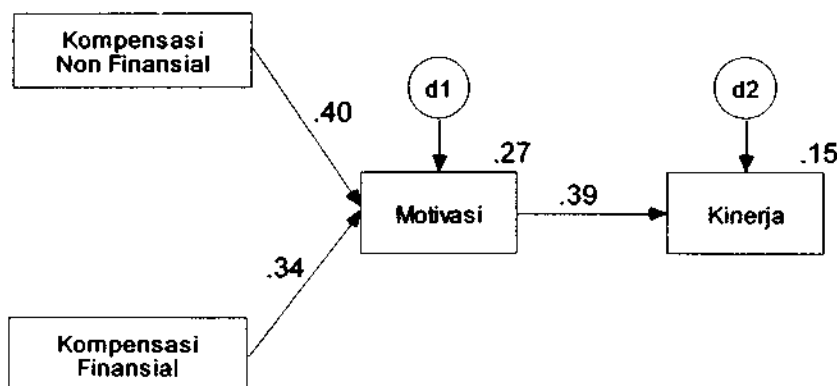
Variabel	Skewness		Kurtosis	
	Nilai	CR	Nilai	CR
Kompensasi Finansial	0.531	1.902	0.187	0.335
Kompensasi Non Finansial	-0.150	-0.537	-0.772	-1.383
Motivasi	0.254	0.909	0.533	0.955
Kinerja	-0.377	-1.350	0.706	1.265
Multivariate	2.545		1.612	

Sumber : Data diolah.

Tabel 4.19. menunjukkan bahwa pengujian normalitas baik secara univariate dan multivariate seluruh variabel mempunyai nilai CR kurang dari  $\pm 2,58$ . Menurut Anderson (1998:611) persyaratan mutlak pada pengujian *path analysis* adalah univariate dan multivariate normal. Dari hasil pengujian ini maka data penelitian memenuhi syarat uji normalitas.

#### 4.5.2 Hasil Pengujian Path Analysis

Berikut adalah hasil pengujian path analysis dengan menggunakan program AMOS 4 untuk mengetahui pengaruh secara langsung :



#### 4.5.2.1 Koefisien Jalur

Berikut adalah tabel hasil pengujian analisis jalur berdasarkan nilai koefisien jalur :

**Tabel 4.20**  
**Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Antar Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Nilai Standardized coefisien</b>
Kompensasi finansial → motivasi	0.341
Kompensasi non finansial → motivasi	0.397
Motivasi → Kinerja	0.389

Sumber : Data diolah.

Dari Tabel 4.20. tersebut di atas, maka diketahui bahwa :

1. Jika variabel kompensasi finansial berubah maka akan menyebabkan perubahan motivasi. Tanda positif menunjukkan perubahan yang searah yaitu jika variabel kompensasi finansial meningkat maka motivasi karyawan akan meningkat, dan sebaliknya apabila variabel kompensasi finansial menurun maka motivasi karyawan juga akan menurun dengan nilai koefisien jalur 0,341
2. Jika variabel kompensasi non finansial berubah maka akan menyebabkan perubahan motivasi. Tanda positif menunjukkan perubahan yang searah yaitu jika variabel kompensasi non finansial meningkat maka motivasi karyawan akan meningkat, dan sebaliknya apabila variabel kompensasi non finansial menurun maka motivasi karyawan juga akan menurun dengan nilai koefisien jalur 0,397

3. Jika variabel motivasi berubah maka akan menyebabkan perubahan kinerja. Tanda positif menunjukkan perubahan yang searah yaitu jika variabel motivasi meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat, dan sebaliknya apabila variabel motivasi menurun maka kinerja karyawan juga akan menurun dengan nilai koefisien jalur 0,389

Berdasarkan nilai koefisien jalur yang terstandarisasi tersebut juga dapat diketahui variabel yang berpengaruh dominan. Variabel yang berpengaruh dominan dapat diketahui dari nilai koefisien jalur terbesar. Dengan demikian pengaruh terbesar dari kedua variabel bebas terhadap motivasi karyawan adalah kompensasi non finansial.

#### 4.5.2.2 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi merupakan koefisien yang menunjukkan besarnya pengaruh atau kontribusi variabel eksogen terhadap endogen. Berikut adalah hasil pengujian yang menunjukkan nilai koefisien determinasi :

**Tabel 4.21**  
**Nilai Koefisien Determinasi**

Variabel	R <sup>2</sup>
Kompensasi finansial, kompensasi non finansial terhadap motivasi	0.273
Motivasi terhadap Kinerja	0.152

Sumber : Data diolah

Berikut adalah penjelasan Tabel 4.21. di atas :

1. Besarnya perubahan motivasi karyawan yang disebabkan oleh kompensasi finansial dan non finansial adalah 0,273 atau 27,3 %. Dengan kata lain pengaruh kompensasi finansial dan non finansial terhadap motivasi karyawan adalah 27,3 %.
2. Besarnya perubahan kinerja yang disebabkan oleh motivasi karyawan adalah 0,152 atau 15,2 %. Dengan kata lain pengaruh motivasi terhadap kinerja adalah 15,2 %.

#### 4.5.2.3 Pembuktian Hipotesis Pengaruh Langsung

Parameter ada tidaknya pengaruh secara parsial dapat diketahui berdasarkan nilai CR (Critical Rasio). Untuk menentukan ada tidaknya pengaruh variabel exogen terhadap endogen digunakan ketentuan sebagai berikut :

1. Parameter pertama adalah membandingkan CR hitung dengan CR standar pada alpha 0,05 yaitu 1,98. Jika CR hitung  $> 1,96$  maka ada pengaruh variabel eksogen terhadap endogen. Dan sebaliknya jika CR hitung  $< 1,96$  maka tidak ada pengaruh variabel eksogen terhadap endogen
2. Atau dapat pula dilihat dari *level of significant*  $\alpha = 0,05$ . Jika nilai signifikansi  $\leq 0,05$  maka ada pengaruh variabel eksogen terhadap endogen. Dan sebaliknya jika nilai signifikansi  $> 0,05$  maka tidak ada pengaruh variabel eksogen terhadap endogen.



Pada penelitian ini parameter yang dijadikan acuan adalah membandingkan nilai signifikansi hitung dengan signifikansi standar 0,05.

Hasil selengkapnya uji hipotesis dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.22**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

<b>Variabel</b>	<b>CR hitung</b>	<b>CR standar</b>	<b>Tingkat Sig.</b>	<b>Keterangan</b>
Kompensasi financial → motivasi	3.484	1.96	0.000	Ada pengaruh
Kompensasi non financial → motivasi	4.056	1.96	0.000	Ada pengaruh
Motivasi → Kinerja	3.686	1.96	0.000	Ada pengaruh

Sumber : Data diolah

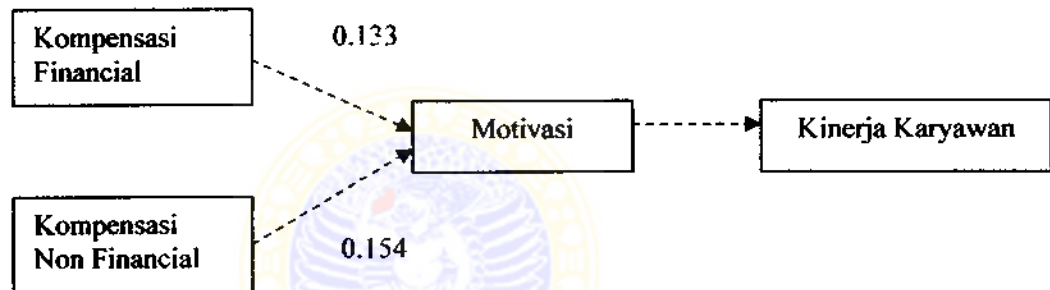
Berdasarkan Tabel 4.22, diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Besarnya nilai CR variabel kompensasi finansial terhadap motivasi adalah 3,484 dengan tingkat signifikansi 0,000. Oleh karena tingkat signifikansi ini kurang dari 0,05 maka ada pengaruh kompensasi finansial terhadap motivasi karyawan Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya.
2. Besarnya nilai CR variabel kompensasi non finansial terhadap motivasi adalah 4,056 dengan tingkat signifikansi 0,000. Oleh karena tingkat signifikansi ini kurang dari 0,05 maka ada pengaruh kompensasi non finansial terhadap motivasi karyawan Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya .
3. Besarnya nilai CR variabel motivasi terhadap kinerja karyawan adalah 3,686 dengan tingkat signifikansi 0,000. Oleh karena tingkat signifikansi ini kurang dari

0,05 maka ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya.

#### 4.5.2.4. Pembuktian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Berikut adalah hasil pembuktian hipotesis pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja :



Jadi besarnya pengaruh tidak langsung kompensasi financial ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) melalui motivasi adalah 0,133, sedangkan pengaruh tidak langsung kompensasi non financial ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) adalah 1,54.

#### 4.6. Pembahasan

Hasil penelitian membuktikan bahwa ada pengaruh kompensasi finansial terhadap motivasi kerja karyawan Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya dengan nilai CR variabel kompensasi finansial terhadap motivasi sebesar 3.484 dan tingkat signifikansi 0,000 ( $P < 0,05$ ). Dalam penelitian ini kompensasi finansial yang terdiri dari gaji, tunjangan keluarga, insentif dan uang lembur memiliki fungsi penting bagi

karyawan, untuk memenuhi kebutuhan mereka. Selain itu kompensasi finansial juga merupakan salah satu bentuk penghargaan yang dapat memberikan motivasi pada karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja mereka. Sehingga dengan karyawan yang memiliki kinerja yang baik diharapkan kinerja perusahaan juga menjadi lebih baik dan tujuan-tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal. Sesuai dengan hasil penelitian juga diketahui bahwa kompensasi finansial yang berhubungan dengan masalah gaji masih direspon kurang oleh karyawan. Selain gaji, tunjangan keluarga dan uang lembur juga direspon kurang oleh karyawan. Hal ini ditunjukkan dari hasil rerata deskripsi prosentase jawaban pada masing-masing kategori responden dimana gaji, tunjangan keluarga dan uang lembur memiliki rerata dengan kategori rendah.

Selain ada pengaruh kompensasi finansial terhadap motivasi kerja karyawan, hasil penelitian ini juga menunjukkan ada pengaruh kompensasi nonfinansial terhadap motivasi kerja karyawan Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya dengan nilai CR variabel kompensasi nonfinansial terhadap motivasi adalah 4.056 dan tingkat signifikansi 0.000 ( $P < 0.05$ ). Kompensasi nonfinansial juga memiliki fungsi penting bagi karyawan karena kompensasi nonfinansial yang terdiri dari pekerjaan dan lingkungan kerja juga dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dimana jika karyawan bekerja sesuai dengan bidangnya atau kemampuannya maka semangat karyawan termotivasi untuk bekerja lebih berprestasi. Selain itu perusahaan juga diharapkan menghargai hasil kerja karyawan dan memberikan tugas yang bervariasi, sehingga akan menimbulkan semangat kerja pada karyawan. Selain pekerjaan,

lingkungan kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimana jika lingkungan kerja tidak mendukung pekerjaan karyawan maka hal ini dapat menghambat penyelesaian tugas karyawan. Sesuai dengan hasil penelitian ini kompensasi nonfinansial yang berhubungan dengan lingkungan pekerjaan dan hubungan kerjasama antar karyawan, menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan hubungan kerja sama antar karyawan dinilai sangat baik, dimana hal ini ditunjukkan dari hasil rerata deskripsi prosentase jawaban masing-masing kategori responden yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan hubungan kerjasama antar karyawan memiliki rerata dengan kategori tinggi. Dari hasil penelitian juga diperoleh hasil bahwa kompensasi nonfinansial berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja karyawan dengan nilai koefisien standardize 0,397. Dikaitkan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa faktor yang dominan mempengaruhi motivasi adalah kompensasi nonfinansial, maka dari hasil tersebut diketahui bahwa kebutuhan karyawan tidak hanya pada kebutuhan yang mendasar saja namun juga pada kebutuhan yang lebih tinggi, seperti yang dinyatakan oleh Maslow bahwa kebutuhan yang paling tinggi dalam teori kebutuhan adalah aktualisasi diri. Jika dikaitkan dengan teori harapan atau *expectancy theory* dari Vroom maka diketahui bahwa karyawan memiliki harapan tinggi terhadap hasil kerja mereka. Seperti yang dinyatakan oleh Kossen (1991:192), "*Expectancy theory suggest that people behave in a certain way because they expect certain result from that behavior*". Artinya adalah karyawan berperilaku dengan cara tertentu karena mereka mengaharapkan hasil

lingkungan kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimana jika lingkungan kerja tidak mendukung pekerjaan karyawan maka hal ini dapat menghambat penyelesaian tugas karyawan. Sesuai dengan hasil penelitian ini kompensasi nonfinansial yang berhubungan dengan lingkungan pekerjaan dan hubungan kerjasama antar karyawan, menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan hubungan kerja sama antar karyawan dinilai sangat baik, dimana hal ini ditunjukkan dari hasil rerata deskripsi prosentase jawaban masing-masing kategori responden yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan hubungan kerjasama antar karyawan memiliki rerata dengan kategori tinggi. Dari hasil penelitian juga diperoleh hasil bahwa kompensasi nonfinansial berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja karyawan dengan nilai koefisien *standardize* 0,397. Dikaitkan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa faktor yang dominan mempengaruhi motivasi adalah kompensasi nonfinansial, maka dari hasil tersebut diketahui bahwa kebutuhan karyawan tidak hanya pada kebutuhan yang mendasar saja namun juga pada kebutuhan yang lebih tinggi, seperti yang dinyatakan oleh Maslow bahwa kebutuhan yang paling tinggi dalam teori kebutuhan adalah aktualisasi diri. Jika dikaitkan dengan teori harapan atau *expectancy theory* dari Vroom maka diketahui bahwa karyawan memiliki harapan tinggi terhadap hasil kerja mereka. Seperti yang dinyatakan oleh Kossen (1991:192), "*Expectancy theory suggest that people behave in a certain way because they expect certain result from that behavior*". Artinya adalah karyawan berperilaku dengan cara tertentu karena mereka mengharapkan hasil

tertentu dari perilakunya. Dengan adanya harapan karyawan akan termotivasi untuk menggunakan kemampuannya dalam mencapai kinerja yang diharapkan oleh perusahaan. Dari hasil karakteristik responden yang diperoleh jika dikaitkan dengan hasil nilai koefisien *standardize* dapat diketahui bahwa karyawan mempunyai harapan untuk mampu berprestasi dan harapan ini akan mendorong karyawan untuk melakukan suatu usaha yang dapat membantunya mencapai prestasi tersebut. Harapan yang tinggi terhadap kompensasi nonfinansial relevan dengan hasil karakteristik responden yang menyangkut dengan usia, dimana hasil penelitian ini menunjukkan bahwa frekuensi dari karakteristik responden berdasarkan usia yang memiliki nilai tertinggi adalah pada usia 20 sampai 25 tahun dengan prosentase 35 %. Pada usia 20 sampai 25, karyawan berharap pada perusahaan tidak hanya pada kebutuhan-kebutuhan yang mendasar saja tetapi juga memiliki harapan untuk dapat lebih berprestasi, atau dengan kata lain bahwa karyawan pada usia tersebut diatas memiliki harapan-harapan yang tidak hanya untuk saat ini saja namun harapan itu untuk jangka panjang bagi kehidupan mereka kedepan. Pengharapan tersebut tidak lepas dari motivasi dan kemampuan karyawan dalam mencapai kinerja. Sedangkan dari teori kebutuhan Maslow karyawan lebih membutuhkan kebutuhan aktualisasi diri yaitu suatu kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri, memaksimalkan kemampuan, keahlian dan potensi. Kebutuhan aktualisasi diri relevan dengan hasil karakteristik responden yang menyangkut lama masa kerja, dimana dari hasil penelitian diketahui nilai frekuensi dari karkateristik responden berdasarkan lama masa kerja yang

tertinggi adalah lama masa kerja 6 sampai 10 tahun dengan nilai frekuensi sebesar 30 atau 37,5 %. Pada lama masa kerja 6 sampai 10 tahun karyawan sudah tidak memikirkan kebutuhan mendasar namun pada kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan yang mendasar dalam teori kebutuhan Maslow ini bagi karyawan secara keseluruhan dirasa sudah cukup dan telah sesuai dengan kebutuhan hidup mereka, seperti dilihat dari hasil penelitian bahwa kompensasi nonfinansial lebih berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja karyawan. Sehingga dengan karyawan yang termotivasi maka kinerja karyawan dapat terselesaikan secara optimal.

Adanya pengaruh kompensasi finansial dan nonfinansial ini sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Handoko (2001:155) bahwa kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Kompensasi juga penting bagi perusahaan karena hal itu mencerminkan upaya organisasi atau perusahaan untuk memberikan motivasi pada karyawan, sehingga produktivitas atau kinerja karyawan akan menjadi lebih baik atau meningkat.

Hasil penelitian juga menunjukkan ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya dengan nilai CR variabel motivasi terhadap kinerja adalah 3.868 dan tingkat signifikansi 0.000 ( $P < 0,05$ ). Adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa dengan pemberian kompensasi yang sesuai dengan kebutuhan karyawan akan memberikan motivasi pada karyawan, sehingga dengan karyawan yang termotivasi



diharapkan kinerja karyawanpun akan menjadi lebih baik. Dengan kinerja karyawan yang terus meningkat, hal ini akan memberikan pengaruh besar pada perusahaan dalam meningkatkan kualitas perusahaan di dalam masyarakat dan juga pesaingnya.

Selain itu pemahaman tentang motivasi karyawan merupakan sesuatu yang penting bagi seorang manajer karena dengan memberikan motivasi yang tepat, para karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin, yang dapat mempengaruhi keberhasilan karyawan di dalam perusahaan untuk mencapai tujuannya. Dimana kompensasi merupakan salah satu motivator bagi karyawan dalam meningkatkan kinerja mereka, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.





## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Simpulan**

Berdasarkan hasil pengolahan data dalam penelitian ini, dapat ditarik simpulan sebagai berikut :

1. Ada pengaruh kompensasi finansial dan nonfinansial terhadap motivasi kerja karyawan Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya dengan masing-masing nilai CRnya adalah sebagai berikut, nilai CR hasil perhitungan untuk kompensasi finansial terhadap motivasi kerja yaitu sebesar 3,484 dan tingkat signifikansi 0,000. Sedangkan nilai CR hasil perhitungan untuk kompensasi nonfinansial terhadap motivasi kerja yaitu 4,056 dan tingkat signifikansi adalah 0,000.
2. Dari hasil penelitian juga diperoleh hasil bahwa kompensasi nonfinansial berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja karyawan Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya dengan nilai koefisien standardize sebesar 0,397.
3. Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya dengan nilai CR variabel motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar 3,686 dan tingkat signifikansi 0,000.

## 5.2. Saran

Saran yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Dari hasil penelitian diketahui bahwa kompensasi nonfinansial berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja karyawan dan dari deskripsi responden tentang kompensasi nonfinansial diketahui bahwa indikator tentang kebijakan perusahaan memiliki nilai rerata paling kecil dari seluruh indikator yang ada. Maka dari hasil tersebut disarankan perusahaan didalam menyusun kebijakan diharapkan melibatkan aspirasi dari karyawan. Sehingga kebijakan yang telah disepakati tersebut dapat dilaksanakan dengan baik sesuai dengan keinginan kedua pihak yang bersangkutan yaitu dalam hal ini adalah perusahaan dan karyawan.
2. Dari hasil deskripsi responden tentang kompensasi nonfinansial juga diketahui nilai rerata tertingginya adalah hubungan kerja sama antar karyawan atau teman kerja yang bersedia untuk saling membantu dalam perkerjaan. Maka perusahaan diharapkan dapat mempertahankan hubungan kerja antar karyawan, sehingga akan tercipta lingkungan kerja yang lebih nyaman dan dengan lingkungan kerja yang nyaman maka akan memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ari Kunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi IV. Jakarta : Rineka Cipta.
- Bernardin, H. John and Russell. E.A. Joyce. 1993. *Human Resource Management*. International Edition. Singapore : McGraw-Hill.
- Bratton Jonh, Gold Jeffrey. 1999. *Human Resource Management*. Second Edition. London : Macnitllan Business.
- Cascio, F., Weyne. 2003. *Managing Human Resouce; Productivity, Quality of Work Life, Profit*. International Edition. Sixth Edition. Singapore : McGraw-Hill Inc.
- Cool, Kees, Praag M. 2005. The Effects of Performance Measurement and Compensation On Motivation : An Empirical Study. *Journal De Economist* 153. No. 3.
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Terjemahan. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- , 2003. *Human Resuorce Management*. International Edition. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Djati, S., Panjta, Khusaini M. 2003. Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi Dan Prestasi Kerja. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. Vol. 5. (Maret): 25-41.
- Ferdinand, Augusty. 2002. *Stuctural Eguation Modelling dalam Penelitian Manajemen*. Edisi Kedua. Semarang : Badan Penerbit UNDIP.
- Gibson, Invancevich, Donnelly. 1991. *Organisasi : Perilaku Struktur Proses*. Edisi Kedelapan. Jilid Satu. Terjemahan. Jakarta Barat : Binarupa Aksara.
- Gomes, Cardoso Faustino. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Hair, Anderson, Tatham and Black. 1998. *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.

- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, H., Malayu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Henderson, Richard I. 1994. *Compensation Management Rewarding Performance*. Sixth Edition. Boston : Irwin Education Group Inc.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Sudomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis : Untuk Akuntansi dan Manajeme*. Edisi Pertama. Yogyakarta : Penerbit BPFE.
- Johns, Gary. 1996. *Organizational Behavior : Understanding and Managing Life At Work*. Fourth Edition. New York : HarperCollins.
- Koontz, Harold And Donnell, D. Cyril And Weittrich, Heinz. 1990. *Manajemen*. Edisi 8. Jilid 2. Jakarta : Penerbit Airlangga.
- Koesmono, Teman H. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. *Jurnal Ekonomi Manajemen*. Vol. 7. (September):117-188.
- Luthans, Fred, 1995. *Organizational Behavior*, Seventh Edition, Singapore : McGraw-Hill, Inc.
- Maholtra, K., Noresh. 1999. *Marketing Research : An Applied Orientation*. Prentice-Hall. New Jersey : Enyelwood Cliffs.
- Milkovich, George T., Jerry M. Newman. 2005. *Compensation*. International Edition. Singapore : McGraw-Hill Inc.
- Mondy, R. Wayne and Noe, Robert M. 1993. *Human Resource Management*. New Jersey : Allyn & Bacon.
- Munandar, Ashar Sunyoto. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : Universitas Indonesia.
- Nawawi, H. Hadari. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Yogyakarta : Gajahmada Univercity.

- Prasetyo Bambang, Jannah Miftahul Lina. 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Edisi 1. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Organizational Behavior*. Sixth Edition. New Jersey : Prentice-Hill International Inc.
- Santoso, Singgih. 2000. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Cetakan Kedua. Jakarta : PT. Elek Media Komptindo.
- Siagian Sondang P. 1995. *Teori Pembangunan Organisasi*. Cetakan Kedua. Jakarta : Bumi Askara.
- Simamora, Henry. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta : YKPM.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1998. *Metode Pelatihan Survey*. Cetakan Kedua. Jakarta : PT. Elek Media komptindo.
- Solimun. 2000. *Analisis Multivariat, Structural Equation Modelling, SEM, AMOS*. Malang : Universitas Negeri Malang.
- Stone, Raymond J. 2002. *Human Resource Management*. Fourth Edition. Australia : John Wiley and Jons Lth.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kedelapan. Bandung : Alfabeta.
- Sunjoyo. 2001. Kompensasi : Apakah Memberikan Motivasi dan Kepuasan?. *Jurnal Widya Manajemen & Akuntans*. Vol. 1 No. 3. (Desember) : 167-178.
- Walker, W. James. 1992. *Human Resource Strategy*. International Edition. Singapore : McGraw-Hill Inc.
- Whether William, Jr-Keith Davis. 1996. *Human Resource and Personal Management*. Fifth Edition. Singapore : McGraw-Hill, Inc.
- Winardi. 2001. *Motivasi dan Permotivasian Dalam Manajemen*. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.



# Lampiran 1

## **KUESIONER**

### **PENGANTAR**

Kepada responden yang terhormat,

Saya, Yulvi Rochmawati, adalah mahasiswa Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Airlangga yang melakukan penelitian dengan judul ” Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya”. Penelitian ini dilaksanakan untuk memenuhi persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Universitas Airlangga.

Maka perkenankanlah saya selaku peneliti memohon kesediaan anda menyediakan waktu untuk mengisi kuesioner berikut. Jawaban yang anda berikan dengan jujur akan sangat berguna bagi penelitian yang dilakukan peneliti. Jawaban yang anda berikan tidak terkait dengan pekerjaan anda sebagai karyawan, karena jawaban tersebut hanya akan digunakan sebagai data penelitian untuk penyelesaian skripsi dan akan dijamin kerahasiaannya.

Atas bantuan dan kesediaannya, saya ucapkan terima kasih.

### **DATA RESPONDEN**

Nama Responden : .....

Jabatan : .....

Jenis Kelamin : Perempuan / Laki-laki

Usia : .....

Pendidikan Terakhir : .....

Status Perkawinan : Belum Menikah / Menikah / Menikah dan Memiliki Anak

Lama Masa Kerja : .....

\*Catatan : Coret yang tidak perlu

## PRESEPSI RESPONDEN ATAS PERTANYAAN

### PETUNJUK PENGISIAN :

Berilah tanda (X) pada jawaban disamping kanan pertanyaan yang sesuai dengan jawaban anda. Adapun penjelasan dari jawaban tersebut adalah sebagai berikut :

**1 : Sangat Tidak Setuju**

**2 : Tidak Setuju**

**3 : Cukup Setuju**

**4 : Setuju**

**5 : Sangat Setuju**

### **KOMPENSASI FINANSIAL :**

#### **1. Direct Financial**

No.	Pertanyaan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Besarnya gaji yang saya terima telah sesuai dengan yang pendidikan dan pekerjaan saya.					
2.	Besarnya tunjangan keluarga yang saya terima sesuai dengan kebutuhan.					
3.	Besarnya insentif yang saya terima sesuai dengan target yang dapat saya capai.					
4.	Besarnya uang lembur yang saya terima sesuai dengan pekerjaan saya.					

#### **2. Indirect Financial**

No.	Pertanyaan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Tunjangan hari tua yang saya terima telah sesuai dengan posisi terakhir saya dalam perusahaan.					
2.	Tunjangan kesehatan/pengobatan yang diberikan kepada saya beserta keluarga saya bila sakit, telah sesuai dengan kebutuhan saya.					
3.	Program-program proteksi karyawan berupa <i>general check-up</i> yang diberikan perusahaan sesuai dengan harapan saya.					
4.	Tunjangan operasional yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan harapan saya.					
5.	Fasilitas yang diberikan perusahaan sangat baik dibandingkan dengan fasilitas yang berikan oleh perusahaan lain yang sejenis.					



**KOMPENSASI NONFINANSIAL :****1. Pekerjaan**

No.	Pertanyaan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
1	Variasi tugas yang diberikan oleh perusahaan membantu saya dalam meningkatkan ketrampilan saya.	1	2	3	4	5
2	Besarnya tantangan pekerjaan yang saya terima membantu saya untuk lebih tertantang dalam berprestasi.	1	2	3	4	5
3	Tanggung jawab yang dibebankan kepada saya sesuai dengan ketrampilan yang saya miliki.	1	2	3	4	5
4.	Perusahaan menghagai atau mengakui hasil kerja yang telah saya raih.	1	2	3	4	5
5.	Pencaapaian prestasi yang saya lakukan telah sesuai dengan harapan saya.	1	2	3	4	5
6.	Kesempatan promosi yang diberikan oleh perusahaan kepada saya telah sesuai dengan kemampuan yang saya miliki.	1	2	3	4	5

**2. Lingkungan Pekerjaan**

No.	Pertanyaan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
1	Kebijakan-kebijakan perusahaan yang ada dapat diterapkan dengan baik oleh karyawan.	1	2	3	4	5
2	Supervisi memberi kelonggaran bagi kami dalam menyelesaikan pekerjaan.	1	2	3	4	5
3	Teman kerja dalam perusahaan saya bersedia untuk saling membantu pekerjaan.	1	2	3	4	5
4.	Lingkungan kerja selama ini diberikan oleh perusahaan telah meberikan kenyamanan bagi saya dalam menyelesaikan pekerjaan.	1	2	3	4	5

**MOTIVASI KARYAWAN :****PETUNJUK PENGISIAN :**

Berilah tanda (X) pada jawaban disamping kanan pertanyaan yang sesuai dengan jawaban anda. Adapun penjelasan dari jawaban tersebut adalah sebagai berikut :

**1 : Sangat Tidak Setuju**

**2 : Tidak Setuju**

**3 : Cukup Setuju**

**4 : Setuju**

**5 : Sangat Setuju**

**1. Motivasi Intrinsik**

No.	Pertanyaan	Jawaban				
1	Perusahaan sangat menghargai karyawan yang mampu menunjukkan kreativitas dan inovasinya.	1	2	3	4	5
2	Perusahaan memberikan peluang dan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan ketrampilan dan kemampuannya.	1	2	3	4	5
3	Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan ketrampilan dan keahlian masing-masing karyawan.	1	2	3	4	5
4.	Perusahaan sangat menghargai hasil kerja karyawan yang memuaskan atau sangat baik.	1	2	3	4	5
5.	Bekerja disini membuat karyawan berkembang kemampuannya.	1	2	3	4	5

**2. Motivasi Ekstrinsik**

No.	Pertanyaan	Jawaban				
1.	Bila dihubungkan dengan karir saya, kebijakan-kebijakan perusahaan selama ini membantu dalam pengembangan karir saya.	1	2	3	4	5
2.	Hubungan kerja antara supervisor dan karyawan sangat baik dan tidak kaku.	1	2	3	4	5
3.	Kualitas kemandirian kerja dalam perusahaan, menurut saya sudah sangat memadai dan baik.	1	2	3	4	5
4.	Kondisi kerja dalam perusahaan membantu saya meningkatkan gairah atau semangat kerja.	1	2	3	4	5
5.	Hubungan kerja antara karyawan dengan karyawan sangat baik dan mampu membentuk lingkungan kerja yang bersahabat.	1	2	3	4	5

**KUESIONER KINERJA KARYAWAN :****IDENTITAS RESPONDEN :**

Nama Karyawan : .....

Jabatan : .....

**PETUNJUK PENGISIAN :**

1. Daftar pertanyaan ini diisi oleh pimpinan atau manajer.
2. Kerahasiaan dalam mengisi kuesioner ini dijamin sepenuhnya oleh peneliti.
3. Berilah tanda (X) pada jawaban disamping kanan pertanyaan yang menurut Saudara sesuai dengan kondisi bawahan Saudara. Adapun penjelasan dari jawaban tersebut adalah sebagai berikut :

**1 : Sangat Tidak Baik****2 : Tidak Baik****3 : Cukup Baik****4 : Baik****5 : Sangat Baik**

No.	Pertanyaan	Jawaban				
1	<b>Kualitas Kerja :</b> Bagaimana kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan?	1	2	3	4	5
2	<b>Kerjasama :</b> Bagaimana kemampuan interaksi karyawan dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan?	1	2	3	4	5
3	<b>Kehandalan :</b> Bagaimana kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dari standar yang ditetapkan?	1	2	3	4	5
4	<b>Job Knowledge :</b> Bagaimana pengetahuan atau pemahaman karyawan tentang tugas dalam pekerjaannya?	1	2	3	4	5
5	<b>Inisiatif :</b> Bagaimana kemampuan karyawan dalam bertindak dengan benar tanpa menunggu perintah atasan?	1	2	3	4	5
6.	<b>Personal qualities :</b> Sejauh mana keramahan karyawan dalam memberikan pelayanan pada pasien ?	1	2	3	4	5



## Lampiran 2

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (spain) saved will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1.1	24.9500	28.1494	.7393	.8736
X1.2	24.9375	28.2619	.7261	.8746
X1.3	24.7625	28.3606	.6883	.8770
X1.4	25.5250	27.7715	.6912	.8766
X1.5	24.7750	27.8222	.6920	.8766
X1.6	24.4625	29.0619	.6293	.8811
X1.7	24.5875	28.4733	.5937	.8841
X1.8	24.4750	31.0120	.3749	.8979
X1.9	24.7750	29.0120	.6332	.8809
X1.10	24.4750	30.1259	.5615	.8855

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 80.0

N of Items = 10

Alpha = .8916

## Reliability

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

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X2.1	29.7875	23.4100	.6325	.8673
X2.2	29.7000	23.7823	.5806	.8707
X2.3	29.6500	22.8380	.6630	.8646
X2.4	29.7625	22.1328	.5968	.8697
X2.5	29.7875	22.2201	.6046	.8689
X2.6	29.9000	21.3570	.6652	.8642
X2.7	30.1500	23.0152	.5564	.8721
X2.8	29.7750	22.5057	.6715	.8636
X2.9	29.3500	22.9899	.6570	.8652
X2.10	29.4750	23.7968	.4880	.8767

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 80.0

N of Items = 10

Alpha = .8799

## Reliability

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

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Z1.1	36.8125	29.5467	.7389	.8773
Z1.2	36.7125	30.5872	.6920	.8805
Z1.3	36.5500	31.5924	.5866	.8861
Z1.4	36.7750	29.1639	.6571	.8831
Z1.5	36.9000	32.3443	.5254	.8891
Z1.6	36.6000	31.3063	.6939	.8812
Z1.7	37.7625	33.3986	.3155	.9006
Z1.8	37.2875	31.7771	.6179	.8847
Z1.9	36.8375	30.8973	.6556	.8824
Z1.10	36.8625	31.8669	.6040	.8854
Z1.11	37.0000	31.1392	.6455	.8831
Z1.12	36.6500	31.5215	.5756	.8867

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 80.0

N of Items = 12

Alpha = .8937

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KOMPENSASI FINANSIAL	80	1.70	5.00	2.7525	.5928
KOMPENSASI NON FINANSIAL	80	2.30	5.00	3.3038	.5271
MOTIVASI	80	2.17	4.75	3.3542	.5059
KINERJA	80	2.33	5.00	3.6875	.5027
Valid N (listwise)	80				

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore: KOMPENSASI FINANSIAL	80	-1.77554	3.79147	-5.8E-16	1.0000000
Zscore: KOMPENSASI NON FINANSIAL	80	-1.90429	3.21808	6.25E-17	1.0000000
Zscore: MOTIVASI	80	-2.34751	2.75935	3.21E-16	1.0000000
Zscore: KINERJA	80	-2.69369	2.61081	-1.8E-15	1.0000000
Valid N (listwise)	80				

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore: KOMPENSASI FINANSIAL	77	-1.77554	2.27319	-.1060930	.8032761
Zscore: KOMPENSASI NON FINANSIAL	77	-1.90429	1.51063	-.1204521	.8044675
Zscore: MOTIVASI	77	-2.34751	2.75935	-.54E-02	.9719461
Zscore: KINERJA	77	-2.69369	2.61081	-.70E-03	1.0041227
Valid N (listwise)	77				



## Reliability

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

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Y1.1_	17.5325	10.5154	.7415	.8908
Y1.2_	17.7143	9.5489	.8350	.8757
Y1.3_	17.7013	9.8964	.8187	.8789
Y1.4_	17.6623	10.8319	.7100	.8955
Y1.5_	17.7662	9.8131	.7536	.8887
Y1.6_	17.6623	10.3055	.6237	.9093

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 77.0

N of Items = 6

Alpha = .9067

## Descriptives

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	80	1	5	2.58	.81
X1.2	80	1	5	2.59	.81
X1.3	80	1	5	2.76	.83
X1.4	80	1	5	2.00	.90
X1.5	80	1	5	2.75	.89
X1.6	80	1	5	3.06	.80
X1.7	80	1	5	2.94	.92
X1.8	80	1	5	3.05	.83
X1.9	80	1	5	2.75	.80
X1.10	80	2	5	3.05	.73
X2.1	80	2	5	3.25	.65
X2.2	80	2	5	3.34	.64
X2.3	80	2	5	3.39	.70
X2.4	80	1	5	3.28	.87
X2.5	80	2	5	3.25	.85
X2.6	80	1	5	3.14	.91
X2.7	80	1	5	2.89	.78
X2.8	80	1	5	3.26	.74
X2.9	80	2	5	3.69	.69
X2.10	80	1	5	3.56	.73
Z1.1	80	2	5	3.44	.82
Z1.2	80	2	5	3.54	.75
Z1.3	80	2	5	3.70	.72
Z1.4	80	2	5	3.47	.95
Z1.5	80	2	5	3.35	.68
Z1.6	80	2	5	3.65	.66
Z1.7	80	1	5	2.49	.78
Z1.8	80	2	5	2.96	.66
Z1.9	80	2	5	3.41	.74
Z1.10	80	2	5	3.39	.67
Z1.11	80	2	5	3.25	.72
Z1.12	80	2	5	3.60	.74
Y1.1	80	2	5	3.80	.58
Y1.2	80	2	5	3.68	.65
Y1.3	80	2	5	3.64	.66
Y1.4	80	3	5	3.67	.55
Y1.5	80	2	5	3.53	.76
Y1.6	80	2	5	3.81	.75
Valid N (listwise)	80				

## Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
zrata	<--	x2rata	0.370	0.106	3.484	0.000	par-1
zrata	<--	x1rata	0.384	0.095	4.056	0.000	par-3
yrata_	<--	zrata	0.528	0.143	3.686	0.000	par-2

## Standardized Regression Weights

			Estimate
zrata	<--	x2rata	0.341
zrata	<--	x1rata	0.397
yrata_	<--	zrata	0.389

## Variances

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x2rata			0.177	0.029	6.164	0.000	par-4
x1rata			0.224	0.036	6.164	0.000	par-5
d1			0.152	0.025	6.164	0.000	par-6
d2			0.327	0.053	6.164	0.000	par-7

## Squared Multiple Correlations

		Estimate
zrata		0.273
yrata_		0.152



Amos  
by James L. Arbuckle  
Version 4.01

Copyright 1994-1999 SmallWaters Corporation  
1507 E. 53rd Street - #452  
Chicago, IL 60615 USA  
773-667-8635  
Fax: 773-955-6252  
http://www.smallwaters.com

\*\*\*\*\*

Your model contains the following variables

zrata	observed	endogenous
yrata_	observed	endogenous
x2rata	observed	exogenous
xlrata	observed	exogenous
d1	unobserved	exogenous
d2	unobserved	exogenous

Number of variables in your model:	6
Number of observed variables:	4
Number of unobserved variables:	2
Number of exogenous variables:	4
Number of endogenous variables:	2

Summary of Parameters

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed:	2	0	0	0	0	2
Labeled:	0	0	0	0	0	0
Unlabeled:	3	0	4	0	0	7
Total:	5	0	4	0	0	9

NOTE:

The model is recursive.

Assessment of normality

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
xlrata	1.700	4.100	0.531	1.902	0.187	0.335
x2rata	2.300	4.100	-0.150	-0.537	-0.772	-1.383
zrata	2.167	4.750	0.254	0.909	0.533	0.955
yrata_	2.000	5.000	-0.377	-1.350	0.706	1.265
Multivariate					2.545	1.612

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
14	16.699	0.002	0.157
7	13.074	0.011	0.206
16	10.160	0.038	0.561
29	10.015	0.040	0.374
20	9.453	0.051	0.352
25	9.419	0.051	0.204
27	8.686	0.069	0.286
45	8.053	0.090	0.386
38	7.497	0.112	0.497
8	7.310	0.120	0.450
41	7.135	0.129	0.407
46	7.046	0.133	0.329
35	7.009	0.135	0.238
47	6.971	0.137	0.166
15	6.943	0.139	0.108
13	6.506	0.164	0.189
31	6.434	0.169	0.145
1	6.136	0.189	0.195
23	6.124	0.190	0.132
26	5.976	0.201	0.127
4	5.475	0.242	0.304
12	5.446	0.245	0.236
75	5.278	0.260	0.256
53	5.258	0.262	0.192
5	5.237	0.264	0.140
67	5.132	0.274	0.131
21	4.984	0.289	0.143
59	4.863	0.302	0.145
9	4.298	0.367	0.474
17	4.117	0.390	0.549
73	3.923	0.417	0.640
42	3.699	0.448	0.755
51	3.547	0.471	0.803
19	3.506	0.477	0.769
58	3.224	0.521	0.900
66	3.164	0.531	0.890
44	3.124	0.537	0.867
50	3.082	0.544	0.843
37	2.983	0.561	0.858
70	2.975	0.562	0.807
57	2.852	0.583	0.845
77	2.775	0.596	0.846
6	2.757	0.599	0.802
49	2.748	0.601	0.741
32	2.665	0.615	0.751
64	2.602	0.626	0.742
48	2.557	0.634	0.713
68	2.332	0.675	0.861
40	2.028	0.731	0.974
43	1.993	0.737	0.967
76	1.989	0.738	0.946
2	1.845	0.764	0.972
55	1.748	0.782	0.980
65	1.636	0.802	0.988
34	1.625	0.804	0.980
11	1.606	0.808	0.969

71	1.535	0.820	0.972
28	1.505	0.826	0.961
52	1.483	0.830	0.944
10	1.472	0.832	0.913
39	1.376	0.848	0.932
74	1.348	0.853	0.908
22	1.334	0.856	0.862
60	1.301	0.861	0.825
54	1.231	0.873	0.826
63	1.228	0.874	0.736
61	1.203	0.878	0.660
18	1.167	0.883	0.591
69	1.039	0.904	0.679
30	1.029	0.905	0.554
72	0.877	0.928	0.679
62	0.814	0.937	0.636
56	0.714	0.950	0.653
24	0.592	0.964	0.698
3	0.478	0.976	0.711
36	0.278	0.991	0.852
33	0.278	0.991	0.506

Sample size: 77

Model: Default model

Computation of degrees of freedom

Number of distinct sample moments:	10
Number of distinct parameters to be estimated:	7
-----	
Degrees of freedom:	3

0e	0	1.4e+001	0.0000e+000	1.00e+004	5.19176215238e+001	0	1.00e+004
1e	0	7.1e+000	0.0000e+000	5.72e-001	3.04346938125e+001	3	0.00e+000
2e	0	5.2e+000	0.0000e+000	2.86e-001	2.34679335487e+001	1	9.60e-001
3e	0	4.7e+000	0.0000e+000	7.36e-002	2.28662764597e+001	1	1.08e+000
4e	0	4.6e+000	0.0000e+000	1.18e-002	2.28555721285e+001	1	1.01e+000
5e	0	4.5e+000	0.0000e+000	2.71e-004	2.28555666918e+001	1	1.00e+000

Minimum was achieved

Chi-square = 22.856  
 Degrees of freedom = 3  
 Probability level = 0.000

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
zrata <----- x2rata	0.370	0.106	3.484	par-1
zrata <----- xlrata	0.384	0.095	4.056	par-3
yrata_ <----- zrata	0.528	0.143	3.686	par-2

Standardized Regression Weights:	Estimate
zrata <----- x2rata	0.341
zrata <----- xlrata	0.397
yrata_ <----- zrata	0.389

Variances:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
x2rata	0.177	0.029	6.164	par-4
xlrata	0.224	0.036	6.164	par-5
d1	0.152	0.025	6.164	par-6
d2	0.327	0.053	6.164	par-7

Squared Multiple Correlations:	Estimate
zrata	0.273
yrata_	0.152

Total Effects

	xlrata	x2rata	zrata
zrata	0.384	0.370	0.000
yrata_	0.203	0.196	0.528

Standardized Total Effects

	xlrata	x2rata	zrata
zrata	0.397	0.341	0.000
yrata_	0.154	0.133	0.389

Direct Effects

	xlrata	x2rata	zrata
zrata	0.384	0.370	0.000
yrata_	0.000	0.000	0.528

Standardized Direct Effects

xlrata	x2rata	zrata

zrata	0.397	0.341	0.000
yrata_	0.000	0.000	0.389

Indirect Effects

	xlrata	x2rata	zrata
zrata	0.000	0.000	0.000
yrata_	0.203	0.196	0.000

Standardized Indirect Effects

	xlrata	x2rata	zrata
zrata	0.000	0.000	0.000
yrata_	0.154	0.133	0.000

Modification Indices

Covariances:		M.I.	Par Change
	x2rata <---> xlrata	19.597	0.101

Variances:		M.I.	Par Change

Regression Weights:		M.I.	Par Change

Variance-covariance Matrix of Estimates

	par-1	par-2	par-3	par-4	par-5	par-6
par-1	1.130e-002					
par-2	-5.471e-019	2.051e-002				
par-3	-1.122e-019	-5.701e-019	8.964e-003			
par-4	-4.068e-020	-2.113e-020	5.873e-037	8.288e-004		
par-5	9.826e-037	-3.683e-020	-3.266e-019	-9.183e-038	1.318e-003	
par-6	-3.495e-020	-3.367e-019	-2.225e-019	4.507e-037	5.190e-036	6.117e-004
par-7	1.505e-035	-8.149e-019	1.558e-035	6.668e-037	1.156e-036	5.223e-036
	par-7					
par-7	2.814e-003					

Correlations of Estimates

par-1	par-2	par-3	par-4	par-5	par-6	par-7



par-1	1.000						
par-2	-0.000	1.000					
par-3	-0.000	-0.000	1.000				
par-4	-0.000	-0.000	0.000	1.000			
par-5	0.000	-0.000	-0.000	-0.000	1.000		
par-6	-0.000	-0.000	-0.000	0.000	0.000	1.000	
par-7	0.000	-0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000

Critical Ratios for Differences between Parameters

	par-1	par-2	par-3	par-4	par-5	par-6	par-7
par-1	0.000						
par-2	0.883	0.000					
par-3	0.096	-0.838	0.000				
par-4	-1.751	-2.399	-2.087	0.000			
par-5	-1.305	-2.058	-1.580	1.000	0.000		
par-6	-1.996	-2.583	-2.366	-0.659	-1.624	0.000	
par-7	-0.365	-1.316	-0.526	2.477	1.605	2.982	0.000

Summary of models

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	7	22.856	3	0.000	7.619
Saturated model	10	0.000	0		
Independence model	4	70.958	6	0.000	11.826

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0.039	0.885	0.618	0.266
Saturated model	0.000	1.000		
Independence model	0.077	0.652	0.420	0.391

Model	DELTA1 NFI	RHO1 RFI	DELTA2 IFI	RHO2 TLI
Default model	0.678	0.356	0.708	0.389
Saturated model	1.000		1.000	
Independence model	0.000	0.000	0.000	0.000

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0.500	0.339	0.347
Saturated model	0.000	0.000	0.000
Independence model	1.000	0.000	0.000

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	19.856	8.213	38.962
Saturated model	0.000	0.000	0.000
Independence model	64.958	41.467	95.901

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	0.301	0.261	0.108	0.513
Saturated model	0.000	0.000	0.000	0.000
Independence model	0.934	0.855	0.546	1.262

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0.295	0.190	0.413	0.000
Independence model	0.377	0.302	0.459	0.000

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	36.856	37.841	62.966	60.262
Saturated model	20.000	21.408	57.301	53.438
Independence model	78.958	79.521	93.878	92.333

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	0.485	0.332	0.736	0.498
Saturated model	0.263	0.263	0.263	0.282
Independence model	1.039	0.730	1.446	1.046

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	26	38
Independence model	14	19

## Execution time summary:

Minimization: 0.015  
 Miscellaneous: 0.406  
 Bootstrap: 0.000  
 Total: 0.421



## Lampiran 3

DATA MENTAH HASIL (KOMPENSASI FINANSIAL)

NO. RESP	DIRECT FINANSIAL				INDIRECT FINANSIAL						Rata-rata
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	
1	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2.50
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
3	2	2	3	2	3	4	3	4	3	3	2.90
4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2.90
5	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2.10
6	3	3	2	1	3	3	3	3	2	3	2.60
7	2	3	3	2	2	1	3	1	2	4	2.30
8	2	2	2	1	2	3	1	1	2	2	1.80
9	3	3	2	2	3	3	4	2	3	3	2.80
10	3	3	3	2	5	3	3	3	3	3	3.10
11	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2.60
12	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	2.90
13	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2	2.10
14	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1.70
15	4	4	5	2	4	4	5	2	4	4	3.80
16	4	4	4	2	4	3	4	2	3	4	3.40
17	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3.00
18	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2.40
19	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2.40
20	3	2	3	2	4	4	4	4	3	3	3.20
21	2	2	2	1	2	3	3	2	2	3	2.20
22	2	2	2	1	2	3	3	2	2	3	2.20
23	2	2	4	2	2	2	2	4	4	2	2.60
24	2	3	2	2	3	2	3	3	2	4	2.60
25	2	2	2	2	1	1	3	3	2	2	2.00
26	2	3	3	2	2	2	4	2	3	3	2.60
27	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2.70
28	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3.20
29	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4.10
30	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2.90
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
32	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2.20
33	2	2	3	1	3	3	2	3	3	3	2.50
34	3	3	2	1	3	3	4	3	3	4	2.90
35	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2.70
36	1	2	2	1	4	2	3	4	2	4	2.50
37	2	3	2	1	2	3	4	3	2	3	2.50
38	4	4	4	2	4	4	3	4	3	3	3.50
39	3	4	2	1	4	4	3	4	2	3	3.00
40	2	3	2	3	2	5	5	2	3	4	3.10
41	3	2	3	2	3	4	2	3	4	2	2.80
42	3	2	2	1	2	3	2	3	3	2	2.30
43	3	2	2	1	2	3	2	3	3	2	2.30
44	2	2	2	2	2	3	2	3	4	2	2.40
45	2	2	3	1	2	3	1	2	2	3	2.10
46	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2.50
47	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2.10
48	2	3	3	1	3	3	3	2	2	3	2.50
49	2	3	4	1	2	3	2	2	2	3	2.40
50	2	2	1	1	2	2	3	3	2	3	2.10
51	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2.80
52	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2.80
53	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3.00
54	4	4	3	4	3	4	4	4	2	4	3.60
55	4	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2.50
56	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3.10
57	3	3	3	2	1	2	1	3	3	3	2.40
58	1	1	2	1	2	2	3	4	1	3	2.00

59	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3.20
60	3	4	4	3	3	4	5	4	4	3	3.70
61	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2.90
62	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3.20
63	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2.90
64	2	2	3	1	2	3	3	4	3	4	2.70
65	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3.00
66	1	1	2	1	3	4	2	4	2	2	2.20
67	3	3	3	2	4	4	3	4	4	3	3.30
68	3	2	2	1	2	3	2	3	2	3	2.30
69	3	2	2	1	2	2	3	4	2	4	2.50
70	2	2	2	1	2	2	3	4	2	4	2.40
71	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
72	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2.60
73	2	2	2	2	2	4	3	4	2	4	2.70
74	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2.60
75	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3.60
76	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2.60
77	2	1	2	1	1	2	1	4	4	3	2.10
78	3	2	4	3	3	4	2	3	3	4	3.10
79	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2.40
80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00



## DATA MENTAH HASIL (KOMPENSASI NONFINANSIAL)

NO. RESP.	PEKERJAAN						LINGKUNGAN PEKERJAAN				Rata-rata
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	
1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2.90
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3.50
4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3.50
5	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2.50
6	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3.50
7	2	3	3	2	2	1	3	1	2	4	2.30
8	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	2.70
9	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2.80
10	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3.30
11	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3.00
12	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2.70
13	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2.50
14	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3.70
15	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4.00
16	4	4	4	4	4	4	3	4	4	1	3.60
17	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	2.90
18	3	3	4	4	3	2	3	4	4	3	3.30
19	3	3	3	4	4	3	3	4	4	5	3.60
20	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3.20
21	3	3	3	3	4	5	4	4	3	5	3.70
22	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3.20
23	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	2.60
24	2	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3.00
25	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3.80
26	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3.30
27	3	3	5	4	3	4	3	4	4	3	3.60
28	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3.50
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
30	4	4	3	3	4	3	3	3	5	4	3.60
31	3	3	4	4	5	3	3	3	4	4	3.60
32	3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	3.30
33	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3.10
34	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	3.60
35	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3.30
36	4	4	3	3	3	2	2	2	4	4	3.10
37	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	3.20
38	3	5	5	3	3	5	4	3	5	5	4.10
39	4	4	3	3	3	2	2	2	4	4	3.10
40	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4.90
41	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2.90
42	3	3	5	5	5	5	1	3	5	3	3.80
43	3	3	3	5	4	3	2	3	5	4	3.50
44	3	3	3	5	3	3	2	3	5	3	3.30
45	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3.20
46	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2.60
47	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2.60
48	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3.60
49	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3.00
50	3	3	3	3	2	1	2	3	3	3	2.60
51	2	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3.00
52	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3.10
53	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3.60
54	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3.90
55	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	2.90
56	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3.50
57	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3.20
58	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2.70

59	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3.90
60	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3.80
61	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3.20
62	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3.40
63	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3.30
64	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3.50
65	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3.30
66	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2.90
67	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3.30
68	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2.40
69	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2.70
70	3	4	4	2	2	2	2	3	4	4	3.00
71	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4.90
72	3	3	4	4	5	3	3	3	5	5	3.80
73	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3.60
74	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2.90
75	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3.60
76	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2.80
77	3	3	3	2	2	2	2	3	4	4	2.80
78	3	3	3	4	4	4	2	4	4	4	3.50
79	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3.60
80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00



## DATA MENTAH HASIL

NO RESP	MOTIVASI INTRINSIK						MOTIVASI EKSTRINSIK						Rata-rata
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
1	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2.75
2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3.50
3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3.42
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3.83
5	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2.42
6	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3.83
7	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2.17
8	4	3	4	4	3	4	2	3	2	4	4	4	3.42
9	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	2.92
10	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3.75
11	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	3	4	3.58
12	3	3	4	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2.75
13	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3.42
14	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3.42
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
16	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4.75
17	5	5	5	5	3	4	2	3	3	3	4	4	3.83
18	5	4	4	5	3	4	1	2	4	3	4	3	3.50
19	3	4	4	3	3	4	2	3	3	2	3	2	3.00
20	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2.83
21	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3.08
22	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3.17
23	4	5	4	4	4	3	2	2	4	4	3	4	3.58
24	3	3	4	2	3	3	2	3	3	4	3	4	3.08
25	4	4	4	4	2	4	1	2	4	4	4	4	3.42
26	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2.42
27	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2.42
28	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3.58
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
30	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3.50
31	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4.50
32	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2.83
33	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3.25
34	3	3	4	2	3	4	2	3	4	4	4	4	3.33
35	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3.25
36	3	2	4	3	4	4	2	3	4	3	3	4	3.25
37	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	5	3.75
38	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4.58
39	4	4	4	3	2	4	3	3	4	4	4	4	3.58
40	5	5	5	5	3	5	2	4	5	5	5	5	4.50
41	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3.58
42	2	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	4	2.83
43	2	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	4	2.83
44	2	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2.83
45	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3.42
46	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2.42
47	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2.58
48	4	3	4	4	4	4	2	3	3	4	4	5	3.67
49	3	3	3	2	4	4	3	2	4	3	2	3	3.00
50	3	3	3	4	3	3	1	2	3	3	3	4	2.92
51	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	2.92
52	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2.83
53	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3.42
54	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3.58
55	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	2.92
56	3	3	4	4	3	4	2	3	3	4	4	5	3.50
57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3.08
58	3	3	3	2	3	3	2	2	4	4	3	3	2.92



59	5	5	4	5	4	5	2	3	4	4	4	4	4.08
60	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	3.75
61	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3.25
62	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3.58
63	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3.17
64	4	4	5	4	3	5	2	2	3	3	4	3	3.50
65	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3.33
66	4	3	3	4	4	4	1	3	3	3	3	4	3.25
67	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3.75
68	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3.25
69	3	3	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3.17
70	3	3	4	3	3	4	2	2	3	3	4	3	3.08
71	5	5	5	4	4	4	2	2	3	3	4	4	3.75
72	3	3	3	5	3	4	2	3	3	3	3	5	3.33
73	3	4	5	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3.75
74	3	3	4	5	3	3	2	3	4	3	3	3	3.25
75	4	4	4	3	3	4	2	3	5	4	4	4	3.67
76	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3.25
77	4	5	5	3	4	5	2	3	4	3	2	4	3.67
78	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4.00
79	4	3	3	4	4	4	2	2	3	3	3	3	3.17
80	5	5	5	5	4	3	3	3	4	4	3	3	3.92



## DATA MENTAH HASIL

NO. RESP.	KINERJA KARYAWAN						Rata-rata
	1	2	3	4	5	6	
1	4	4	3	3	5	5	4.00
2	3	3	4	4	4	5	3.83
3	4	4	4	3	3	3	3.50
4	5	5	5	5	5	5	5.00
5	2	2	2	3	2	4	2.50
6	3	3	4	4	3	3	3.33
7	5	4	5	4	4	3	4.17
8	5	4	5	4	4	3	4.17
9	3	2	2	3	2	3	2.50
10	3	3	3	3	2	3	2.83
11	3	3	3	3	3	5	3.33
12	3	3	3	3	2	2	2.67
13	3	3	3	3	3	3	3.00
14	3	2	2	3	2	2	2.33
15	3	3	3	4	3	4	3.33
16	4	3	3	4	4	4	3.67
17	4	3	4	4	3	3	3.50
18	4	4	3	4	3	3	3.50
19	3	3	3	3	3	3	3.00
20	4	4	4	3	3	4	3.67
21	4	3	3	3	3	4	3.33
22	4	3	4	4	3	3	3.50
23	4	5	4	4	5	4	4.33
24	3	3	4	3	3	3	3.17
25	5	4	4	4	5	4	4.33
26	4	3	4	4	3	3	3.50
27	3	3	4	4	4	3	3.50
28	4	4	3	3	3	3	3.33
29	4	4	3	3	3	3	3.33
30	4	3	3	3	3	4	3.33
31	4	4	4	4	4	4	4.00
32	4	4	4	4	3	4	3.83
33	4	3	3	3	3	4	3.33
34	4	4	4	4	4	4	4.00
35	5	5	5	5	5	5	5.00
36	4	3	3	4	3	3	3.33
37	3	3	3	3	3	4	3.17
38	4	4	4	4	4	4	4.00
39	4	4	4	3	4	4	3.83
40	4	4	4	4	4	4	4.00
41	4	4	3	3	3	4	3.50
42	4	4	3	4	4	4	3.83
43	4	4	4	3	3	4	3.67
44	4	4	4	4	4	4	4.00
45	4	4	4	4	4	4	4.00
46	4	4	4	4	4	5	4.17
47	4	4	4	4	4	5	4.17
48	5	5	5	5	5	5	5.00
49	4	4	4	4	4	5	4.17

50	4	4	3	3	3	4	3.50
51	4	4	4	4	4	4	4.00
52	4	4	4	4	4	4	4.00
53	4	4	4	4	4	4	4.00
54	4	4	4	4	4	4	4.00
55	4	4	4	4	4	5	4.17
56	4	4	4	4	4	5	4.17
57	4	4	4	3	3	4	3.67
58	3	3	3	3	4	5	3.50
59	4	4	4	4	4	4	4.00
60	4	4	4	4	3	4	3.83
61	4	4	4	4	5	3	4.00
62	4	4	3	4	3	4	3.67
63	4	4	4	3	3	4	3.67
64	3	3	3	4	4	2	3.17
65	4	5	4	4	5	4	4.33
66	4	4	3	4	4	3	3.67
67	3	3	3	4	3	3	3.17
68	4	4	3	3	4	4	3.67
69	4	4	4	4	3	4	3.83
70	4	4	4	4	3	4	3.83
71	3	3	3	4	3	3	3.17
72	3	3	4	4	3	4	3.50
73	4	3	3	4	4	4	3.67
74	3	4	4	4	4	3	3.67
75	4	4	4	4	3	4	3.83
76	4	4	3	3	3	4	3.50
77	4	4	4	3	3	4	3.67
78	3	4	4	4	3	4	3.67
79	4	4	4	3	4	4	3.83
80	4	4	4	4	4	5	4.17