

Analisis persepsi karyawan terhadap pemberian kompensasi dan pengaruhnya pada kinerja dengan lama kerja sebagai variabel pemoderasi (studi pada karyawan bagian produksi PT. Usman Jaya Mekar dan PT. Industri Sandang Nusantara Unit II Patal Secang di Kabupaten Magelang)

Oleh:
Fendy Firmansyah
F.0200050

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini dunia bisnis menuntut segala sesuatunya terjadi dengan cepat sehingga hal ini menyebabkan para pelaku bisnis termasuk organisasi perusahaan harus melakukan berbagai perubahan. Perubahan lingkungan baik lingkungan eksternal maupun internal yang terjadi menuntut perusahaan secara aktif merespon dan memanfaatkan segala peluang untuk mencapai keunggulan bersaing. Kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi merupakan *intangible asset* yang dapat menjadi keunggulan bersaing suatu organisasi atau perusahaan sehingga dapat menciptakan dan meningkatkan nilai perusahaan.

Keberadaan manusia sebagai sumber daya dalam perusahaan sangat berbeda dengan faktor produksi lainnya karena sumber daya manusia yang menggerakkan dan mengarahkan operasional organisasi. Faktor-faktor produksi seperti dana, teknologi canggih, material tidak akan pernah ada artinya tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang tangguh dan mampu menciptakan nilai tambah bagi sumber daya lainnya.

Setiap organisasi biasanya mempunyai berbagai tujuan masing-masing yang berbeda satu dengan yang lainnya, di mana dalam pencapaian tujuan tersebut diperlukan pemberdayaan sumber daya manusia. Pemberdayaan sumber daya manusia sangatlah penting karena berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan sangat ditunjang oleh manusia walaupun faktor lainnya seperti modal dan peralatan juga penting. Namun pada akhirnya manusia jugalah yang akan bertindak sebagai pengelola dan pelaksananya.

Dengan demikian manusia merupakan kunci keberhasilan dan oleh karena itu diperlukan karyawan yang mampu, cakap dan terampil untuk bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Namun kemudian permasalahan yang muncul adalah bagaimana organisasi mendukung kinerja karyawan agar mampu bekerja dengan lebih baik lagi dan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Secara umum manusia akan melakukan pekerjaannya dengan baik apabila terpenuhi kebutuhannya baik yang bersifat materi ataupun non materi. Untuk itu perlu diperhatikan aspek-aspek kritis dari SDM yang merupakan faktor yang dapat menentukan kinerja karyawan dan pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Hal tersebut dalam rangka menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas. Di dalam perusahaan karyawan merupakan salah satu komponen yang memiliki peranan vital dan salah satu cara untuk meningkatkan kualitas kinerjanya dengan pemberian kompensasi.

Kompensasi merupakan salah satu komponen untuk memotivasi karyawan suatu perusahaan. Dengan pemberian kompensasi yang proporsional maka diharapkan perusahaan dapat membuat para karyawan merasa diperhatikan

kesejahteraannya dan karyawan bersedia mempertahankan eksistensinya di perusahaan. Pemberian kompensasi diharapkan dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidup karyawan dan keluarganya serta dapat pula untuk meningkatkan semangat dan kegairahan dalam bekerja.

Pemberian kompensasi secara adil dan proporsional kepada karyawan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan. Kinerja karyawan akan sangat mempengaruhi kinerja perusahaan. Pada dasarnya seorang karyawan mempunyai harapan agar dapat memenuhi kebutuhan hidupnya melalui bekerja dan sebagian dari kebutuhannya itu dapat dipenuhi dengan uang (Dessler, 1996:6). Mengacu pada hal tersebut maka perusahaan seharusnya memberikan kompensasi kepada setiap karyawannya sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan kepada perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan latar belakang yang mendorong manusia untuk bekerja yaitu mendapatkan upah sebagai tujuan utama dan selanjutnya untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan meliputi gaji tetap, gaji/upah di luar jam kerja, pemberian insentif dan adanya tunjangan yang mendukung kesejahteraan karyawan. Upah merupakan komponen kompensasi yang memegang peranan penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Upah yang layak yang diberikan kepada karyawan merupakan salah satu faktor pendorong bagi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan kriteria yang diinginkan perusahaan. Dengan adanya upah, para karyawan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Namun sebaliknya apabila para karyawan merasa tidak puas atas upah yang telah diberikan perusahaan maka akan berdampak negatif pada kinerja karyawan sehingga akan berdampak negatif pula

pada kinerja perusahaan. Insentif dan tunjangan diberikan untuk memotivasi karyawan meningkatkan kinerjanya, bentuk dari keduanya bermacam-macam tergantung dari kebijaksanaan perusahaan. Insentif diberikan sebagai bentuk imbalan atas prestasi yang dicapai karyawan di luar jam kerjanya dan dapat dinilai dengan uang. Sedangkan tunjangan diberikan untuk mendukung kesejahteraan karyawan selama dalam perusahaan. Bentuk tunjangan bermacam-macam di antaranya adanya tunjangan kesehatan, Tunjangan Hari Raya (THR), pemberian asuransi tenaga kerja, dan lain sebagainya.

Para manajer dalam suatu organisasi mencapai hasil kerjanya melalui orang lain (karyawan). Oleh karena itu menjadi tanggung jawab manajer untuk menciptakan pekerja yang memiliki kemampuan handal dan mampu mewujudkan tujuan organisasi dengan baik. Untuk mencapai hal tersebut pihak manajer harus memacu semangat kerja agar bawahannya mampu memiliki kinerja yang baik dalam bidang kerjanya. Kemampuan seseorang dapat ditentukan oleh kualifikasi yang dimilikinya seperti pendidikan, pengalaman, dan bakat orang tersebut. Kemampuan yang dimiliki orang tersebut yang kemudian akan mendorong untuk berkinerja baik, daya dorong dapat dipengaruhi oleh faktor intern dan ekstern dari orang tersebut. Daya dorong inilah yang sering disebut sebagai motivasi. Oleh karena itu dibutuhkan motivasi berupa kompensasi yang merupakan daya pendorong atau daya penggerak yang diberikan kepada karyawan agar setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias mencapai kinerja dengan produktivitas yang tinggi.

Karyawan merupakan kekuatan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan, oleh karena itu kemampuan dari tiap karyawan sangat perlu

diperhatikan demi kemajuan perusahaan. Bernadin dan Russel dalam Gomes (1997:135) memberikan batasan mengenai kinerja sebagai berikut : “ *The record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period* “ (Catatan hasil yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu). Selain itu As’ad mendefinisikan kinerja sebagai hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan (As’ad, 1995:48). Baik buruknya kinerja karyawan dapat dinilai dari berbagai sudut dan definisi tentang penilaian kinerja juga bermacam-macam. Menurut Prawirosentono (1999:216), penilaian kinerja adalah proses penilaian hasil kerja yang akan digunakan oleh pihak manajemen untuk memberi informasi kepada karyawan secara individual, tentang mutu hasil pekerjaannya dipandang dari sudut kepentingan perusahaan.

Penilaian kinerja mengacu pada sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran (Schuler dan Jackson, 1999:3). Sedangkan penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan langsung dianggap sebagai alat untuk menjelaskan bahwa karyawan telah memenuhi standar yang ditetapkan untuk mengevaluasi kerja sekaligus untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka penulis melakukan penelitian terhadap seluruh karyawan bagian produksi pada PT. Usman Jaya Mekar dan PT. Industri Sandang Nusantara II Unit Patal Secang yang berlokasi di Kabupaten Magelang. Pemilihan obyek penelitian tersebut karena di Kabupaten Magelang kedua perusahaan tekstil tersebut menyerap tenaga kerja lebih banyak

dibandingkan industri lain dan karyawan bagian produksi pada perusahaan tekstil selain jumlahnya paling banyak dari karyawan lain, juga memegang peranan penting karena perusahaan tekstil di Magelang lebih banyak melayani pesanan (*job order*). Untuk itu peneliti berkeinginan melakukan penelitian untuk mengetahui seberapa besar persepsi karyawan terhadap pemberian kompensasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini peneliti menambahkan variabel moderator yaitu lama kerja. Lama kerja memiliki keterkaitan dengan kinerja yaitu pada saat seseorang memulai bekerja di suatu perusahaan dianggap belum menguasai bidang kerjanya dan tingkat kinerja yang dihasilkan masih dalam kategori rendah. Seiring dengan bertambahnya lama kerja maka keahlian dan pemahaman dalam penguasaan bidang kerjanya akan semakin meningkat yang ditandai dengan tingkat kinerja yang dihasilkan semakin meningkat pula. Setelah karyawan tersebut mampu beradaptasi, pada tingkat waktu tertentu akan tetap menghasilkan tingkat kinerja, tetapi tingkat kinerja yang dihasilkan tidak seperti pada tahun-tahun awal. Peningkatan kinerja menjadi lambat karena ada faktor kejenuhan dalam bekerja. Apabila persepsi karyawan terhadap kompensasi dengan memperhitungkan lama kerja adalah baik maka tingkat kinerja akan baik pula, begitu juga sebaliknya. Ada dua pernyataan dari Simamora (1995: 470) yang menyatakan bahwa lamanya waktu seorang karyawan telah berdinamika dengan perusahaan, divisi, departemen atau pekerjaan diartikan sebagai senioritas. Serikat pekerja lebih menyukai lama kerja, di mana mereka percaya lama kerja memberikan basis yang obyektif dan adil untuk kenaikan gaji. Dari latar belakang tersebut maka judul penelitian yang diangkat adalah: **“Analisis Persepsi Karyawan Terhadap Pemberian**

Kompensasi dan Pengaruhnya Pada Kinerja Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Usman Jaya Mekar Dan PT. Industri Sandang Nusantara II Unit Patal Secang Di Kabupaten Magelang)’’.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka perumusan masalah yang akan diangkat oleh penulis adalah sebagai berikut :

- a. Apakah persepsi karyawan terhadap pemberian kompensasi (upah, insentif, tunjangan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan ?
- b. Apakah pengaruh persepsi karyawan tentang pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan dimoderasi oleh lama kerja karyawan ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apakah persepsi karyawan terhadap pemberian kompensasi (upah, insentif, tunjangan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui apakah pengaruh persepsi karyawan tentang pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan dimoderasi oleh lama kerja karyawan.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat secara teoritis

Secara teoritis, penelitian ini memiliki manfaat sebagai sumbangan pemikiran dibidang ilmu pengetahuan guna pengembangan teori SDM yang berkaitan dengan kompensasi dan kinerja karyawan.

2. Manfaat secara praktis

Secara praktis, penelitian yang dilakukan diharapkan memiliki manfaat bagi pihak-pihak berikut ini:

a. Bagi perusahaan

Memberikan sumbangan pemikiran yang selanjutnya dapat digunakan sebagai pertimbangan untuk mengambil keputusan dan kebijakan yang berhubungan dengan kompensasi dan kinerja karyawan.

b. Bagi penulis

Untuk menambah wawasan, pengetahuan, dan sarana penerapan ilmu yang diterima secara teoritis ke dalam dunia nyata.

c. Bagi peneliti lain

Memberi gambaran bagi peneliti lain yang tertarik dan berminat pada permasalahan yang sama.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

A. Persepsi

Persepsi menurut Robbins (2002:52) merupakan suatu proses pengorganisasian dan penginterpretasian terhadap suatu obyek yang terlihat sehingga seseorang (subyek) memiliki kesimpulan terhadap obyek yang bersangkutan. Dalam penelitian ini subyeknya adalah para karyawan bagian produksi yang akan mengorganisasikan dan menginterpretasikan pemberian kompensasi (obyek) oleh perusahaan.

B. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Salah satu fungsi manajemen personalia adalah menentukan tingkat kompensasi. Hal ini merupakan tugas yang penting bagi organisasi karena menyangkut kesejahteraan karyawan sebuah organisasi. Secara ekonomis hal ini merupakan satu-satunya alat untuk memenuhi kebutuhan hidup karyawan dan keluarganya. Oleh karena itu kompensasi harus dapat menyeimbangkan antara kebutuhan karyawan dan perusahaan, sehingga kompensasi yang mereka terima akan mempunyai imbas positif terhadap

kinerja karyawan. Selain itu kompensasi harus mempunyai dasar yang logis, rasional, dan dapat dipertahankan karena menyangkut faktor emosional dari sudut pandang karyawan.

Program-program kompensasi didesain untuk menarik karyawan yang cakap kedalam organisasi, untuk memotivasi karyawan sehingga mencapai kinerja dengan prestasi yang tinggi, dan untuk menciptakan masa dinas yang panjang. Dengan ketiga hal tersebut diharapkan dapat memenuhi harapan karyawan dan bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Dalam membicarakan tentang kompensasi tidak hanya gaji yang dibahas, akan tetapi juga upah insentif dan tunjangan yang berupa program-program kompensasi tambahan atau *fringe benefit*. Program tersebut terbukti lebih efektif memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja dengan semangat dan produktivitas tinggi.

Pengertian tentang kompensasi menurut beberapa ahli menunjukkan pernyataan yang berbeda-beda tetapi pada dasarnya mengacu pada inti yang sama. Menurut Handoko (1997:155), Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa mereka. Sedangkan menurut Simamora (1997:54) Kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial rewards*) yang diterima karyawan melalui hubungan kepegawaian mereka dalam sebuah organisasi perusahaan. Namun demikian kompensasi menurut pernyataan Nitisemito (1996:149) adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap.

Dari berbagai definisi tentang kompensasi dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan suatu balas jasa atas pengorbanan karyawan yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi tersebut dapat diberikan dalam bentuk uang ataupun lainnya yang diberikan secara langsung ataupun tidak langsung. Kompensasi yang diberikan harus dengan suatu sistem tertentu yang mempertimbangkan nilai-nilai keadilan sesuai dengan kinerja karyawan sehingga tercipta kepuasan baik dari pihak karyawan atau perusahaan. Dengan adanya kompensasi yang adil dan proporsional maka kinerja karyawan akan meningkat dan tujuan perusahaan dapat dicapai secara efektif.

2. Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi baik itu berupa gaji/upah, upah insentif, dan tunjangan-tunjangan di dalam suatu organisasi mempunyai tujuan-tujuan yang positif. Dengan adanya sistem kompensasi yang adil maka diharapkan ada timbal balik antara perusahaan dengan karyawan.

Pengelolaan kompensasi suatu perusahaan dilakukan oleh departemen personalia. Departemen personalia harus dapat menciptakan adanya persepsi keadilan dan kepuasan pada sistem kompensasi. Oleh karena itu perlu dibuat suatu administrasi kompensasi. Administrasi kompensasi mungkin mempunyai tujuan yang saling bertentangan. Secara rinci tujuan-tujuan yang hendak dicapai melalui administrasi kompensasi dapat diuraikan sebagai berikut ini (Handoko, 1997:156) :

- a. Memperoleh personalia yang *qualified*.

Tingkat pengupahan harus menyesuaikan dengan kondisi permintaan dan penawaran tenaga kerja. Kadang-kadang tingkat gaji yang relatif tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar yang cakap yang sudah bekerja di perusahaan lain.

- b. Mempertahankan para karyawan yang sudah ada sekarang.

Kompensasi yang diterapkan harus kompetitif dengan perusahaan lain. Hal ini dimaksudkan untuk mencegah karyawan lari ke perusahaan lain yang mampu menggaji karyawan lebih tinggi.

- c. Menjamin keadilan.

Administrasi kompensasi harus menerapkan keadilan baik secara internal maupun eksternal. Keadilan internal berhubungan dengan nilai pekerjaan yang dilakukan, sedangkan keadilan eksternal berkaitan dengan pembayaran yang layak pada pekerjaan yang sama di perusahaan lain.

- d. Menghargai perilaku yang diinginkan

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

- e. Mengendalikan biaya-biaya.

Dengan sistem administrasi kompensasi yang terstruktur diharapkan perusahaan tidak melakukan kekeliruan sehingga biaya-

biaya yang ada dapat terkendali dengan sistem yang terlaksana dengan baik, misalnya pembayaran kurang atau pembayaran berlebih.

f. Memenuhi peraturan-peraturan legal

Program kompensasi yang baik harus memenuhi peraturan-peraturan yang telah ditetapkan pemerintah sehingga tidak menjadi kendala bagi berlangsungnya usaha.

Tujuan-tujuan administrasi kompensasi tersebut bukan merupakan aturan-aturan, tetapi merupakan pedoman-pedoman dalam melaksanakan kebijakan kompensasi. Efektif dan tidaknya administrasi kompensasi diterapkan perusahaan tergantung pada perpaduan penerapan pedoman-pedoman tersebut.

3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi

Program-program yang efektif perlu diterapkan agar karyawan dapat berkinerja lebih baik karena termotivasi oleh program-program tersebut. Akan tetapi program tersebut tidak dapat diterapkan tanpa ada pertimbangan-pertimbangan lainnya, seperti halnya program pemberian kompensasi kepada karyawan tidak mudah untuk dilaksanakan. Oleh karena itu departemen personalia harus melakukan pertimbangan terhadap hal-hal yang mempengaruhi kebijakan kompensasi. Menurut Ranupandojo dan Husnan (1994:139-140) faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi adalah sebagai berikut ini:

a. Permintaan dan penawaran tenaga kerja

Apabila tenaga ahli atau terampil yang dibutuhkan, sedangkan tenaganya langka maka kompensasi cenderung tinggi tetapi jika tenaga yang dibutuhkan dan jumlah tenaga kerja yang ada melimpah maka kompensasi akan rendah.

b. Organisasi buruh

Organisasi buruh juga berpengaruh terhadap penentuan kompensasi dan organisasi karyawan cenderung di pihak penawaran. Dalam suatu demonstrasi buruh dengan pemogokan kerja, maka mereka bisa mempertahankan tuntutan yang diinginkan dan sebaliknya. Lemah atau kuatnya organisasi mencerminkan kemampuan organisasi karyawan untuk menggunakan pengaruh pada penentuan tingkat kompensasi.

c. Produktivitas

Kompensasi merupakan balas jasa atas prestasi kerja karyawan. Semakin tinggi prestasi kinerja maka kompensasi yang diterima semakin besar. Prestasi kinerja ini dinyatakan sebagai produktivitas.

d. Kemampuan untuk membayar

Apabila perusahaan memperoleh laba yang tinggi akan mempengaruhi perusahaan dalam menetapkan kebijakan kompensasi. Perusahaan akan sanggup untuk membayar kompensasi lebih tinggi agar bisa bersaing dengan perusahaan lain.

e. Biaya hidup

Penyesuaian kompensasi dengan biaya hidup bukanlah merupakan penyelesaian fundamental bagi kompensasi karyawan yang wajar. Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan harus menyesuaikan dengan biaya hidup yang ditanggung oleh karyawan dalam suatu wilayah.

f. Pemerintah

Pemerintah berkepentingan untuk ikut campur dalam penetapan upah, karena seringkali perusahaan tidak melaksanakan ketentuan perundang-undangan. Tekanan-tekanan eksternal dari pemerintah dengan segala peraturannya mempengaruhi penetapan tingkat kompensasi perusahaan.

4. Bentuk-bentuk Kompensasi

Kompensasi merupakan segala bentuk kembalian finansial, jasa-jasa berwujud, dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh karyawan sebagai imbalan jasa. Kompensasi mencakup upah secara langsung (*Direct Payment*) dalam bentuk gaji, insentif, komisi, dan bonus. Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan, seperti asuransi dan liburan atas dana perusahaan dan ganjaran non finansial (*financial rewards*) seperti hal-hal yang tidak mudah dikualifikasi, yaitu ganjaran-ganjaran seperti pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang lebih luwes, dan kantor yang lebih bergengsi (Dessler; 1986:349).

a. Upah

Karyawan suatu perusahaan sering memandang upah sebagai refleksi bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka

terhadap organisasi perusahaan. Sedangkan bagi perusahaan besarnya upah yang diberikan akan berpengaruh terhadap biaya yang akan dikeluarkan perusahaan. Oleh karena itu perlu dicapai keseimbangan antar kepentingan karyawan dan perusahaan sehingga masing-masing pihak tidak merasa dirugikan.

Ada banyak pengertian mengenai upah diantaranya sebagai berikut ini.

- 1) Menurut Flippo (1961,308) yang dimaksud upah adalah harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan seseorang kepada orang lain.
- 2) Dewan Peneliti Pengupah Nasional memberikan definisi upah sebagai suatu penerimaan/imbalan dari pembagian kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang akan dan telah dilakukan, berfungsi sebagai jaminan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan produksi dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang telah ditetapkan menurut suatu persetujuan undang-undang dan peraturan dan dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi dan penerima kerja (Ranupandojo dan Husnan, 1990:138).
- 3) Prof. Dr. F. H. J. M. Van Ber Van mengartikan upah secara luas yaitu sebagai tujuan obyektif kerja ekonomis (1996:14).

a) Dasar Penentuan Upah

Pada dasarnya ada dua dasar pengupahan karyawan (Dessler,1989:350):

- 1) Pembayaran atas dasar waktu

Umumnya karyawan digaji atas dasar waktu pelaksanaan kerja. Contohnya adalah karyawan pabrik atau buruh kasar dibayar atas dasar upah menurut jam kerja atau harian. Sedangkan karyawan yang digaji yaitu karyawan yang terdiri dari para manajer profesional dan pegawai kesekretariatan serta administratif memperoleh upah atas dasar seperangkat periode waktu (mingguan, bulanan atau tahunan). Perbedaan upah yang terlalu besar akan menimbulkan angka perputaran yang tinggi.

- 2) Upah borongan

Upah borongan mengaitkan upah secara langsung dengan jumlah yang diproduksi.

- b). Indikator Upah

Menurut Nitisemito (1985:150-156), indikator upah meliputi :

- 1) Kompensasi harus dapat memenuhi kebutuhan minimum.

Dengan kompensasi yang diterimanya, karyawan berkeinginan agar kompensasi yang diterima dapat memenuhi kebutuhan secara minimum. Oleh karena itu setiap perusahaan dalam menetapkan kompensasi terhadap para karyawannya diusahakan agar kompensasi terendah yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan karyawan secara minimum.

- 2) Kompensasi harus mengikat.

Kompensasi yang diberikan harus dapat mengikat karyawan, hal ini sangat penting sebab apabila kompensasi yang diberikan terlalu kecil dibandingkan kompensasi perusahaan lain, maka dimungkinkan akan menimbulkan kecenderungan untuk pindah ke perusahaan lain.

- 3) Kompensasi harus dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja

Jumlah kompensasi yang diberikan besar pengaruhnya terhadap semangat dan kegairahan dalam bekerja. Perusahaan akan mendapat dua keuntungan yaitu semangat dan kegairahan dalam bekerja akan meningkat dan perusahaan mampu mengikat karyawan.

- 4) Kompensasi harus adil.

Adil bukan berarti semua harus sama, tapi sesuai dengan haknya. Untuk dapat menetapkan upah yang adil maka perusahaan tersebut harus mengkategorikan tugas-tugas dalam beberapa bagian yang menurut penilaiannya perlu diberikan kompensasi yang sama. Sebaliknya kalau terlalu sedikit maka dapat menyebabkan kemungkinan penggolongan tersebut kurang tepat.

- 5) Kompensasi tidak boleh bersifat statis.

Statis tidak terbatas hanya karena perusahaan tersebut tidak mengikuti dan menyesuaikan dengan perubahan nilai uang, tetapi juga harus menyesuaikan dengan banyak faktor seperti perubahan tingkat hidup penduduk, perubahan undang-undang/peraturan tentang besarnya upah, dan adanya perubahan tingkat kompensasi yang diberikan perusahaan lain.

6) Komposisi dari kompensasi harus diperhatikan.

Tidak ada ketentuan mutlak yang mengatakan bahwa kompensasi diberikan seluruhnya berupa uang. Meskipun demikian kemungkinan untuk mewujudkan upah dalam bentuk lain perlu dipertimbangkan. Apabila perusahaan yakin dengan memberikan sebagian kompensasi dalam bentuk lain akan mencapai sasaran yang baik, maka hal tersebut patut untuk dipertimbangkan. Namun demikian kesemuanya sebaiknya dapat dinilai dengan uang dan diberikan relatif secara tetap.

b. Gaji

Seperti yang pernah diungkapkan oleh Gary Dessler bahwa pada dasarnya seorang karyawan mempunyai harapan agar dapat memenuhi kebutuhan hidupnya melalui bekerja dan sebagian dari kebutuhannya itu dapat dipenuhi dengan uang (Dessler, 1996:6). Hal tersebut merupakan suatu kewajiban karena uang sebagai sarana langsung

untuk pemenuhan kebutuhan hidup dan uang merupakan motivator terpenting bagi seorang pekerja.

Definisi gaji itu sendiri adalah pembayaran yang diberikan secara tetap, baik bulanan ataupun mingguan untuk karyawan klerikal, administrasi, dan manajerial (Handoko, 1993: 161).

1) Faktor-faktor dalam menentukan gaji:

a) Kinerja

Manfaat menggunakan kinerja:

- a. Meningkatkan kepuasan kinerja.
- b. Meningkatkan produktivitas.
- c. Menghindari ketidakadilan.
- d. Menurunkan perputaran kerja.
- e. Meningkatkan kualitas bauran karyawan.

b) Senioritas

Berdasarkan lamanya seorang karyawan bekerja di suatu perusahaan.

c) Keahlian

Keahlian tambahan yang dimiliki karyawan mempunyai nilai tersendiri dan dapat meningkatkan nilai karyawan tersebut.

d) Pengalaman dan keanggotaan dalam organisasi

Pengalaman seseorang dalam suatu pekerjaan akan mempengaruhi penilaian terhadap orang tersebut, lebih banyak

orang berpengalaman maka lebih tahu seluk beluk pekerjaan tersebut.

e) Potensi

Orang yang memiliki potensi maju dan potensi yang ada dalam diri karyawan memiliki nilai tersendiri.

c. Upah Insentif

Pengupahan insentif dimaksudkan untuk memberikan upah atau gaji yang berbeda, karena karyawan itu berprestasi. Upah insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang karena adanya prestasi kerja (Ranupandojo dan Husnan, 1993:161).

Sistem upah insentif menunjukkan hubungan yang paling jelas antara kompensasi dan kinerja (prestasi). Upah insentif pada umumnya digunakan untuk mengembangkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar produksi karyawan. Karyawan yang bekerja di bawah sistem upah insentif formal berarti kinerja mereka menentukan secara keseluruhan/ sebagian penghasilan mereka. Rencana insentif bermaksud untuk menghubungkan kesempatan karyawan akan mendapatkan finansial tambahan dengan kebutuhan organisasi akan efisien. Jadi sistem insentif dimaksudkan untuk meningkatkan pendapatan karyawan dan mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam perusahaan.

Untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam berupaya mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan menukarkan perangsang finansial di

atas dan melebihi upah dan gaji besar. Dengan demikian upah insentif sebenarnya merupakan bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang, keberhasilan motivasi ini haruslah diukur dari hasilnya. Dengan diberikannya tambahan upah untuk karyawan yang berprestasi baik akan menaikkan kinerjanya.

1). Macam-macam insentif menurut Robbin (1996:178) adalah sebagai berikut :

a) Insentif finansial

Adalah program yang mengkaitkan antara upah dengan prestasi yang tujuannya untuk memotivasi karyawan.

b) Insentif non finansial

Adalah penghargaan yang diberikan kepada karyawan karena prestasi yang dicapainya dalam bentuk bukan uang. Penghargaan ini dapat berupa promosi jabatan yang lebih tinggi.

2) Sifat-sifat Dasar Pengupahan Insentif

Agar pengupahan insentif bisa berhasil maka berbagai sifat dasar perlu diperhatikan seperti berikut:

a) Pembayaran hendaknya sederhana sehingga mudah dimengerti dan dihitung oleh karyawan sendiri.

b) Penghasilan yang diterima buruh hendaknya langsung menaikkan output dan efisiensi.

c) Pembayaran hendaknya dilakukan secepat mungkin.

d) Standar kerja hendaknya dilakukan dengan hati-hati.

- e) Besarnya upah normal dengan standar kerja per jam hendaknya cukup merangsang pekerja untuk bekerja lebih giat.

(Ranupandojo dan Husnan, 1993:163)

3) Sistem Upah Insentif

Menurut Ranupandojo dan Husnan (1993:163-173) sistem upah insentif diperuntukkan bagi pihak-pihak berikut ini, yaitu:

- a) Sistem upah insentif untuk karyawan bagian produksi.

Untuk karyawan bagian produksi di mana hasil produksinya mudah diukur, maka berbagai sistem pengupahan yang bisa digunakan adalah berdasar atas *Piece Rate* (unit yang dihasilkan) dan *Time Bonuses* (premi berdasarkan waktu).

Sistem pengupahan ini adalah sebagai berikut:

- a. *Piece Rate* (unit yang dihasilkan)

- (1) *Straight Piece Work Plan* (upah per potong proporsional).

Sistem ini paling banyak digunakan, dalam hal ini pekerja dibayar berdasarkan seluruh produk yang dihasilkan dikalikan tarif upah per potong didasarkan atas penyelidikan waktu standarnya. Cara semacam ini dimaksudkan untuk melindungi pekerja yang kurang mampu berprestasi.

- (2) *Taylor Piece Work Plan* (upah per potong Taylor)

Cara ini diajukan oleh Taylor dengan mengatur tarif yang berbeda untuk karyawan yang bekerja di atas dan

di bawah output rata-rata. Apabila seseorang berhasil mencapai output rata-rata atau melebihinya akan menerima upah per potong yang lebih besar dari pada mereka yang bekerja di bawah rata-rata.

(3) *Group Piece Work Plan* (upah per potong kelompok).

Apabila dalam pengerjaan suatu produk diperlukan kerjasama dari beberapa karyawan, maka cara menghitung upahnya dengan menentukan standar upah kelompok. Bagi yang berada di atas standar kelompoknya akan dibayar sebanyak unit yang dihasilkan dikalikan dengan tarif per unit, sedangkan yang bekerja di bawah standar akan dibayar dengan jam kerja dikalikan dengan tarif per jamnya.

b. *Time Bonuses* (premi berdasar waktu)

(1) Premi didasarkan pada waktu yang dihemat (*Time Saved*)

Pada sistem ini terdapat tiga metode, yaitu *Halsey Plan*, *100% premium plan* dan *Bedaux Plan*. Perbedaan dari ketiga metode ini hanyalah terletak pada presentasi premi yang diberikan.

1) *Halsey Plan*

Dalam cara ini besarnya prosentase premi yang diberikan adalah 50% dari waktu yang dihemat.

Dengan alasan karena tidak adanya standar kerja yang tepat sekali.

2) *100 % premium plan*

Pada cara ini persentase premi yang diberikan adalah 100% dari waktu yang dihemat.

3) *Bedaux Plan*

Cara ini premi yang diberikan adalah 75% dari waktu yang dihemat.

(2) Berdasarkan waktu yang dikerjakan (*Time Work*)

Dalam sistem ini dikemukakan oleh Roean dan Emerson, hanya pada Emerson dalam perhitungan upah terlebih dahulu dibuat tabel indeks efisiensi.

(3) Premi didasarkan atas waktu standar.

Pada cara ini premi diberikan sebesar 20 % dari waktu standar. Dari berbagai sistem upah insentif tersebut kita bisa lihat bahwa besarnya upah yang akan diterima oleh pekerja akan berbeda-beda, tergantung dari sistem manapun yang akan dipilih, hendaknya sistem tersebut mampu memenuhi tujuan yang telah ditetapkan, yaitu meningkatkan output dan efisiensi.

b) Sistem Upah Intensif untuk Karyawan bukan Produksi

Biasanya sistem besarnya premi asuransi yang diberikan dengan persentase komisi tertentu untuk seorang pimpinan mendapatkan komisi sebesar 40% - 60% dari gaji pokok, karena telah menyelesaikan suatu target tertentu. Di samping itu juga bisa menggunakan bermacam-macam bentuk insentif seperti berikut:

a. *Bonus Payment* (Pembayaran Asuransi)

Premi ini biasanya diberikan pada akhir tahun ditambahkan pada gaji pokoknya atau mungkin diberikan setelah karyawan atau pimpinan mencapai pensiun. Biasanya premi ini diberikan setelah karyawan atau pimpinan berhasil merealisasikan suatu tujuan tertentu.

b. *Stock Option*

Adalah hak untuk membeli sejumlah saham pada harga tertentu pada periode tertentu, yang biasanya ditawarkan di bawah harga pasar. Selisih ini merupakan premi.

c. *Plantom Stock Plan*

Dalam cara ini para pemimpin tidak benar-benar menerima saham, tetapi hanya dicetak dalam rekeningnya nilai saham pada harga pasar. Setelah beberapa waktu tertentu biasanya 3 – 5 tahun pimpinan akan menerima premi sebesar nilai kenaikan saham tersebut. Untuk ini bisa dibayar tunai atau ditunda sampai dengan masa pensiun.

c) Sistem Upah Intensif untuk Seluruh Karyawan

Di antaranya adalah sebagai berikut:

a. *Stock Ownership Plan* (Pemilihan Saham Bersama)

Pada cara ini karyawan diberi kesempatan untuk menilai perusahaan, karena kemajuan perusahaan tergantung mereka, di mana keuntungan mereka dalam pembagian dividen nanti.

b. *Profit Sharing Plan* (Pembagian Laba)

Cara ini para karyawan akan mendapatkan bagian keuntungan perusahaan. Bisa dibayarkan sampai dengan karyawan pensiun. Hanya masalahnya adalah berapa keuntungan yang akan dibagi.

d. Tunjangan

Tunjangan karyawan (*employee benefit*) merupakan pembayaran-pembayaran dan jasa-jasa yang melindungi dan melengkapi gaji pokok dan perusahaan membayar semua atau sebagian dari tunjangan ini (Simamora,1995:478). Aspek-aspek dari tunjangan karyawan ini meliputi tunjangan hari tua, tunjangan hari raya, asuransi tenaga kerja, cuti, tunjangan kesehatan, dan rekreasi (Simamora, 1995:478). Tunjangan sebagai pelengkap dalam kompensasi yang memiliki maksud untuk memberikan dan meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja dengan harapan kinerja karyawan dapat meningkat. Tujuan utama dari pemberian tunjangan adalah untuk membuat karyawan merasa diperhatikan kesejahteraannya sehingga bersedia mempertahankan eksistensinya di perusahaan.

a. Beberapa prinsip umum agar program tunjangan memberikan kontribusi bagi perusahaan (Simamora, 1995:479-480):

- 1) Tunjangan karyawan haruslah memenuhi kebutuhan nyata.
- 2) Tunjangan haruslah dibatasi kepada aktivitas-aktivitas di mana kelompok lebih efisien daripada individu.
- 3) Program tunjangan haruslah bercirikan fleksibilitas.
- 4) Perusahaan haruslah melakukan program komunikasi yang ekstensif yang terencana dengan baik.
- 5) Biaya tunjangan haruslah dapat dikalkulasi.

Tunjangan karyawan adalah tambahan pembayaran berupa tunjangan transportasi, tunjangan makan, tunjangan hari raya, tunjangan hari tua, asuransi tenaga kerja, program kesehatan, dll.

b. Tujuan-tujuan tunjangan

Menurut Simamora (1995:478) tunjangan digunakan untuk memenuhi beberapa tujuan berikut ini:

- 1) Meningkatkan moral karyawan;
- 2) Memotivasi karyawan;
- 3) Meningkatkan kepuasan kerja;
- 4) Memikat karyawan-karyawan baru;
- 5) Mengurangi perputaran karyawan;
- 6) Menggunakan kompensasi secara lebih baik;
- 7) Menjaga agar serikat pekerja tidak ikut campur tangan;
- 8) Meningkatkan keamanan karyawan;

- 9) Mempertahankan posisi yang menguntungkan;
- 10) Meningkatkan citra perusahaan di kalangan karyawan.

C. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Suatu perusahaan atau organisasi tentunya mempunyai tujuan yang harus dicapai, dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Untuk mencapainya dibutuhkan kinerja perusahaan atau organisasi yang baik. Kinerja perusahaan erat kaitannya dengan kinerja karyawan. Jika kinerja karyawan baik tentunya akan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan. Ada berbagai definisi dalam kinerja, yakni:

- 1) Menurut Robbins (1996:259), kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya.
- 2) Suprihanto (1998:7) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar atau target atau kriteria lain yang telah ditetapkan terlebih dahulu.
- 3) Definisi kinerja menurut Bernadin dan Russel (Gomes, 1997:135) yaitu : *Performance is the record of outcomes produced on a specified job function of activity during a specified time period* (catatan hasil yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode tertentu). Kinerja dapat dinilai melalui hasil kerja periode sebelumnya dibandingkan dengan kinerja senyatanya

masa sekarang serta dengan periode yang akan datang dalam lingkup tertentu.

- 4) Menurut Prawirosentono (1999:2), definisi kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika.

Dari berbagai definisi diatas maka dapat diperoleh kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil dari upaya yang dihasilkan oleh seseorang melalui pekerjaannya dan telah memenuhi standar organisasi pada suatu periode waktu tertentu.

2. Indikator kinerja yaitu:

Menurut Simamora (1997:418) hal-hal yang menjadi indikator dalam penilaian kinerja seseorang dalam organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Loyalitas, yaitu kesetiaan pegawai terhadap organisasi dan semangat berkorban demi tercapainya tujuan organisasi.
- b. Tanggungjawab, yaitu rasa memiliki organisasi dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dilakukan dan ditekuni serta berani menghadapi segala konsekuensi dan resiko dari pekerjaan tersebut.
- c. Ketrampilan, yaitu kemampuan pegawai untuk melaksanakan tugas serta menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan.
- d. Pengetahuan, yaitu kemampuan pegawai untuk menguasai semua hal yang berhubungan dengan pekerjaannya.

3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Bernandin & Russel (dalam Gomes, 1997:135) adalah *a way of measuring the contributions of individuals to their organization* (suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya). Sedangkan menurut Prawirosentono (1999:216), penilaian kinerja adalah proses penilaian hasil kerja yang akan digunakan oleh pihak manajemen untuk memberi informasi kepada karyawan secara individual, tentang mutu hasil pekerjaannya dipandang dari sudut kepentingan perusahaan.

Penilaian kinerja merupakan metode bagi manajemen untuk membuat suatu analisa yang adil dan jujur tentang nilai karyawan bagi organisasi, bukan saja meliputi kuantitas kerja, tetapi juga watak, kelakuan, dan kualifikasi pribadi karyawan. Gomes (1997:137-142) membagi kriteria penilaian kinerja menjadi 3 tipe yang saling berbeda:

a. Penilaian kinerja berdasarkan hasil (*Result-based performance appraisal*).

Tipe kriteria ini merumuskan kinerja pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau mengukur hasil akhir (*end-result*). Sasaran kinerja bisa ditetapkan oleh manajemen atau kelompok kerja, tetapi jika menginginkan agar pegawai meningkatkan kinerja mereka, maka penetapan sasaran secara partisipasi dengan melibatkan para pegawai akan jauh berdampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi.

- b. Penilaian kinerja berdasarkan perilaku (*Behavior based performance appraisal*)

Tipe kriteria ini mengukur sarana (*means*) pencapaian sasaran (*goals*) dan bukannya hasil akhir (*end result*).

- c. Penilaian kinerja berdasarkan *Judgment* (*Judgment based performance appraisal*).

Tipe kriteria ini menilai atau mengevaluasi kinerja pegawai berdasar deskripsi perilaku yang spesifik yaitu:

- 1) Jumlah kerja yang dilakukan dalam satu periode yang ditentukan.
- 2) Kualitas kerja yang dicapai berdasar syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya
- 3) Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaannya dan ketrampilannya.
- 4) Kesiediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)
- 5) Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- 6) Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi.

Menurut Robbin (1996:260) dalam penilaian kinerja terdapat beberapa pilihan dalam penentuan mengenai siapa yang sebaiknya melakukan penilaian tersebut, antara lain:

- a. Atasan Langsung

Sekitar 95% dari semua evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah dari organisasi dijalankan oleh atasan langsung karyawan

tersebut. Namun terdapat kelemahan dari penggunaan sumber evaluasi ini, di mana banyak atasan mereka tidak memenuhi syarat untuk menilai kontribusi yang unik dari masing-masing anak buahnya.

b. Rekan Sekerja

Evaluasi rekan sekerja merupakan salah satu sumber paling andal dari data penilaian. Alasannya bahwa rekan kerja dekat dengan tindakan, di mana interaksi sehari-hari memberi mereka pandangan menyeluruh terhadap kinerja karyawan dalam pekerjaannya, dan dengan menggunakan rekan sekerja sebagai penilai akan menghasilkan penilaian yang independen. Kelemahannya, evaluasi rekan sekerja dapat menimbulkan ketidaksediaan rekan sekerja untuk saling mengevaluasi dan dapat menderita prasangka atau bias berdasarkan persahabatan.

c. Evaluasi Diri

Evaluasi diri menyeluruh karyawan untuk mengevaluasi kinerja mereka sendiri konsisten dengan nilai-nilai seperti sukarela dan pemberian kuasa. Evaluasi tersebut cenderung mengurangi kedensifan para karyawan mengenai proses penilaian, evaluasi dapat dijadikan sarana untuk merangsang pembahasan kinerja pekerjaan antara karyawan dan atasan mereka. Kelemahannya, evaluasi tersebut dapat menimbulkan penilaian yang sangat dibesar-besarkan, lagipula penilaian diri dengan penilaian atasan sering tidak cocok. Karena itu, evaluasi ini sering digunakan untuk pengembangan bukan untuk maksud evaluatif.

d. Bawahan Langsung

Evaluasi bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang manajer, karena lazimnya penilai mempunyai kontak yang sering dengan yang dinilai. Masalah yang mungkin terjadi adalah rasa takut akan dibalas oleh para atasan yang dievaluasi jelek. Sebab itu anonimitas responden sangat menentukan agar evaluasi ini tepat.

e. Pendekatan Menyeluruh (Evaluasi 360-Derajat)

Pendekatan ini memberikan umpan balik kinerja dari lingkaran penuh kontak sehari-hari yang mungkin dimiliki seorang karyawan, yang berkisar dari personil ruang surat sampai ke pelanggan, atasan, rekan sekerja. Jumlah penilaian sedikit-dikitnya 3 (tiga) evaluasi atau sebanyak-banyaknya 25 (duapuluh lima) evaluasi. Atau kira-kira 5 (lima) sampai dengan 10 (sepuluh) evaluasi pekerjaan.

Dalam penilaian kinerja karyawan sering terjadi kekeliruan. Simamora (1995:342-344) mengungkapkan 5 masalah utama dalam skala penilaian kinerja dan pemecahannya, yaitu:

a. Standar kinerja yang tidak jelas

Standar kinerja yang tidak jelas adalah skala penilaian yang terlalu terbuka terhadap interpretasi, sebagai gantinya masukan ungkapan-ungkapan deskriptif masing-masing ciri dan apa yang dimaksud dengan standar-standar seperti “baik” atau “tidak memuaskan”.

b. Efek Halo

Masalah yang dapat terjadi dalam penilaian kinerja bila penilaian seorang penyelia terhadap seorang bawahan pada satu ciri membiaskan penilaian atas orang itu pada ciri lainnya. Kesadaran pada masalah ini merupakan langkah utama untuk dapat menghindarinya. Selain itu pelatihan kepenyeliaan juga dapat mengurangi masalah.

c. Kecenderungan sentral

Satu kecenderungan untuk menilai semua karyawannya dengan cara yang sama, seperti menilai mereka semua pada tingkat rata-rata. Sebagai gantinya, pemeringkatan karyawan dengan menggunakan skala penilaian grafik dapat menghindari masalah kecenderungan sentral karena semua karyawan harus diperingkatkan dan dengan demikian tidak dapat terjadi bahwa semua dinilai rata-rata.

d. Terlalu keras atau terlalu longgar

Masalah lain yang mungkin terjadi ketika seorang penyelia berkecenderungan untuk menilai semua bawahannya entah terlalu tinggi atau rendah. Jika skala penilaian grafik yang harus digunakan, maka perlu untuk mengandalkan satu distribusi kinerja, upayakan untuk membuat penyebaran.

e. Prasangka

Kecenderungan untuk mengikuti perbedaan individual seperti usia, ras, dan jenis kelamin untuk mempengaruhi tingkat penilaian yang diterima karyawan. Penting bila penilaian dilakukan secara obyektif, dan usahakan untuk membendung pengaruh-pengaruh dari faktor-faktor seperti kinerja terdahulu, usia, ras, dan lainnya.

Penilaian kinerja pada seluruh karyawan merupakan kegiatan yang harus secara rutin dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara obyektif, tepat, dan didokumentasikan secara baik cenderung menurunkan potensi penyimpangan yang dilakukan karyawan, sehingga kinerja karyawan sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan. Menurut Siagian (1996:227-228) penilaian kinerja yang sistematis akan sangat bermanfaat untuk berbagai kepentingan, yaitu:

a. Mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Dengan mengetahui hasil penilaian kinerja, maka pihak-pihak yang terlibat dapat mengambil langkah-langkah yang diperlukan agar kinerja karyawan dapat lebih meningkat lagi dimasa yang akan datang.

b. Bahan pertimbangan keputusan dalam pemberian imbalan.

Imbalan yang diberikan perusahaan tidak terbatas hanya pada upah atau gaji saja, tetapi juga berbagai imbalan lain seperti bonus akhir tahun, hadiah pada hari raya atau bahkan ada perusahaan yang memperbolehkan karyawannya memiliki sejumlah saham perusahaan, sehingga dengan hasil penilaian kinerja dapat ditentukan siapa-siapa yang berhak menerima berbagai imbalan tersebut.

c. Kepentingan mutasi karyawan.

Hasil penilaian kinerja karyawan di masa lalu dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan mutasi baginya di masa depan. Mutasi tersebut dapat berupa promosi, alih tugas, alih wilayah ataupun demosi.

d. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan.

Guna mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan ataupun untuk mengembangkan potensi karyawan yang sebelumnya belum tergalinya sepenuhnya, hal tersebut dapat terungkap pada hasil penilaian kinerja.

- e. Membantu para pegawai menentukan rencana kariernya.

Dengan hasil penilaian kinerja maka bagian personalia dapat membantu karyawan dalam menyusun program pengembangan karier yang paling tepat guna kepentingan karyawan dan perusahaan yang bersangkutan.

D. Lama Kerja

Lama kerja adalah lamanya waktu karyawan bekerja di tempat kerja mulai dari saat masuk/diterima di tempat kerja hingga sekarang. Simamora (1995:470) menyatakan bahwa lamanya waktu seorang karyawan telah berdinasi dengan perusahaan, divisi, departemen atau pekerjaan diartikan sebagai senioritas. Manajemen menyukai kinerja sebagai basis untuk perubahan kompensasi, sedangkan serikat pekerja lebih menyukai senioritas, di mana mereka percaya senioritas memberikan basis yang obyektif dan adil untuk kenaikan gaji.

Lama kerja memiliki keterkaitan dengan kinerja yaitu pada saat seseorang mulai bekerja pada perusahaan dianggap belum menguasai bidang kerjanya dan tingkat kinerja yang dihasilkan masih dalam kategori rendah. Bertambahnya lama waktu bekerja akan meningkatkan keahlian dan pemahaman dalam penguasaan bidang kerjanya sehingga tingkat kinerja yang dihasilkan semakin meningkat pula. Dilain pihak lama kerja pada tingkat waktu tertentu akan tetap menghasilkan

tingkat kinerja, tetapi tingkat kinerja yang dihasilkan tidak seperti pada awal masa kerjanya (Purnomo: 1992:95). Peningkatan kinerja menjadi lambat karena ada faktor kejenuhan dalam bekerja. Suatu kompromi tentang lama kerja - kinerja yang dapat diterima dapat memungkinkan karyawan untuk menerima kenaikan gaji sampai pada tingkat *midpoint* dari tingkat gaji mereka atas dasar hal tersebut. Pemikirannya adalah bahwa para karyawan bekerja pada level yang dapat diterima sebenarnya haruslah menerima gaji rata-rata (*average salary*) dari tingkat gaji mereka (*pay grade*). Namun demikian progresi di antara *midpoint* haruslah berdasarkan pada kinerja.

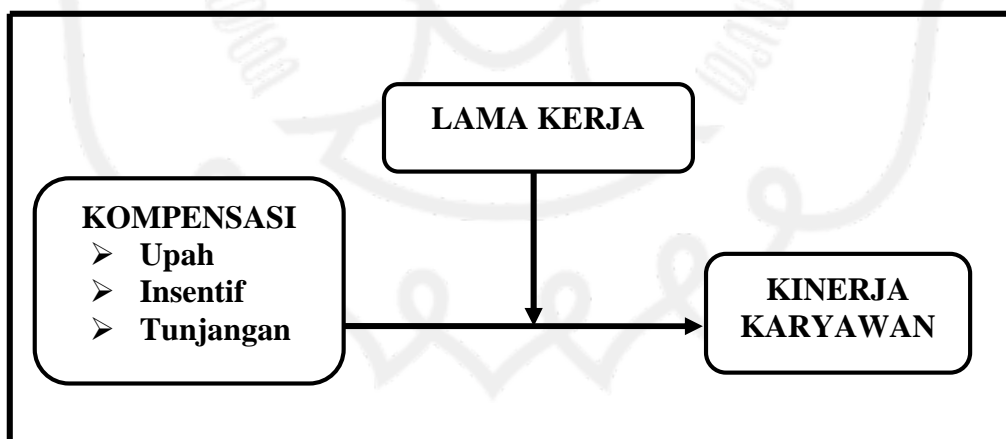
E. Penelitian-penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti merupakan pengembangan dari berbagai peneliti baik penelitian yang dilakukan di Indonesia atau di luar negeri. Secara umum penelitian terdahulu lebih menitikberatkan pada pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja. Penelitian Uen dan Chien (2004) menyatakan bahwa struktur kompensasi suatu perusahaan mampu untuk meningkatkan kinerja individual karyawan, dalam penelitian tersebut memasukkan keadilan penerimaan dan *achievement orientation* sebagai variabel moderator. Penelitian Uen dan Chien tersebut dilakukan pada 258 staf R&D industri-industri berteknologi tinggi (*High-tech industries*). Penelitian Roussel dan Igalens (1999) menyatakan bahwa paket kompensasi memiliki hubungan positif dengan motivasi dan kepuasan kerja, di dalam penelitian tersebut dinyatakan pula berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Williams dan Dreher (1994) dalam penelitiannya juga menyimpulkan bahwa sistem kompensasi yang tepat

memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, penelitian tersebut diterapkan pada teller di 352 bank di Amerika. Penelitian Nicholson dan Goodge (Bagia, 1999) menyatakan bahwa lama kerja dan kepuasan kerja secara parsial dan bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Kustiyah (2001) dalam penelitiannya menyatakan bahwa lama kerja tidak dapat memoderasi hubungan antara persepsi karyawan mengenai kompensasi dan kinerja karyawan dikarenakan sistem penggajian menggunakan golongan bukan lama kerja. Studi tersebut pada dosen-dosen di UNIBA Surakarta.

F. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran akan menunjukkan skema yang menunjukkan hubungan antar variabel yang ada dalam penelitian tersebut. Dengan adanya kerangka pemikiran ini maka pembaca dapat mengetahui gambaran dari isi penelitian.



Gambar II.1 Kerangka Pemikiran

Variabel independen adalah variabel yang nilainya tidak tergantung dari variabel lain. Sedangkan variabel dependen adalah variabel yang nilainya bergantung dari variabel lainnya. Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut maka

variabel independennya adalah persepsi karyawan tentang kompensasi. Sedangkan variabel dependennya adalah kinerja karyawan dan penelitian ini menambahkan variabel pemoderasi yakni lama kerja karyawan.

Kompensasi merupakan salah satu komponen untuk memotivasi karyawan meningkatkan kinerjanya didalam perusahaan. Dengan pemberian kompensasi yang proporsional maka diharapkan perusahaan dapat membuat para karyawan merasa diperhatikan kesejahteraannya sehingga karyawan akan mempertahankan eksistensinya di perusahaan. Apabila karyawan berpersepsi baik tentang kompensasi yang diterimanya maka akan ada peningkatan kinerja. Dengan demikian ada pengaruh antara pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan. Lama kerja dapat diperlakukan sebagai variabel moderator karena merupakan variabel bebas bukan utama yang juga diamati oleh peneliti untuk menentukan sejauhmanakah efeknya ikut mempengaruhi hubungan antara variabel bebas utama dengan variabel tergantung. Apabila persepsi karyawan terhadap kompensasi dengan memperhitungkan lama kerja adalah baik maka kinerja akan meningkat pada tingkat tertentu, begitu juga sebaliknya. Lama kerja memiliki keterkaitan dengan kinerja sebagai variabel tergantung. Keterkaitannya adalah bahwa pada saat karyawan baru mulai bekerja pihak perusahaan masih menganggap belum menguasai bidang kerjanya sehingga tingkat kinerjanya belum maksimal. Pada periode atau waktu selanjutnya kinerjanya akan menunjukkan peningkatan karena karyawan tersebut sudah mulai memahami bidang kerja dan telah beradaptasi dengan lingkungan kerjanya.

G. Hipotesis

Hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Persepsi karyawan terhadap pemberian kompensasi (upah, insentif, tunjangan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Pengaruh persepsi karyawan tentang pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan dimoderasi oleh lama kerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian menurut Emory dan Cooper (1996:122) merupakan rencana terstruktur untuk memilih sumber-sumber dan jenis informasi yang dipakai untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian. Desain penelitian ini menggunakan desain survey karena peneliti mengajukan pertanyaan dalam bentuk daftar isian (kuesioner) kepada para responden. Di dalam desain survey ada beberapa tipe, yaitu desain eksploratif, deskriptif, *explanatory*, evaluasi, prediksi, operasional, dan pengembangan indikator-indikator sosial (Singarimbun, 1989:4). Penelitian ini menggunakan desain survei dengan tipe *explanatory* karena bermaksud untuk mengetahui hubungan ataupun pengaruh antara variabel yang satu dengan yang lain.

B. Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

Penelitian ini dilakukan menggunakan metode survei terhadap responden yaitu dengan mengambil sampel dari suatu populasi menggunakan kuesioner

sebagai alat pengumpulan data pokok. Populasi yang diambil adalah karyawan bagian produksi PT. Usman Jaya Mekar dan PT. Industri Sandang Nusantara II Unit Patal Secang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *proportional random sampling*. Metode untuk pengambilan sampel dilakukan secara acak pada karyawan bagian produksi dari setiap perusahaan yang dijadikan sebagai obyek penelitian. Menurut data yang tercatat pada Depperindag tahun 2004 jumlah perusahaan tekstil yang berada di Kabupaten Magelang ada 6. Namun demikian yang dijadikan obyek penelitian 2 perusahaan, sehingga jumlah populasi dalam penelitian ini sebesar 1405 karyawan.

TABEL III.1
OBJEK PENELITIAN

NO	Nama Perusahaan	Jenis Produksi	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Bagian Produksi	Alamat/ Telp
1	PT. Industri Sandang Nusantara II Unit Patal Secang	Pemintalan benang	453	369	Jl. Raya Secang No. 5 Kab. Magelang, (0293) 714227
2	PT. Usman Jaya Mekar	Pertenunan Tekstil	1076	1036	Jl. Raya Magelang-Purworejo KM.10 Tempuran, (0293) 364588
	JUMLAH		1529	1405	

Sumber : Depperindag Kab. Magelang, 2004.

Untuk menentukan besarnya sampel minimal dalam penelitian ini digunakan rumus slovin, yaitu:

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

di mana :

N = Jumlah Populasi

n = Jumlah Sampel

l = konstanta

e = Nilai kritis (batas ketelitian yang diinginkan, $e = 0,1$)

Sehingga besarnya sampel minimal dalam penelitian ini adalah

$$n = \frac{1405}{1 + 1405(0,1)^2}$$

$$n = \frac{1405}{1 + 1405(0,01)}$$

$$n = \frac{1405}{15,05}$$

$n = 93,4$ dibulatkan menjadi 94

Besarnya sampel setiap sub populasi diambil secara proporsional dari sub populasi tersebut, sehingga setiap sub populasi dapat terwakili secara proporsional sebagai sampel penelitian. Sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 120 responden atau 26 lebih banyak dari sampel minimal dengan maksud untuk mengantisipasi apabila ada kuesioner yang tidak kembali ataupun isian tidak lengkap. Berikut ini adalah perincian perhitungan sampel:

TABEL III.2
PERINCIAN PERHITUNGAN SAMPEL

No	Nama Perusahaan	Jumlah Karyawan Bagian Produksi	Perincian Penghitungan	Sampel
1	PT. Industri Sandang Nusantara II Unit Patal Secang	369	$(369/1405) \times 120$	32
2	PT. Usman Jaya Mekar	1036	$(1036/1405) \times 120$	88
	JUMLAH	1405		120

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2004.

C. Pengukuran variabel

1. Variabel penelitian

Dalam penelitian ini ada 3 variabel yaitu:

- a. Variabel Independen adalah variabel yang mampu untuk mempengaruhi variabel lainnya. Variabel independennya adalah persepsi karyawan terhadap pemberian kompensasi dan terdiri dari dimensi upah, insentif, serta tunjangan.
- b. Variabel Dependen (variabel tergantung) adalah variabel yang dipengaruhi atau terpengaruhi variabel lain. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah variabel kinerja karyawan.
- c. Variabel Moderator adalah variabel bebas bukan utama yang mempunyai nilai yang berbeda yang menentukan efek ketergantungan terhadap hubungan variabel independen dan variabel dependen. Variabel ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruhnya dalam memperkuat atau memperlemah pada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel moderator dalam penelitian ini adalah lama kerja karyawan.

2. Definisi Operasional

a. Upah

Upah adalah upah pokok perbulan yang diberikan perusahaan pada karyawan termasuk pembayaran premi. Indikator-indikator dalam upah meliputi keadilan apabila dibandingkan jasa yang diberikan, mencukupi kebutuhan minimal, adanya kesempatan menabung dari upah yang diberikan, adanya kenaikan upah secara berkala, dan sistem pengupahan sesuai dengan harapan karyawan.

b. Tunjangan Karyawan

Tunjangan karyawan merupakan pembayaran-pembayaran dan jasa-jasa yang melindungi dan melengkapi gaji pokok. Aspek-aspek dari tunjangan karyawan ini meliputi tunjangan hari tua, tunjangan hari raya, asuransi tenaga kerja, cuti, tunjangan kesehatan, tunjangan makan, transportasi dan rekreasi.

c. Insentif

Insentif adalah tambahan-tambahan upah diatas / diluar upah pokok perbulan yang diberikan oleh perusahaan diluar jam kerja normal. Bentuk insentif diantaranya Upah lembur, bonus, komisi, ataupun pembagian saham untuk kalangan karyawan tingkat manajerial.

d Kinerja

Kinerja merupakan hasil yang dapat dicapai oleh individu/ kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi. Kinerja dapat dilihat melalui indikator kinerja yang meliputi loyalitas pegawai, tanggung jawab terhadap organisasi dan pekerjaan, ketrampilan (*skill*) karyawan, pengetahuan dalam penguasaan pekerjaan.

e Lama Kerja

Lama kerja mengacu pada waktu yang telah dijalani oleh karyawan selama berada di perusahaan. Lama kerja tiap-tiap karyawan bisa berbeda ataupun sama satu sama lain. Lama kerja dapat digunakan sebagai faktor pendukung untuk melakukan perubahan dalam

kompensasi dengan tetap bertumpu pada tingkat kinerja karyawan. Lama kerja berkaitan dengan kinerja karyawan dengan melihat peningkatan kinerja seiring dengan bertambahnya lama kerja seseorang karena dianggap semakin bertambah lama berkecimpung dalam bidang kerjanya maka akan semakin memahami dan menguasai bidang kerjanya sehingga kinerja individu akan semakin meningkat pada tingkat tertentu.

D. Instrumen pengumpulan data

1. Kuesioner

Pada penelitian ini digunakan daftar pertanyaan dalam bentuk kuesioner. Penentuan skor dari alternatif jawaban yang disediakan menggunakan skala likert jenjang 5. Skala likert menunjukkan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu, misalnya setuju-tidak setuju, senang-tidak senang, dan baik-tidak baik (Umar, 2001:132).

2. Penilaian Kuesioner

Kuesioner dalam penelitian ini terbagi menjadi kuesioner tentang persepsi mengenai kompensasi dan kinerja. Penentuan skor dan kategori kuesioner didasarkan pada skala ordinal dimana setiap pertanyaan diberi skor 1 sampai 5 menggunakan nilai tertinggi dan terendah. Lama kerja menggunakan pertanyaan terbuka dan responden mengisi dengan angka yang sesuai lama kerja responden.

a. Kuesioner bagian I

Merupakan kuesioner yang membahas persepsi karyawan tentang pemberian kompensasi oleh perusahaan. Dimensi kompensasi meliputi upah/gaji, insentif, dan tunjangan. Kuesioner yang digunakan merupakan modifikasi berbagai referensi *text books* serta penelitian dari William, Pamela, Russel, John, Robbins dan situs web yang berisikan kumpulan kuesioner untuk penelitian (<http://www.surveyconsole.com>). Kuesioner ini melalui proses perubahan dengan maksud agar responden lebih mudah memahaminya. Kuesioner ini terdiri dari 20 pertanyaan mengenai:

- 1) upah terdiri dari pertanyaan nomor 1 s/d nomor 7.
- 2) Insentif terdiri dari pertanyaan nomor 8 s/d nomor 11
- 3) Tunjangan terdiri dari pertanyaan nomor 12 s/d nomor 20

Semua pertanyaan pada kuesioner bagian pertama ini merupakan pertanyaan tertutup dengan alternatif jawaban dan diberi skor 1 s/d 5.

b. Kuesioner bagian II

Merupakan kuesioner mengenai kinerja karyawan. Kuesioner ini diisi oleh pimpinan karyawan karena dalam proses penilaian kinerja pimpinan sebagai pihak yang secara langsung mengetahui tingkat kinerja bawahannya dan dimaksudkan untuk menghindari bias dalam penilaian kinerja. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang dikembangkan oleh House, Schuller, dan Levanoni. Terdiri dari 20 butir pertanyaan, dimana setiap pertanyaan diberi skor 1 sampai 5.

E. Sumber Data

1. Data primer

Data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya. Dalam penelitian ini pengamatan dilakukan secara langsung dan data primer diperoleh dari kuesioner yang diisi oleh responden. Data primer ini akan digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian.

2. Data sekunder

Data dari sumber-sumber yang berhubungan dengan obyek penelitian, dapat berupa hasil penelitian terdahulu, data publikasi, data perusahaan yang relevan dalam penelitian ini.

F. Teknik Pengumpulan Data

1. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang disebarakan kepada para responden berupa daftar pertanyaan secara tertulis yang diperlukan dalam penelitian ini. Jawaban dari kuesioner yang disebarakan kepada responden akan mempunyai nilai sendiri yang akan digunakan dalam analisis data. Kueisioner dalam penelitian ini diambil dari berbagai sumber dan berdasarkan referensi penelitian yang berhubungan disertai pengembangan yang diperlukan.
2. Wawancara adalah metode pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab secara langsung kepada pihak perusahaan dan karyawannya untuk mendapatkan tambahan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini.
3. Studi pustaka adalah metode pengumpulan data dengan menggunakan berbagai literatur yang berhubungan dengan judul penelitian dan literatur-

literatur tersebut berasal dari buku-buku, catatan-catatan maupun referensi penelitian yang relevan digunakan dalam penelitian ini.

G. Metode Analisis Data

Analisis data menurut Effendi dan Manning (Singarimbun 1989 :263) adalah proses menyederhanakan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Dalam proses ini seringkali digunakan statistik. Salah satu fungsi statistik adalah menyederhanakan data penelitian yang amat besar jumlahnya menjadi informasi yang lebih sederhana dan lebih mudah untuk dipahami. Tahap-tahap analisis dan uji statistik dalam penelitian ini adalah sebagai berikut ini.

1. Analisis Instrumen penelitian

a. Uji validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui validitas data yang dikumpulkan. Esensi dari validitas instrumen adalah akurasi. Suatu instrumen pengukur dikatakan valid jika instrumen tersebut mampu mengukur apa yang diinginkan. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diungkap secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud (Arikunto, 2002:158). Validitas diukur dengan menghitung korelasi antar masing-masing pertanyaan dengan skor tabel, rumus yang digunakan adalah rumus *korelasi product moment* :

$$r = \frac{n(\sum xy) - \sum x \sum y}{\sqrt{(n\sum x^2 - (\sum X)^2)(n\sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

di mana:

r = koefisien antara skor pertanyaan tertentu dengan skor total skala sikap.

X = skor subyek pada pertanyaan tertentu.

Y = skor total subyek pada skala sikap.

n = banyak subyek keseluruhan.

Secara statistik, angka korelasi yang diperoleh harus dibandingkan dengan angka kritik tabel korelasi nilai r. hasil korelasi yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan angka kritik tabel korelasi nilai r, apabila r hitung lebih besar atau sama dengan nilai r tabel (dengan tabel taraf signifikan 5%), maka item pertanyaan dinyatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan ketepatan alat ukur. Setelah diketahui bahwa setiap instrumen pengukuran dalam subyek penelitian valid, maka selanjutnya dilakukan uji reliabilitas. Instrumen yang sudah dapat dipercaya atau dapat diandalkan akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga. Apabila datanya memang benar sesuai dengan kenyataannya, maka berapa kali pengambilan akan tetap sama (Arikunto, 2002:168). Semakin kecil kesalahan pengukuran semakin reliabel pengukuran tersebut. Peneliti menggunakan *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas instrumen yang digunakan dengan rumus:

$$r = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma^2} \right)$$

r = reliabilitas yang dicari

n = jumlah item kuesioner dalam satu variabel

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varian total.

σ^2 = varian total

Menurut Sekaran (2000 :132) koefisien alpha yang mendekati 0,8 berarti butir-butir pertanyaan dalam koefisien semakin reliabel. Nilai *alpha* antara 0,8 sampai 1,0 dikategorikan reliabilitas baik, nilai alpha 0,6 sampai 0,79 dikategorikan reliabilitas diterima dan nilai alpha kurang dari 0,6 dikategorikan reliabilitas kurang baik.

2. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan suatu metode dalam menganalisis data atau keterangan yang tidak berwujud angka-angka sehingga tidak bisa diukur atau berwujud kasus sehingga memerlukan penjabaran yang berlandaskan teori (Zikmund, 2000:436). Data digambarkan dengan kata-kata dan atau kalimat yang dipisah-pisahkan menurut kategori untuk memperoleh kesimpulan (Arikunto, 1996:243). Analisis deskriptif bersifat uraian atau deskripsi dari hasil penelitian yang didukung teori, mengelompokkan dan mengikhtisarkan dari tanggapan responden.

3. Analisis Regresi Bertingkat (*Hierarchical Regression*)

Ghozali (2001:94) menyatakan bahwa *Hierarchical Regression* merupakan pengembangan dari *moderated regression equation* yang dikemukakan oleh Cohen dan Cohen yang merupakan aplikasi khusus

regresi berganda linier dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi dengan rumus persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_1X_2 + e$$

Keterangan:

Y = Variabel Dependen

X₁ = Variabel Independen

X₂ = Variabel Moderator

X₁X₂ = Hasil Interaksi

a = Konstanta

b₁ = Koefisien Regresi X₁

b₂ = Koefisien Regresi X₂

b₃ = Koefisien Regresi X₃

Perumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1 : $Y = a + bX + e$

Hipotesis 2 : $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_1X_2 + e$

Di mana perumusan hipotesisnya:

H₁ : Persepsi karyawan terhadap kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

H₂ : Lama kerja karyawan memperkuat pengaruh persepsi karyawan terhadap kompensasi pada kinerja karyawan

Sedangkan variabel moderator yang digunakan:

X₂ : Lama kerja karyawan

Hierarchical Regression adalah analisis regresi yang dilakukan berkali-kali dengan komposisi variabel yang berbeda, mungkin ditambah

atau dikurangi. Tujuannya adalah untuk mengetahui perbedaan tingkat pengaruhnya di setiap langkah pengujian.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. GAMBARAN UMUM KABUPATEN MAGELANG

1. Letak Geografi

Kabupaten Magelang merupakan wilayah yang terletak di tengah-tengah wilayah Propinsi Jawa Tengah, dengan ketinggian ± 360 m di atas permukaan laut, dan secara geografis terletak antara $7^{\circ}19'13''$ LS – $7^{\circ}42'16''$ LS dan $110^{\circ}01'51''$ BT – $110^{\circ}26'58''$ BT. Letak Kabupaten Magelang diapit oleh beberapa kabupaten dan kota. Berikut ini adalah batas-batas wilayah Kabupaten Magelang :

Sebelah Utara : Kab. Temanggung dan Kab. Semarang

Sebelah Timur : Kab. Semarang dan Kab. Boyolali

Sebelah Selatan : Kab. Purworejo dan DI Yogyakarta

Sebelah Barat : Kab. Temanggung dan Kab. Wonosobo

Di Tengah : Kota Magelang

2. Luas Penggunaan Tanah

Secara administratif Kabupaten Magelang dibagi menjadi 21 kecamatan dan terdiri dari 370 desa/ kelurahan. Luas wilayah Kabupaten Magelang tercatat sekitar 108.573 Ha atau sekitar 3,34 % dari luas propinsi Jawa Tengah. Menurut penggunaannya, luas lahan sawah 37.491 Ha atau 34,52 % dari luas total Kabupaten Magelang dan terjadi penurunan 0,016 %, hal ini karena adanya pengeringan tanah untuk perumahan, pabrik, dan sebagainya. Sedangkan luas lahan kering terjadi kenaikan dari 71.082 Ha atau 65,47 % menjadi 71.088 Ha atau 65,48 %. Dari Lahan Sawah yang luasnya 37.485 Ha (44,93 %) berpengairan sederhana, 22,78 % merupakan sawah tadah hujan, 19,05 % merupakan sawah berpengairan teknis dan 13,24 % merupakan sawah berpengairan teknis. Berikutnya lahan kering untuk tegal/ kebun/ lading/ huma sebesar 53,36 % dari total lahan kering. Persentase merupakan angka terbesar bila dibandingkan dengan persentase penggunaan lahan kering yang lain. Letak Kab. Magelang dalam konstalasi regional cukup menguntungkan karena merupakan simpul penghubung antara jalur utara dan jalur selatan Pulau Jawa, yaitu ke utara menghubungkan Kota Semarang dan ke selatan menghubungkan Kota Yogyakarta. Kab. Magelang dibatasi oleh dua sungai besar, yaitu sebelah barat Kali Progo dan sebelah selatan Kali Elo.

3. Kependudukan

Jumlah penduduk Kab. Magelang tercatat sebanyak 1.147.117 jiwa. Jumlah penduduk perempuan lebih besar jika dibandingkan dengan laki-laki, hal ini terlihat dari Rasio Jenis Kelamin sebesar 99,90. Sejalan dengan pertumbuhan penduduk, jumlah rumah tangga juga bertambah,

pada tahun 2002 tercatat sebesar 285.992 rumah tangga, pada tahun 2003 bertambah menjadi 288.225 atau naik sebesar 0,80 %.

4. Tenaga Kerja

Mata pencaharian yang masih menjadi andalan hidup adalah pertanian. Tenaga kerja di Kab. Magelang terbukti sekitar 57,34 % mempunyai lapangan usaha di sektor tersebut. Hal ini dikarenakan mata pencaharian tersebut tidak memerlukan ketrampilan khusus dan dilatarbelakangi tingkat pendidikan yang masih rendah yaitu 73,47 % tergolong tidak/belum tamat SD.

5. Industri dan Energi

Sektor industri dibedakan menjadi industri besar, sedang, dan kecil serta rumah tangga. Menurut BPS, industri besar adalah perusahaan yang memiliki tenaga kerja 100 orang atau lebih. Industri sedang adalah perusahaan dengan tenaga kerja 20 sampai dengan 99 orang. Industri kecil adalah perusahaan dengan tenaga kerja 5 sampai dengan 19 orang., industri rumah tangga memiliki tenaga kerja 1 sampai dengan 4 orang. Industri besar dan sedang di Kab. Magelang tahun 2003 tercatat sebanyak 102 perusahaan dengan 14.563 orang tenaga kerja. Dibandingkan dengan tahun sebelumnya ada peningkatan sebesar 5,15 % dan untuk tenaga kerja terjadi peningkatan sebesar 11,95 %.

Tabel IV.1
Jumlah Industri Besar dan Sedang Menurut Jenis Industri
di Kabupaten Magelang Tahun 2003

		Tahun
--	--	-------

		2002	2003
1	Makanan, minuman jadi dan tembakau	43	51
2	Pabrik tekstil, barang-barang dari tekstil dan pakaian jadi	12	6
3	Industri kertas dan barang-barang dari kertas	3	3
4	Industri barang-barang dari bahan galian kecuali gas dan minyak bumi	11	9
5	Industri dari barang-barang kayu	14	11
6	Industri kimia dan barang-barang dari kimia	6	1
7	Industri logam dasar	-	-
8	Industri barang-barang dari logam, mesin, dan peralatannya	4	7
9	Industri macam-macam perhiasan, mainan anak, cinderamata, dll	4	11
	Jumlah	97	99

Sumber : BPS Kab. Magelang, 2003.

6. Industri tekstil, barang-barang dari tekstil, dan pakaian jadi

Industri tekstil di Kab. Magelang adalah salah satu industri yang menyerap tenaga kerja banyak dan pada tahun 2004 tercatat tenaga kerja untuk industri tersebut sebanyak 3.007 orang. Berikut ini adalah industri tekstil yang ada di Kab. Magelang :

TABEL IV. 2
Industri Tekstil Di Kabupaten Magelang

No	Nama Perusahaan	Jumlah Tenaga Kerja	Jenis Produksi	Alamat
1	PT. Usman Jaya Mekar	1076	Pertenunan tekstil	Jl. Raya Magelang-Purworejo Km. 10 Tempuran, Kab. Magelang. Telp (0293) 364588
2	PT. Surya Sido Agung Mulya	444	Pertenunan tekstil	Jl. Raya Magelang- Purworejo Km.11 Tempuran, Kab. Magelang. Telp (0293) 335243
3	PT. Panca Persada Mulya	249	Pertenunan tekstil	Jl. Raya Magelang-Purworejo Km.10 Tempuran, Kab. Magelang. Telp (0293) 363740
4	PT. Panca Persada Mulya	308	Pemintalan	Jl. Raya Magelang-Purworejo Km.10

			benang	Tempuran, Kab. Magelang
5	PT. Djohar	477	Pertununan tekstil	Jl. Raya Magelang-Purworejo Km.9 Tempuran, Kab. Magelang Telp (0293)362729
6	PT. Industri Sandang Nusantara II Unit Patal	453	Pemintalan benang	Jl. Raya Secang No.5 Secang, Kab. Magelang. Telp (0293) 714227
Jumlah		3.007		

Sumber : Depperindag Kab. Magelang, 2004.

B. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada subbab ini akan dikemukakan mengenai analisis data hasil penelitian. Analisis data hasil penelitian merupakan hal yang penting karena menyangkut pembuktian dari hipotesis penelitian. Melalui proses analisis data ini akan diketahui apakah hipotesis terbukti sehingga mampu menjawab pertanyaan dalam perumusan masalah terdahulu. Proses analisis data akan meliputi analisis instrumen penelitian yang terdiri dari uji validitas dan reliabilitas, analisis deskriptif dan analisis kuantitatif untuk menguji hipotesis dengan menggunakan analisis regresi bertingkat.

Pada proses penyebaran kuesioner sebanyak 120 eksemplar yang disebar kepada responden menggunakan sistem *proportional random sampling*, sebanyak 116 di antaranya diterima kembali peneliti, setelah dilakukan seleksi ternyata ada 12 kuesioner yang tidak memenuhi syarat sehingga hanya 104 kuesioner yang sudah diisi penuh oleh responden dan memenuhi syarat untuk proses lebih lanjut, hasil penyebaran kuesioner ditunjukkan dalam tabel IV. 3 berikut :

TABEL IV. 3
HASIL PENYEBARAN KUESIONER

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang disebar	120

Kuesioner yang tidak dikembalikan	4
Kuesioner yang dikembalikan	116
<i>Respon rate</i>	97 %
Kuesioner yang pengisiannya tidak lengkap	12
Total kuesioner yang layak dianalisis	104

Sumber : Data primer yang diolah, 2004.

Sedangkan pengembalian kuesioner yang layak dianalisis dari setiap sub populasi, secara terperinci dapat dilihat dalam tabel IV. 4 berikut ini :

TABEL IV. 4
PENGEMBALIAN KUESIONER DARI SETIAP SUB POPULASI
YANG LAYAK DIANALISIS

Keterangan	Nama Perusahaan	
	PT. Industri Sandang Nusantara II Unit Patal Secang	PT. Usman Jaya Mekar
Jumlah Karyawan Bag. Produksi	369	1036
Penghitungan Sampel	$(369/1405) \times 120$	$(1036/1405) \times 120$
Kuesioner yang disebar	32	88
Kuesioner yang tidak kembali	0	4
Kuesioner yang kembali	32	84
Kuesioner yang tidak lengkap	4	8
Kuesioner yang layak dianalisis	28	76

Sumber : Data primer yang diolah, 2004.

Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus Slovin diketahui bahwa jumlah sampel minimal dalam penelitian ini adalah sebanyak 94. Dalam penelitian ini jumlah kuesioner yang disebar kepada responden sejumlah 120 buah. Dari jumlah tersebut kuesioner yang dikembalikan sejumlah 116 buah dan yang layak untuk dianalisis sejumlah 104 buah, yang berarti sudah melebihi jumlah sampel minimal sebanyak 94 buah.

Sebelum melakukan analisis data lebih lanjut, terlebih dahulu peneliti memberikan gambaran mengenai identitas responden secara umum. Proses analisis data penelitian dibantu dengan program statistik komputer SPSS versi 11 *for Windows*.

1. GAMBARAN IDENTITAS RESPONDEN

Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 104 orang dari karyawan bagian produksi PT. Industri Sandang Nusantara II Unit Patal Secang dan PT. Usman Jaya Mekar yang berlokasi di Kab. Magelang. Untuk mengetahui gambaran umum responden, penulis menggolongkan responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama kerja.

TABEL IV.5
GAMBARAN IDENTITAS RESPONDEN

Penggolongan Responden		Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	49	47,1 %
	Perempuan	55	52,9 %
Jumlah		104	100 %
Usia (th)	≤ 25	25	24 %
	26 – 30	24	23,1 %
	31 – 35	21	20,2 %
	36 – 40	13	12,5 %
	41 – 45	12	11,5 %
	46 – 50	7	6,7 %
	≥ 50	2	2 %
Jumlah		104	100 %
Pendidikan Terakhir	SD	15	14,4 %
	SMP	31	29,8 %
	SMA	42	40,4 %
	DIPLOMA (D1, D2, D3)	12	11,5 %
	TINGKAT STRATA (S1, S2, S3)	4	3,9 %
Jumlah		104	100 %
Lama Kerja	≤ 5	41	39,4 %

	6 – 10	54	51,9 %
	11 – 15	9	8,7 %
	≥ 16	0	0 %
Jumlah		104	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2004.

Keterangan dari tabel IV.5 adalah sebagai berikut :

a. Penggolongan Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan data kuesioner yang telah disebar, komposisi jenis kelamin responden menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah berjenis kelamin perempuan sebanyak 55 orang (52,9 %), sedangkan untuk laki-laki sebanyak 49 orang (47,1 %).

b. Penggolongan Responden Berdasarkan Usia

Penggolongan responden berdasarkan usia dapat dilihat dalam tabel IV. 5. Pada tabel tersebut, usia dikelompokkan dalam 7 kelompok interval, di mana panjang interval adalah 5 tahun. Dari tabel ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berusia di bawah atau sama dengan 25 tahun yaitu sebanyak 25 orang (24 %). Sebanyak 24 orang (23,1 %) berusia antara 26 – 30 tahun, sedangkan responden yang berusia di antara 36 – 40 tahun yaitu sebanyak 13 orang (12,5 %). Sedangkan responden yang berusia 41 – 45 tahun sebanyak 12 orang (11,5 %). Responden yang berusia 46 - 50 sejumlah 7 orang (6,7%) dan yang berusia di atas atau sama dengan 51 ada 2 orang (2 %).

c. Penggolongan Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karyawan yang menjadi responden memiliki tingkat pendidikan yang terendah dari SD/ sederajat hingga paling tinggi tingkat strata (S1, S2, S3). Responden berpendidikan terakhir SD sebanyak 15 orang (14,4 %) dan terdapat 31 orang (29,8 %) responden memiliki tingkat pendidikan SMP, kemudian 42 orang (40,4 %) memiliki tingkat pendidikan SMA, 12 orang (11,5 %) memiliki tingkat pendidikan Diploma (D1, D2, D3), sedangkan sisanya 4 orang (3,9 %) mempunyai tingkat pendidikan Strata (S1, S2, S3). Dari data tersebut mayoritas responden berpendidikan terakhir SMA yaitu sebanyak 42 orang (40,4 %).

d Penggolongan Responden Berdasarkan Lama Kerja

Untuk penggolongan responden berdasarkan lama kerja adalah sebagai berikut 41 orang (39,4 %) di antaranya baru bekerja di bawah atau sama dengan 5 tahun. Responden paling banyak memiliki lama kerja di antara 6 - 10 tahun yaitu sebanyak 54 orang (51,9 %), sedangkan responden yang memiliki masa kerja antara 11 – 15 tahun berjumlah 9 orang (8,7 %). Dan tidak ada seorangpun responden yang memiliki masa kerja lebih dari atau sama dengan 16 tahun.

Dari Tabel IV.5 dapat diambil kesimpulan bahwa berdasarkan jenis kelamin perempuan memiliki jumlah mayoritas yaitu sejumlah 55 orang (52,9 %). Dilihat dari usianya, responden dengan usia ≤ 25 th menempati urutan pertama yaitu sebesar 25 orang (24 %). Usia responden tersebut masuk dalam kategori usia produktif. Berdasarkan pendidikan terakhir, mayoritas responden berpendidikan terakhir SMA yaitu sebesar 42 orang (40,4 %) dan penggolongan responden

berdasarkan lama kerjanya menunjukkan bahwa mayoritas responden telah bekerja antara 6-10 th yaitu sejumlah 54 orang (51,9 %).

2. ANALISIS INSTRUMEN PENELITIAN

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui validitas data yang dikumpulkan. Esensi dari validitas instrumen adalah akurasi. Suatu instrumen pengukur dikatakan valid jika instrumen tersebut mampu mengukur apa yang diinginkan. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diungkap secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud (Arikunto, 2002:158). Validitas diukur dengan menghitung korelasi antar masing-masing pertanyaan dengan skor tabel, rumus yang digunakan adalah rumus *korelasi product moment*.

Penelitian ini menggunakan kuesioner yang terdiri dari kuesioner untuk persepsi karyawan terhadap kompensasi dan kuesioner untuk kinerja karyawan. Kuesioner yang digunakan untuk persepsi karyawan terhadap kompensasi terdiri dari 20 pertanyaan yaitu 7 pertanyaan untuk upah, 4 pertanyaan untuk insentif, dan 9 pertanyaan untuk tunjangan. Kuesioner yang digunakan untuk kinerja karyawan terdiri dari 20 pertanyaan. Hasil pengujian validitas dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

TABEL IV. 6

HASIL UJI VALIDITAS PERSEPSI TERHADAP KOMPENSASI

Item	R	Probabilitas	Keterangan
Upah 1	0.290**	0.000	Valid

Upah 2	0.483**	0.000	Valid
Upah 3	0.610**	0.000	Valid
Upah 4	0.666**	0.000	Valid
Upah 5	0.609**	0.000	Valid
Upah 6	0.444**	0.000	Valid
Upah 7	0.445**	0.000	Valid
Insentif 1	0.336**	0.000	Valid
Insentif 2	0.280**	0.004	Valid
Insentif 3	0.327**	0.001	Valid
Insentif 4	0.250*	0.011	Valid
Tunjangan 1	0.277**	0.004	Valid
Tunjangan 2	0.470**	0.000	Valid
Tunjangan 3	0.423**	0.000	Valid
Tunjangan 4	0.490**	0.000	Valid
Tunjangan 5	0.393**	0.000	Valid
Tunjangan 6	0.448**	0.000	Valid
Tunjangan 7	0.503**	0.000	Valid
Tunjangan 8	0.550**	0.000	Valid
Tunjangan 9	0.607**	0.000	Valid

* Correlation is significant at 0.05 level (2 – tailed)

** Correlation is significant at 0.01 level (2 – tailed)

Sumber : Data primer yang diolah, 2004.

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa semua item pertanyaan tentang persepsi karyawan terhadap kompensasi adalah valid atau sah, sehingga tidak ada satupun item pertanyaan yang gugur atau dihilangkan. Semua item pertanyaan tersebut layak untuk dianalisis lebih lanjut.

TABEL IV. 7
HASIL UJI VALIDITAS KINERJA KARYAWAN

Item	R	Probabilitas	Keterangan
Kinerja 1	0.544**	0.000	Valid
Kinerja 2	0.587**	0.000	Valid
Kinerja 3	0.642**	0.000	Valid
Kinerja 4	0.660**	0.000	Valid
Kinerja 5	0.661**	0.000	Valid

Kinerja 6	0.712**	0.000	Valid
Kinerja 7	0.614**	0.000	Valid
Kinerja 8	0.562**	0.000	Valid
Kinerja 9	0.590**	0.000	Valid
Kinerja 10	0.652**	0.000	Valid
Kinerja 11	0.530**	0.000	Valid
Kinerja 12	0.626**	0.000	Valid
Kinerja 13	0.505**	0.000	Valid
Kinerja 14	0.525**	0.000	Valid
Kinerja 15	0.447**	0.000	Valid
Kinerja 16	0.503**	0.000	Valid
Kinerja 17	0.617**	0.000	Valid
Kinerja 18	0.581**	0.000	Valid
Kinerja 19	0.491**	0.000	Valid
Kinerja 20	0.506**	0.000	Valid

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

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

Sumber : Data primer yang diolah, 2004.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan tentang kinerja karyawan adalah valid atau sah, sehingga tidak ada satupun item pertanyaan yang gugur atau dihilangkan. Semua item pertanyaan tersebut layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Selanjutnya dengan hanya menyertakan item-item pertanyaan pada masing-masing variabel yang dinyatakan valid, maka akan diuji apakah variabel kompensasi, dan variabel kinerja karyawan valid dalam mengukur sebuah kontrak. Berikut hasil uji validitas untuk variabel-variabel tersebut:

TABEL IV. 8
HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL PENELITIAN

Item	R	Probabilitas	Keterangan
Total Kompns	0.868**	0.000	Valid

Total Kinerja	0.931**	0.000	Valid
---------------	---------	-------	-------

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

Sumber : Data primer yang diolah, 2004.

b. Uji Reliabilitas

Setelah diketahui bahwa setiap instrumen pengukuran dalam subyek penelitian valid, maka selanjutnya dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas menunjukkan ketepatan alat ukur. Instrumen yang sudah dapat dipercaya atau dapat diandalkan akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga. Apabila datanya memang benar sesuai dengan kenyataannya, maka berapa kali pengambilan akan tetap sama (Arikunto, 2002:168). Semakin kecil kesalahan pengukuran semakin reliabel pengukuran tersebut. Peneliti menggunakan *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas instrumen yang digunakan.

Menurut Sekaran (2000:132) koefisien alpha yang mendekati 0,8 berarti butir-butir pertanyaan dalam koefisien semakin reliabel. Nilai *alpha* antara 0,8 sampai 1,0 dikategorikan reliabilitas baik, nilai alpha 0,6 sampai 0,79 dikategorikan reliabilitas diterima dan nilai alpha kurang dari 0,6 dikategorikan reliabilitas kurang baik.

TABEL IV. 9
HASIL UJI RELIABILITAS

Variabel Penelitian	Cronbach Alpha	Kriteria Reliabilitas
Kompensasi	0,7213	Diterima
Kinerja Karyawan	0,7483	Diterima

Sumber : Data primer yang diolah, 2004

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa hasil uji reliabilitas untuk variabel kompensasi memiliki alpha antara 0,7213 dan kinerja karyawan

memiliki alpha 0,7483 sehingga reliabilitas kedua variabel termasuk dalam kategori diterima karena memiliki nilai alpha di antara 0,6 dan 0,79.

3. ANALISIS DESKRIPTIF

Dalam analisis deskriptif akan diuraikan mengenai kecenderungan pendapat atau tanggapan responden terhadap variabel kompensasi yang terdiri dari tiga dimensi yaitu upah, insentif, dan tunjangan serta gambaran mengenai tingkat kinerja karyawan. Analisis deskriptif akan memberikan gambaran tentang persepsi karyawan bagian produksi perusahaan tekstil di kabupaten Magelang dan bagaimana kondisi kinerja karyawan tersebut.

a. Analisis Deskriptif Persepsi Karyawan terhadap Kompensasi

Persepsi karyawan terhadap kompensasi dalam penelitian ini meliputi tiga dimensi kompensasi yaitu upah, insentif, dan tunjangan. Analisis deskriptif didasarkan pada penilaian terhadap skor kuesioner yang digunakan untuk mengetahui bagaimana tanggapan responden mengenai masing-masing dimensi kompensasi. Untuk melakukan analisis deskriptif tersebut maka harus dibuat distribusi frekuensi berdasarkan data-data yang ada. Tahap-tahap yang dilakukan adalah:

1). Menentukan jumlah kelas guna memasukkan angka-angka

Untuk mengetahui persepsi karyawan terhadap kompensasi, peneliti membagi menjadi tiga kelas yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Jika persepsi karyawan terhadap kompensasi tinggi, berarti karyawan menganggap bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan adalah baik atau dengan kata lain karyawan telah menganggap kompensasi yang mereka terima telah sesuai dengan pengorbanan yang diberikan,

jika persepsi karyawan terhadap kompensasi sedang, berarti karyawan menganggap bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan adalah cukup, dan jika persepsi karyawan terhadap kompensasi rendah, berarti karyawan menganggap bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan adalah buruk atau tidak sesuai dengan harapan, keinginan, bahkan karyawan menganggap bahwa kompensasi yang mereka terima tidak sebanding dengan pengorbanannya. Tahap ini meliputi penentuan jarak dan menentukan interval untuk setiap kelas.

- 2). Memasukkan angka-angka ke dalam kelas-kelas yang sesuai dan kemudian menghitung frekuensinya.
 - a). Analisis deskriptif untuk Dimensi Upah

Penentuan jumlah kelas, jarak, dan interval untuk dimensi upah dapat dilihat pada tabel berikut ini.

TABEL IV. 10
RANGE KELAS UPAH

Range	Upah
29 – 34	Tinggi
23 – 28	Sedang
17 – 22	Rendah

Sumber : Data primer yang diolah, 2004.

Analisis deskriptif untuk dimensi upah dilakukan dengan menilai skor total upah setiap responden kemudian memasukkan skor total tersebut ke dalam kelas-kelas yang sesuai. Tabel berikut ini memperlihatkan hasil penilaian dimensi upah.

TABEL IV. 11
DISTRIBUSI FREKUENSI UPAH

Upah	Frekuensi	Persentase
Tinggi	19	18,3 %
Sedang	78	75 %
Rendah	7	6,7 %
Jumlah	104	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2004.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden mempunyai tingkat persepsi terhadap upah yang sedang, yaitu sebanyak 78 orang (75%). Sedangkan karyawan yang mempunyai persepsi terhadap upah yang tinggi sebanyak 19 orang (18,3%), dan 7 orang (6,7%) dari responden mempunyai persepsi yang rendah terhadap upah. Dari analisis deskriptif untuk dimensi upah tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan menganggap upah finansial yang mereka terima cukup untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

b). Analisis Deskriptif untuk Dimensi Insentif

Penentuan jumlah kelas, jarak, dan interval untuk tanggapan responden terhadap pemberian kompensasi untuk dimensi insentif dapat dilihat pada tabel berikut ini.

TABEL IV. 12
RANGE KELAS INSENTIF

Range	Insentif
18 – 20	Tinggi
15 – 17	Sedang
12 - 14	Rendah

Sumber : Data primer yang diolah, 2004.

Analisis deskriptif untuk dimensi insentif dilakukan dengan menilai skor total insentif setiap responden kemudian memasukkan skor total tersebut ke dalam kelas-kelas yang sesuai. Tabel berikut ini memperlihatkan hasil penilaian dimensi insentif.

TABEL IV. 13
DISTRIBUSI FREKUENSI INSENTIF

Insentif	Frekuensi	Persentase
Tinggi	39	37,5 %
Sedang	57	54,8 %
Rendah	8	7,7 %
Jumlah	104	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2004.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden mempunyai tingkat persepsi terhadap insentif yang sedang, yaitu sebanyak 57 orang (54,8%). Sedangkan karyawan yang mempunyai persepsi terhadap insentif yang tinggi sebanyak 39 orang (37,5%), dan 8 orang (7,7%) dari responden mempunyai persepsi yang rendah terhadap insentif. Dari analisis di atas dapat disimpulkan bahwa persepsi karyawan terhadap kompensasi untuk dimensi insentif adalah cukup, artinya insentif yang diterima karyawan cukup untuk menambah tingkat kompensasi yang diterima.

c). Analisis Deskriptif untuk Dimensi Tunjangan

Penentuan jumlah kelas, jarak, dan interval untuk dimensi tunjangan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

TABEL IV. 14
RANGE KELAS TUNJANGAN

Range	Tunjangan
35 – 41	Tinggi
28 – 34	Sedang
21 - 27	Rendah

Sumber : Data primer yang diolah, 2004.

Analisis deskriptif untuk dimensi tunjangan dilakukan dengan menilai skor total tunjangan setiap responden kemudian memasukkan skor total tersebut ke dalam kelas-kelas yang sesuai. Tabel berikut ini memperlihatkan hasil penilaian dimensi tunjangan.

TABEL IV. 15
DISTRIBUSI FREKUENSI TUNJANGAN

Tunjangan	Frekuensi	Persentase
Tinggi	64	61,5 %
Sedang	36	34,6 %
Rendah	4	3,9 %
Jumlah	104	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2004.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden mempunyai tingkat persepsi terhadap tunjangan yang tinggi, yaitu sebanyak 64 orang (61,5%). Sedangkan karyawan yang mempunyai persepsi terhadap tunjangan yang sedang sebanyak 36 orang (34,6%), dan 4 orang (3,9%) dari responden

mempunyai persepsi yang rendah terhadap tunjangan. Dari hasil tersebut terlihat bahwa sebagian besar karyawan menganggap tunjangan yang diberikan perusahaan telah memenuhi keinginan dan kepentingan karyawan.

b. Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan

Analisis deskriptif kinerja karyawan dipergunakan untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan bagian produksi PT. Industri Sandang Nusantara II Unit Patal Secang dan PT. Usman Jaya Mekar yang berlokasi di Kab. Magelang berdasarkan tanggapan responden. Untuk melakukan analisis deskriptif tersebut, maka harus dibuat distribusi frekuensi dengan berdasarkan data-data yang ada, sedangkan tahap-tahap yang harus dilakukan adalah (Dajan, 1987 : 84):

- 1) Menentukan jumlah kelas guna memasukkan angka-angka.

Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan, maka peneliti membagi menjadi tiga kelas yaitu tingkat kinerja tinggi, tingkat kinerja sedang dan tingkat kinerja rendah. Pada tahap ini meliputi penentuan jarak dan menentukan besarnya interval setiap kelas.

- 2) Memasukkan angka-angka kedalam kelas-kelas yang sesuai dan kemudian menghitung frekuensinya.

Penentuan jumlah kelas, jarak dan interval dari variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

TABEL IV. 16

RANGE KELAS KINERJA KARYAWAN

Range	Kinerja Karyawan
87 – 100	Tinggi

73 – 86	Sedang
59 – 72	Rendah

Sumber : Data primer yang diolah, 2004.

Analisis deskriptif untuk variabel kinerja karyawan dilakukan dengan menilai skor total kinerja karyawan setiap responden kemudian memasukkan skor total tersebut kedalam kelas-kelas yang sesuai. Tabel berikut ini akan memperlihatkan hasil penilaian variabel kinerja karyawan.

TABEL IV. 17
DISTRIBUSI FREKUENSI KINERJA KARYAWAN

Kinerja Karyawan	Frekuensi	Persentase
Tinggi	26	25 %
Sedang	70	67,3 %
Rendah	8	7,7 %
Jumlah	104	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2004.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden yang merupakan karyawan mempunyai tingkat kinerja yang sedang, yaitu sebanyak 70 orang (67,3%). Sedangkan karyawan yang mempunyai tingkat kinerja tinggi sebanyak 26 orang (25%) dan 8 orang (7,7%) dari responden diketahui memiliki tingkat kinerja yang rendah. Dari hasil diatas dapat disimpulkan bahwa tingkat kinerja karyawan masih sedang atau belum maksimal. Hal ini sebenarnya sesuai dengan data deskriptif kompensasi yang sebagian besar karyawan masih dalam kategori sedang karena tingkat kompensasi yang diterima oleh seseorang akan mempengaruhi pula tingkat kinerja orang tersebut.

4. ANALISIS REGRESI BERTINGKAT

Alat analisis kuantitatif untuk menguji hipotesis menggunakan Regresi Bertingkat (*Hierarchical Regression*). *Hierarchical Regression* adalah analisis regresi yang dilakukan berkali-kali dengan komposisi variabel yang berbeda, mungkin ditambah atau dikurangi. Tujuannya adalah untuk mengetahui perbedaan tingkat pengaruhnya di setiap langkah pengujian. (Arsintadiani dan Harsono, 2002). Uji ini sering disebut dengan *Moderated Regression Analysis (MRA)* yang merupakan aplikasi khusus regresi berganda linier dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (Ghozali, 2001:94)

Penggunaan analisis regresi bertingkat pada penelitian ini adalah untuk menguji apakah persepsi karyawan terhadap kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan dan menguji apakah lama kerja karyawan memoderasi pengaruh persepsi karyawan terhadap kompensasi pada kinerja karyawan.

Proses analisis melalui dua tahap yaitu pertama, analisis digunakan untuk menguji pembuktian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa persepsi karyawan terhadap kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan. Kedua, analisis digunakan untuk pembuktian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa lama kerja karyawan memperkuat pengaruh persepsi karyawan terhadap kompensasi pada kinerja karyawan. Hasil analisis adalah sebagai berikut:

a. Pengaruh Persepsi Karyawan Terhadap Kompensasi pada Kinerja Karyawan tanpa Variabel Moderator Lama Kerja

Pada analisis pertama ini akan dilakukan pembuktian hipotesis yang pertama yaitu mengetahui besarnya pengaruh variabel independen/bebas terhadap variabel dependen/tergantung. Variabel independen dalam penelitian ini adalah variabel persepsi karyawan terhadap kompensasi dan kinerja karyawan sebagai variabel dependennya. Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

Di mana: Y = Kinerja karyawan

X = Persepsi terhadap kompensasi

a = Konstanta

b = Koefisien regresi X

Pengolahan data menggunakan SPSS versi 11 (terlampir) menghasilkan persamaan regresi I sebagai berikut:

$$Y = 15,853 + 0,851X$$

Berdasarkan persamaan regresi tersebut berarti:

- 1) Nilai konstanta (a) yang bertanda positif menandakan hubungan yang searah. Hal ini menunjukkan bahwa jika karyawan tidak berpersepsi terhadap pemberian kompensasi oleh perusahaan maka karyawan akan tetap menunjukkan kinerja.
- 2) Nilai koefisien regresi variabel persepsi terhadap kompensasi (b) yang bertanda positif menunjukkan hubungan searah antara variabel persepsi terhadap kompensasi dengan kinerja karyawan. Hal ini menandakan bahwa tingkat persepsi karyawan terhadap pemberian kompensasi yang baik akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Artinya apabila karyawan menganggap kompensasi yang diterimanya sesuai dengan

pengorbanan yang telah diberikan maka akan ada peningkatan kinerja pada karyawan yang bersangkutan.

Output dari regresi I berdasarkan dari pengolahan data menggunakan SPSS terlihat pada tabel berikut ini:

TABEL IV. 18
HASIL ANALISIS REGRESI I

<i>Variable entered</i>	R^2	F	<i>Sign. of F</i>	t	<i>Sign. of t</i>
Total Kompensasi	0.391	65.621	0.000	8.101	0.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2004.

Berdasarkan analisis regresi yang terlihat pada tabel di atas menunjukkan bahwa:

- a) Pengaruh persepsi karyawan terhadap pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,391 (R^2) artinya 39,1 % kinerja karyawan dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap pemberian kompensasi, sedangkan sisanya, 60,9 % kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor selain persepsi karyawan terhadap pemberian kompensasi.
- b) Nilai F = 65,621 dengan tingkat signifikansi 0,000 (di bawah 0,05) menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap pemberian kompensasi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan.
- c) Nilai t = 8,101 dengan signifikansi nilai t sebesar 0,000 jauh di bawah 0,05 yang berarti persepsi karyawan terhadap pemberian kompensasi benar-benar berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil analisis di atas dapat dinyatakan bahwa persepsi karyawan terhadap pemberian kompensasi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan dan dari hasil analisis tersebut dapat pula dinyatakan bahwa

persepsi karyawan terhadap pemberian kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis ini mendukung hipotesis I.

b. Pengaruh Persepsi Karyawan terhadap Pemberian Kompensasi pada Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja sebagai Variabel Moderator

Pada analisis kedua ini akan dilakukan pembuktian hipotesis yang kedua yaitu mengetahui apakah ada perubahan pengaruh variabel independen yaitu persepsi karyawan terhadap pemberian kompensasi pada variabel dependen, yaitu kinerja karyawan setelah memasukkan variabel moderator lama kerja karyawan kedalam model.

TABEL IV. 19
HASIL ANALISIS REGRESI BERTINGKAT

<i>Hypothesis</i>	<i>Variable entered</i>	R^2	F	<i>Sign. Of F</i>
H_1	Total Kompensasi	0.391	65.621	0.000
H_2	Total Kompensasi Lama Kerja Kompns X Lama	0.395	21.742	0.000
Selisih ($\Delta R^2, \Delta F$)		0.004	-43.879	

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Dari table IV. 19 dapat dilihat perbandingan antara hasil analisis regresi variabel total kompensasi tanpa dan dengan variabel moderator, lama kerja. Dari hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa hasil interaksi antara persepsi terhadap kompensasi dengan lama kerja dalam persamaan regresi menaikkan nilai *R square* sebesar 0.004 (ΔR^2). Namun peningkatan *R square* ini disertai penurunan nilai F dari 65.621 menjadi 21.742. Tingkat signifikansi nilai F sebesar 0.000 (di bawah 0.05), artinya lama kerja dapat digunakan untuk

memprediksi dalam memoderat pengaruh persepsi karyawan terhadap kompensasi pada kinerja karyawan. Dari hasil analisis di atas dapat dinyatakan bahwa lama kerja memperkuat pengaruh persepsi karyawan terhadap kompensasi pada kinerja karyawan. Hasil analisis tersebut mendukung hipotesis II (terbukti).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bab yang meringkas mengenai hasil dari analisis data penelitian dan hasil pengujian hipotesis yang merupakan jawaban dari masalah penelitian. Kesimpulan berdasarkan pada analisis uji hipotesis. Pada bab ini juga peneliti berusaha untuk memberikan saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak berkepentingan.

A. KESIMPULAN

1. Dari hasil analisis deskriptif tanggapan responden tentang pemberian kompensasi untuk dimensi upah adalah cukup memenuhi atau cukup sesuai dengan pengorbanan karyawan, dan untuk dimensi insentif karyawan berpersepsi bahwa insentif yang diberikan perusahaan adalah cukup untuk mendorong karyawan lebih bersemangat dalam bekerja, sedangkan tanggapan untuk dimensi tunjangan karyawan menganggap bahwa tunjangan yang diberikan untuk menunjang dalam pemberian

kompensasi telah memenuhi keinginan dan kepentingan karyawan. Secara umum analisis deskriptif tanggapan responden untuk total kompensasi masuk dalam kategori sedang/ cukup. Hasil dari analisis deskriptif tentang kinerja yang dinilai oleh atasan memperlihatkan bahwa kinerja karyawan bagian produksi masuk dalam kategori sedang atau cukup.

2. Persamaan regresi bertingkat pada model regresi I yang digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas/independen, yaitu variabel persepsi karyawan terhadap pemberian kompensasi terhadap variabel tidak bebas/dependen, yaitu variabel kinerja karyawan menghasilkan konstanta positif menandakan adanya hubungan searah dan jika karyawan tidak berpersepsi terhadap pemberian kompensasi oleh perusahaan maka karyawan akan tetap menunjukkan kinerja. Untuk koefisien regresi variabel independen bertanda positif menunjukkan bahwa ada hubungan searah antara variabel independen dan menjelaskan bahwa tingkat persepsi karyawan terhadap pemberian kompensasi yang baik akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Artinya apabila karyawan menganggap atau memiliki persepsi bahwa kompensasi yang diterimanya sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan maka akan ada peningkatan kinerja pada karyawan yang bersangkutan.
3. Hasil regresi I menghasilkan nilai $F = 65,621$ dengan nilai signifikansi F sebesar 0,000 (dibawah 0,05), hal ini menunjukkan bahwa variabel persepsi karyawan terhadap pemberian kompensasi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan dan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan nilai $t = 8,101$ dengan signifikansi

nilai t sebesar 0,000 (di bawah 0,05) yang berarti persepsi karyawan terhadap pemberian kompensasi benar-benar berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Koefisien determinasi majemuk (R^2) yang dihasilkan adalah 0,391 artinya 39,1 % kinerja karyawan dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap pemberian kompensasi, sedangkan sisanya 60,9 % (100 % - 39,1 %) kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor selain persepsi karyawan terhadap pemberian kompensasi. Berdasarkan hasil persamaan regresi I dan dengan melihat hasil dari nilai signifikansi F dan nilai signifikansi t , maka hipotesis I yang menyatakan bahwa persepsi karyawan terhadap pemberian kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (terbukti).
5. Berdasar analisis regresi bertingkat dapat dilihat perbandingan antara hasil analisis regresi variabel total kompensasi tanpa dan dengan variabel moderator, lama kerja. Dari hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa hasil interaksi antara persepsi terhadap kompensasi dengan lama kerja dalam persamaan regresi menaikkan nilai R square sebesar 0.004 (ΔR^2). Namun peningkatan R square ini disertai penurunan nilai F dari 65.621 menjadi 21.742. Tingkat signifikansi nilai F sebesar 0.000 (di bawah 0.05), artinya lama kerja dapat digunakan untuk memprediksi dalam memoderat pengaruh persepsi karyawan terhadap kompensasi pada kinerja karyawan. Dari hasil analisis di atas dapat dinyatakan bahwa lama kerja memperkuat pengaruh persepsi karyawan terhadap kompensasi pada kinerja karyawan. Hasil analisis tersebut mendukung hipotesis II (terbukti).

B. SARAN

1. Bagi Perusahaan

- a. Dari hasil analisis deskriptif tanggapan responden terhadap pemberian kompensasi adalah cukup, maka dari itu perusahaan diharapkan senantiasa memperhatikan persepsi karyawan terhadap pemberian kompensasi karena hal tersebut berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Adanya persepsi yang baik dari karyawan menandakan antara karyawan dengan perusahaan telah ada keseimbangan dan tidak ada pihak-pihak yang merasa dirugikan. Pihak perusahaan dapat merancang program yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, misalnya dengan memberikan tambahan kompensasi bagi karyawan berprestasi, program asuransi kesehatan bagi keluarga karyawan.
- b. Adanya kenyataan bahwa persepsi karyawan terhadap pemberian kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Usman Jaya Mekar dan PT. Industri Sandang Nusantara II Unit Patal Secang yang berlokasi di Kabupaten Magelang maka perusahaan sesuai dengan kewenangannya sebaiknya merancang suatu sistem kompensasi yang dapat mendorong para karyawan untuk lebih bersemangat dalam bekerja. Sistem kompensasi tersebut hendaknya dalam penyusunannya melibatkan karyawan (serikat pekerja) sehingga keputusan akhir sistem tersebut dapat diterapkan pada karyawan karena telah mengakomodasi kepentingan dan harapan karyawan. Dengan adanya sistem kompensasi yang mampu untuk

memenuhi keinginan dan kepentingan karyawan maka tujuan organisasi akan tercapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

- c. Berdasarkan hasil analisis regresi bertingkat yang menyatakan bahwa persepsi karyawan terhadap pemberian kompensasi yang didukung oleh lama kerja dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerja karyawan dan memperkuat pengaruh keduanya, maka pihak perusahaan seharusnya tetap mempertimbangkan lama kerja karyawan untuk melakukan perubahan kompensasi dengan tetap mendasarkan pada tingkat kinerjanya. Pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah lama bekerja dalam perusahaan akan membuktikan adanya pengakuan terhadap eksistensi karyawan selama bekerja di perusahaan. Misalnya: Setiap karyawan yang telah bekerja selama 10 tahun akan mendapatkan penghargaan finansial dari perusahaan.

2. Bagi penelitian selanjutnya

- a. Pada penelitian ini hanya satu bagian saja yang diteliti yaitu karyawan bagian produksi, sehingga hasil dari penelitian ini cakupannya masih terlalu sempit. Untuk itu bagi penelitian selanjutnya diharapkan obyek penelitiannya lebih diperluas pada seluruh bagian perusahaan, sehingga hasil yang diperoleh dapat mencakup secara keseluruhan persepsi karyawan terhadap pemberian kompensasi dan pengaruhnya pada kinerja karyawan dengan lama kerja sebagai variabel pemoderasi. Diharapkan penelitian selanjutnya tersebut dapat menjadi rekomendasi

langsung bagi seluruh bagian/ departemen perusahaan-perusahaan yang menjadi obyek penelitian.

- b. Obyek penelitian ini masih terlalu kecil jumlahnya dan belum sampai pada proses membandingkan antar obyek penelitian yang memiliki sistem/ kebijakan kompensasi yang sama. Untuk itu diharapkan penelitian selanjutnya dapat mengembangkan hingga pada proses perbandingan tersebut sehingga dengan sistem/ kebijakan kompensasi yang sama dapat diketahui perusahaan-perusahaan mana saja yang telah sesuai dengan persepsi karyawannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony William P., K. Michele Kacmar & Pamela L. Perrew. 2002. *Human Resource Management. A' Strategic Approach*. Fourth Edition. Orlando : Harcourt, Inc.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Ed. Revisi V. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Armstrong Michael. 1994. *Seri Pedoman Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Jakarta : PT. Elek Media Komputindo.
- Arsintadiani Dewi & Mugi Harsono. *Pengaruh Tingkat LMX Terhadap Penilaian Kinerja Dengan Kesamaan Jender Dan Locus Of Control sebagai Variabel Moderator*. Perspektif, Vol. 7, No. 2, Desember 2002: 113 – 122..
- Bernadin, H. John & Joyce E. A. Russel. 1993. *Human Resource Management An Experental Approach*. New York : Mc Graw-Hill
- Dessler, Gary. 2000. *Human Resource Management*. Eight Edition. New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- Djarwanto Ps. 1993. *Statistik Sosial Ekonomi*. Yogyakarta: BPFE
- Emory, William C. and Donald R. Cooper. 1996. *Metode Penelitian Bisnis*. Alih Bahasa : Ellen Gunawan, Imam Nurmawan. Edisi 5, Cetakan 1. Jakarta : Erlangga.

- Flippo, B. Edwin. 1993. *Manajemen Personalia*. Penerjemah Moh Mas'ud. Jakarta : BPFE.
- Ghozali, Imam. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi 2, Semarang : Badan Penerbit UNDIP.
- Gomes Cardoso Faustino. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1, Cetakan ke 2. Yogyakarta : Andi.
- Handoko, T. Hani. 1993. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- [Http://www.compensation.blr.com](http://www.compensation.blr.com)
- [Http://www.surveyconsole.com](http://www.surveyconsole.com)
- Husnan Suad & Heidjrachman. 1994. *Manajemen Personalia*. Edisi empat. Yogyakarta : BPFE.
- JR, Dean. W James and Scott A. Snell. 1994. *Strategic Compensation for Integrated Manufacturing: The Moderating Effect of Jobs and Organizational Inertia*. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, 1109-1140.
- Luthan, Fred. 1998. *Organizational Behavior*. Irwin. Mc Graw Hill.
- Muljani Ninuk. 2002. *Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 4, No. 2, September 2002 : 108-122.
- Nitisemito, Alex. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Robbins, Stephen P. 2000. *Essential of Organizational Behavior*. Sixth Edition. New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- Roussel, Patrice and Jacques Igalens. 1999. *A Study of the relationship between compensation package, work motivation, and job satisfaction*. *Journal of Organizational Behavior*, 20 : 1003-1025.
- Siagian, S.P. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1, Cetakan Ke 5. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sekaran, Uma. 2000. *Research Methods for Business : A Skill Building Approach*. Third Edition. John Willey and Sons, Inc.
- Sevilla, Consuelo G.,et.al. 1993. *Pengantar Metode Penelitian*. Jakarta: UI-Press.

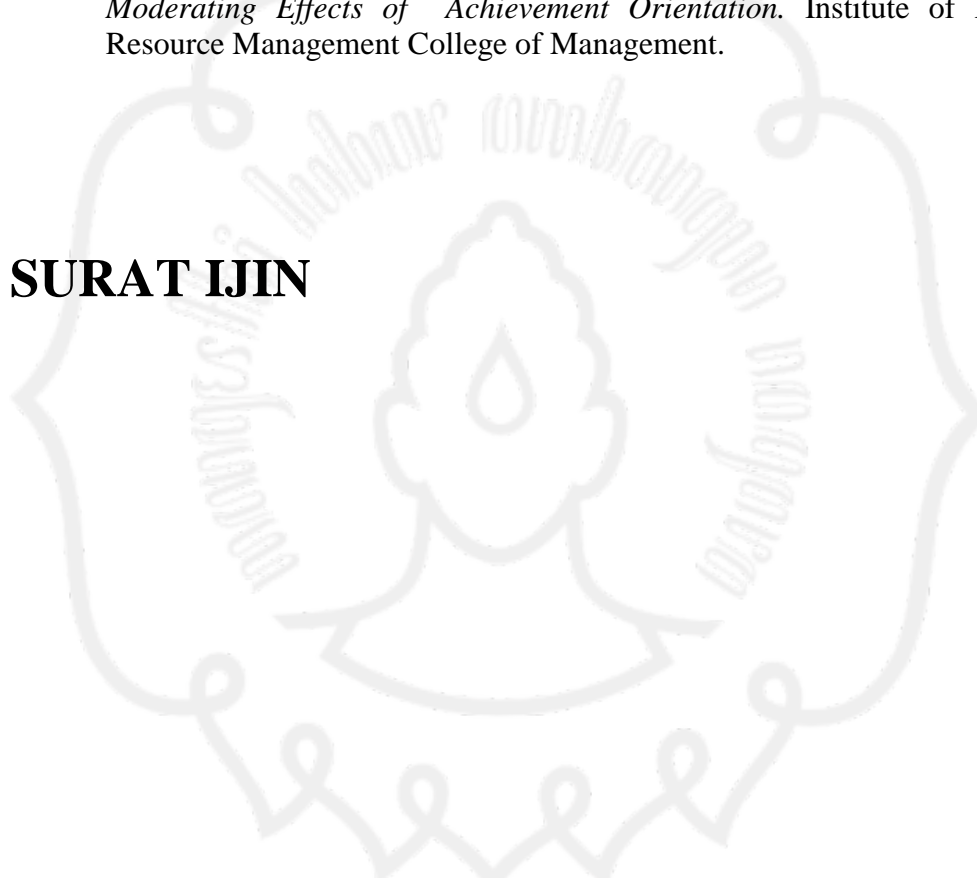
Siagian, S. P. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1, Cet. 5. Jakarta : Bumi Aksara.

Simamora, Henry. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN.

Singgih, Santoso. 2003. *SPSS Versi 10, Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Cetakan Keempat. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo-Kelompok Gramedia.

Uen ,Jin Feng & Chien, Shu Hwa. March 2004. *Compensation Structure, Perceived Equity, and Individual Performance of R&D Professionals: The Moderating Effects of Achievement Orientation*. Institute of Human Resource Management College of Management.

SURAT IJIN





Judul Penelitian :

Analisis Persepsi Karyawan terhadap Pemberian Kompensasi dan Pengaruhnya Pada Kinerja Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Usman Jaya Mekar Dan PT. Industri Sandang Nusantara II Unit Patal Secang Di Kabupaten Magelang)

Bapak/ Ibu/ Saudara/ I yang terhormat,

Sehubungan dengan adanya pelaksanaan penelitian tentang persepsi karyawan terhadap pemberian kompensasi dan pengaruhnya pada kinerja karyawan dengan lama kerja sebagai variabel pemoderasi, maka dengan ini kami meminta kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara/ I untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner ini. Penelitian ini ditujukan kepada karyawan bagian produksi di seluruh perusahaan tekstil yang ada di Kabupaten Magelang.

Hasil dari penelitian ini sepenuhnya akan digunakan untuk kepentingan penelitian yang bersifat ilmiah dan jawaban dari kuesioner dijamin terjaga kerahasiaannya.

Demikian untuk menjadikan perhatiannya dan atas kesediaan serta kerjasama Bapak/ Ibu/ Saudara/ I, kami mengucapkan terima kasih.

Hormat kami,
Peneliti,

Fendy Firmansyah
NIM. F0200050

A. Identitas Responden (Diisi oleh karyawan bagian produksi)

1. Nama :
2. Jenis Kelamin : L/ P (Lingkari Jawaban Anda)
3. Usia :th
4. Pendidikan Terakhir :
 - a. SD
 - b. SLTP
 - c. SMU
 - d. Diploma (D1, D2, D3)
 - e. Tingkat Strata (S1, S2, S3)
5. Lama bekerja :th

B. Kuesioner

Saudara/ I diminta untuk menjawab pertanyaan dan atau memberikan tanggapan terhadap pernyataan yang ada.

Pilihlah salah satu jawaban yang tersedia dengan melingkari jawaban yang sesuai dengan keadaan yang anda alami atau anda rasakan.

KOMPENSASI

1. Apakah upah yang saudara terima saat ini sudah sesuai dengan Undang – undang atau peraturan yang berlaku di Indonesia ?
 - a) Sangat sesuai
 - c) Kurang sesuai
 - e) Sangat tidak sesuai

- b) Mendorong d) Tidak mendorong
10. Apakah adanya promosi jabatan akan mendorong anda untuk lebih giat bekerja ?
- a) Sangat mendorong c) Kurang mendorong e) Sangat tidak mendorong
b) Mendorong d) Tidak mendorong
11. Apakah adanya kesempatan untuk meningkatkan kemampuan akan mendorong anda lebih giat bekerja ?
- a) Sangat mendorong c) Kurang mendorong e) Sangat tidak mendorong
b) Mendorong d) Tidak mendorong
12. Apakah adanya penghargaan atas lamanya bekerja akan mendorong karyawan lebih setia dalam bekerja ?
- a) Sangat mendorong c) Kurang mendorong e) Sangat tidak mendorong
b) Mendorong d) Tidak mendorong
13. Program asuransi tenaga kerja dimaksudkan untuk melindungi karyawan jika terjadi sesuatu sehingga dapat memberikan rasa tenang dan aman dalam bekerja. Menurut saudara bagaimanakah pelaksanaan program asuransi tenaga kerja di perusahaan saudara ?
- a) Sangat baik c) Kurang baik e) Sangat tidak baik
b) Baik d) Tidak baik
14. Bagaimanakah fasilitas kesehatan yang tersedia di perusahaan saudara ?
- a) Sangat baik c) Kurang baik e) Sangat tidak baik
b) Baik d) Tidak baik
15. Menurut saudara bagaimanakah dengan uang bantuan atau santunan yang diberikan oleh perusahaan apabila ada anggota karyawan yang sakit ataupun meninggal dunia ?
- a) Sangat memadai c) Kurang memadai e) Sangat tidak memadai
b) Memadai d) Tidak memadai
16. Bagaimanakah dengan jatah cuti yang diberikan oleh perusahaan saudara ?
- a) Sangat memuaskan c) Kurang memuaskan e) Sangat tidak memuaskan
b) Memuaskan d) Tidak memuaskan
17. Kegiatan rekreasi diadakan perusahaan untuk melepaskan kepenatan dan kejenuhan yang dirasakan karyawan. Berkaitan dengan hal tersebut, apakah

kegiatan rekreasi ketempat wisata ataupun olahraga sudah sesuai dengan harapan saudara ?

- a) Sangat sesuai c) Kurang sesuai e) Sangat tidak sesuai
b) Sesuai d) Tidak sesuai

18. Menurut saudara, apakah Tunjangan Hari Raya (THR) yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan harapan saudara ?

- a) Sangat sesuai c) Kurang sesuai e) Sangat tidak sesuai
b) Sesuai d) Tidak sesuai

19. Menurut saudara, apakah program Tunjangan Hari Tua yang diberikan perusahaan sesuai dengan harapan saudara ?

- a) Sangat sesuai c) Kurang sesuai e) Sangat tidak sesuai
b) Sesuai d) Tidak sesuai

20. Bagaimana tunjangan kesejahteraan karyawan ditempat anda bekerja ?

- a) Sangat baik c) Kurang baik e) Sangat tidak baik.
b) Baik d) Tidak baik

Data Upah

No	upah 1	upah 2	upah 3	upah 4	upah 5	upah 6	upah 7
1	4	5	4	4	4	5	5
2	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	5	4	5	5	4
4	4	4	3	3	3	4	3
5	4	4	5	5	5	5	4
6	4	4	4	4	4	5	5
7	3	4	3	4	3	4	4
8	4	3	4	3	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4
10	4	3	3	2	2	3	2
11	4	3	3	3	4	4	3
12	4	4	4	3	4	4	3
13	4	3	3	3	4	4	3
14	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	3
16	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4

18	3	3	4	3	3	4	4
19	4	4	4	3	4	4	4
20	4	4	3	3	4	4	4
21	4	4	4	3	4	4	4
22	4	3	3	3	4	4	3
23	4	4	3	5	4	4	4
24	4	3	3	3	4	4	4
25	4	4	2	2	2	4	4
26	4	3	5	4	4	3	5
27	4	3	4	4	4	4	4
28	3	3	3	2	3	4	4
29	3	2	3	2	1	4	3
30	4	3	4	4	4	4	4
31	4	3	2	2	3	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4
33	5	4	5	5	5	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4
35	4	3	3	4	3	4	3
36	4	4	3	3	3	4	4
37	4	3	4	4	4	4	4
38	4	2	4	4	4	4	5
39	4	5	5	5	5	4	5
40	4	4	4	4	4	4	4
41	4	3	4	4	3	4	4
42	4	4	4	4	4	4	4
43	4	5	5	5	4	4	4
No	upah 1	upah 2	upah 3	upah 4	upah 5	upah 6	upah 7
44	4	3	3	3	4	4	3
45	4	3	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4	4	4
48	4	3	3	3	3	3	3
49	4	4	4	4	4	3	3
50	4	3	3	3	4	3	4
51	4	3	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4
53	4	4	4	4	4	4	4
54	4	4	4	4	4	4	4
55	4	4	4	4	4	4	4
56	4	4	4	4	4	4	4
57	4	5	4	4	4	4	4
58	3	5	3	3	4	4	4
59	4	3	3	3	3	4	4
60	3	3	3	4	4	4	4
61	4	4	3	3	4	4	4
62	4	4	4	4	4	4	4
63	4	4	4	4	4	4	4

64	4	4	4	4	4	4	4
65	4	3	4	3	4	4	4
66	3	4	3	3	4	4	4
67	4	4	4	5	5	5	4
68	4	4	4	4	4	4	4
69	4	3	4	4	4	4	3
70	4	5	5	5	5	5	5
71	5	4	4	3	5	4	5
72	4	4	4	4	4	3	4
73	3	4	4	2	3	2	4
74	3	3	4	4	4	4	5
75	4	4	4	4	4	4	4
76	3	5	4	4	5	4	3
77	4	3	4	4	4	5	5
78	4	4	4	3	4	5	4
79	4	4	4	4	4	4	5
80	4	3	4	4	3	3	4
81	4	4	3	4	4	3	4
82	4	4	4	4	4	4	4
83	5	4	4	4	5	5	5
84	3	4	4	3	4	3	4
85	4	3	4	4	3	4	4
86	5	4	4	5	5	4	4
87	3	3	3	3	4	3	5
88	4	4	4	4	4	4	4
No	upah 1	upah 2	upah 3	upah 4	upah 5	upah 6	upah 7
89	4	4	4	4	4	3	4
90	4	5	4	4	4	4	4
91	3	4	4	4	4	4	4
92	4	4	4	4	5	4	5
93	4	4	4	4	4	4	4
94	4	4	4	5	4	4	3
95	3	4	4	3	4	3	3
96	4	4	3	3	4	4	4
97	4	4	3	4	5	4	5
98	5	4	4	4	4	4	3
99	3	4	4	4	4	5	4
100	3	3	4	4	5	4	5
101	2	3	4	4	4	4	5
102	2	3	3	5	5	4	4
103	5	4	4	4	4	3	4
104	4	5	4	5	4	4	4

Data Insentif

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

44	4	4	4	4
45	4	4	4	4
46	4	5	5	4
47	4	5	5	4
48	4	3	4	3
49	3	5	5	4
50	3	5	5	4
51	4	5	5	5
52	4	4	4	4
53	4	4	4	4
54	4	4	5	5
55	4	5	5	4
56	4	5	5	4
57	4	5	5	4
58	3	5	4	5
59	4	4	4	4
60	5	5	4	4
61	4	5	5	4
62	4	5	5	4
63	4	5	5	4
64	4	4	4	4
65	5	4	5	4
66	4	5	3	3
67	4	4	4	4
68	4	4	4	4
69	4	5	5	4
70	5	5	5	4
71	2	3	5	3
72	4	5	4	3
73	3	3	3	4
74	4	3	4	4
75	4	5	4	4
76	5	5	4	4
77	4	4	4	4
78	4	4	4	4
79	5	4	4	5
80	4	3	4	4
81	4	4	4	5
82	4	4	4	4
83	4	4	5	5
84	4	3	3	4
85	4	5	4	4
86	4	3	3	4
87	4	5	4	4
No	insentif 1	insentif 2	insentif 3	insentif 4
88	4	4	4	4
89	4	3	3	4

90	4	5	5	4
91	4	4	4	4
92	5	4	4	4
93	5	4	4	3
94	4	4	5	4
95	4	4	4	4
96	4	4	4	4
97	4	5	5	4
98	4	3	4	4
99	4	4	5	3
100	4	5	4	4
101	4	3	4	4
102	5	5	5	4
103	5	5	4	4
104	5	5	5	5

Data Tunjangan

No	tunjangan 1	tunjangan 2	tunjangan 3	tunjangan 4	tunjangan 5	tunjangan 6
1	5	4	4	4	5	2
2	4	4	4	4	4	4
3	5	4	3	4	4	2
4	4	4	3	3	4	4
5	4	4	5	4	4	2
6	4	4	4	4	4	3
7	4	4	2	4	3	5
8	5	4	5	4	5	4
9	4	3	3	3	3	2
10	4	2	3	2	4	2
11	3	4	4	2	3	2
12	5	4	3	4	4	3
13	3	3	3	2	2	2
14	5	3	4	4	4	4
15	5	4	3	4	4	3
16	4	4	3	4	4	4
17	5	4	4	4	4	3
18	3	4	4	4	3	3
19	4	4	3	4	3	2
20	4	4	3	3	4	3
21	4	5	4	2	4	2
22	4	4	3	3	3	2
23	5	4	4	3	3	2
24	4	4	4	4	4	3
25	5	4	4	3	3	3

26	5	4	5	4	3	1
27	5	4	4	4	4	3
28	5	5	4	4	3	4
29	4	3	4	2	2	1
30	5	4	4	4	4	3
31	5	4	5	4	5	1
32	5	5	5	4	4	4
33	5	4	4	4	5	5
34	5	4	5	4	4	4
35	2	2	5	5	5	3
36	2	2	5	5	5	3
37	5	4	4	4	4	3
38	5	5	5	2	4	4
39	5	5	5	4	4	5
40	5	4	4	4	4	3
41	4	4	4	4	4	4
42	5	5	5	4	5	4
43	4	4	4	4	3	3
No	tunjangan 1	tunjangan 2	tunjangan 3	tunjangan 4	tunjangan 5	tunjangan 6
44	4	4	4	3	4	4
45	4	5	5	5	4	4
46	5	4	4	4	4	3
47	5	4	4	4	4	3
48	4	3	3	4	3	4
49	5	4	4	4	3	3
50	5	4	3	3	3	2
51	5	4	4	4	3	3
52	4	4	4	4	4	4
53	4	4	4	4	4	4
54	4	4	4	4	4	2
55	5	4	4	4	4	3
56	5	4	4	4	4	5
57	5	4	4	4	4	3
58	4	4	4	4	3	3
59	5	4	3	4	3	4
60	5	4	3	4	2	3
61	4	4	4	4	4	3
62	5	4	4	4	4	3
63	5	4	4	4	4	3
64	4	4	4	4	4	4
65	5	4	4	4	3	4
66	4	4	4	4	4	4
67	4	4	4	5	4	4
68	4	4	4	4	4	5
69	4	3	4	5	5	4
70	4	4	4	4	4	4
71	4	5	5	4	4	3

72	4	3	4	4	4	4
73	4	4	4	3	4	5
74	3	5	4	5	2	3
75	4	3	3	3	4	3
76	3	5	4	5	3	4
77	3	3	5	5	3	4
78	5	3	5	3	4	3
79	4	4	4	4	4	4
80	4	3	3	4	4	4
81	4	4	3	4	5	4
82	4	4	4	4	4	4
83	4	5	5	4	4	5
84	4	3	4	5	4	5
85	5	5	5	4	3	4
86	4	3	5	4	4	3
87	4	4	4	3	4	3
88	4	3	5	4	4	4
No	tunjangan 1	tunjangan 2	tunjangan 3	tunjangan 4	tunjangan 5	tunjangan 6
89	5	4	4	3	4	3
90	5	4	4	4	3	5
91	4	4	4	4	4	4
92	4	4	4	4	4	4
93	4	4	4	4	4	5
94	3	4	4	3	4	4
95	5	4	3	3	4	4
96	4	5	4	5	3	3
97	4	3	3	1	4	5
98	4	4	5	4	5	4
99	3	5	4	4	4	5
100	4	5	5	5	3	3
101	5	4	5	4	3	3
102	5	4	3	4	2	3
103	4	5	5	5	4	5
104	5	5	4	4	4	3

No	tunjangan 7	tunjangan 8	tunjangan 9	Totl Kompns
1	4	3	4	83
2	4	4	5	81
3	5	3	4	83
4	4	3	4	75
5	4	3	5	85
6	4	4	5	85
7	4	3	4	77
8	4	3	4	79
9	4	3	2	71
10	4	2	2	59

11	4	3	3	68
12	4	4	4	77
13	4	3	3	66
14	4	4	4	84
15	4	4	4	81
16	4	4	4	79
17	4	4	4	79
18	4	4	4	74
19	4	4	4	75
20	4	3	4	72
21	4	4	4	78
22	4	3	3	69
23	4	3	2	74
24	4	2	4	74
25	3	3	3	72
26	3	2	4	73
27	4	4	4	80
28	4	4	4	77
29	2	3	2	58
30	4	4	4	80
31	4	4	4	76
32	4	4	5	87
33	4	4	4	90
34	4	3	4	82
35	4	4	4	75
36	4	4	4	74
37	4	4	4	81
38	4	4	4	82
39	4	4	5	92
40	4	4	4	83
41	4	4	4	79
42	4	4	4	84
43	4	4	4	81
44	3	3	4	73
45	4	5	5	84
No	tunjangan 7	tunjangan 8	tunjangan 9	Totl Kompns
46	4	2	4	80
47	4	4	5	83
48	3	3	4	67
49	3	3	3	75
50	3	3	3	70
51	4	4	4	81
52	4	4	4	80
53	4	4	4	80
54	4	4	4	80
55	4	5	5	84
56	4	5	5	86

57	4	5	5	85
58	3	4	3	75
59	3	4	4	74
60	4	3	3	74
61	4	4	4	79
62	4	5	5	84
63	4	3	5	82
64	4	4	4	80
65	5	5	4	82
66	3	4	4	75
67	5	4	4	85
68	5	4	4	82
69	4	4	3	80
70	4	3	3	87
71	4	4	4	80
72	3	3	4	76
73	4	3	4	70
74	3	4	4	75
75	3	4	4	76
76	4	4	5	83
77	3	4	4	79
78	4	4	4	79
79	4	4	4	83
80	3	4	5	74
81	5	3	3	78
82	4	4	4	80
83	4	5	4	90
84	4	4	4	76
85	5	4	5	83
86	4	3	5	80
87	3	2	3	71
88	4	4	5	81
89	3	4	3	74
90	4	4	4	84
No	tunjangan 7	tunjangan 8	tunjangan 9	Totl Kompns
91	4	4	4	79
92	4	4	4	83
93	4	4	4	81
94	4	4	5	80
95	3	3	4	73
96	3	3	5	77
97	4	5	2	78
98	5	5	5	84
99	4	3	4	80
100	4	4	5	83
101	5	4	5	79
102	3	5	5	79

103	4	5	4	87
104	5	4	5	89

Data Kinerja

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

40	5	5	5	5	5	5	4
41	4	4	4	4	4	4	3
42	5	5	4	4	5	5	4

No	kinerja 1	kinerja 2	kinerja 3	kinerja 4	kinerja 5	kinerja 6	kinerja 7
43	5	5	5	5	4	5	5
44	4	3	3	3	3	4	3
45	4	4	4	4	3	3	4
46	4	4	4	5	4	3	2
47	4	4	4	3	3	4	3
48	5	4	2	1	2	2	3
49	5	5	5	5	4	4	4
50	5	5	4	4	4	3	3
51	3	3	3	2	3	5	5
52	5	5	4	5	5	4	3
53	4	4	4	4	4	4	4
54	2	4	3	4	4	5	2
55	5	5	4	4	5	4	3
56	5	5	4	5	5	3	4
57	4	5	4	4	4	4	4
58	5	5	4	5	5	4	3
59	4	4	3	4	4	4	4
60	5	5	4	5	5	4	3
61	4	4	4	4	4	4	3
62	5	5	5	5	5	4	4
63	5	5	4	4	5	5	5
64	5	5	5	5	5	5	5
65	4	4	4	4	4	4	4
66	4	4	4	4	4	4	3
67	5	5	5	5	5	5	5
68	4	4	4	5	5	4	4
69	4	4	4	5	5	5	5
70	5	5	5	5	5	5	5
71	4	4	4	4	5	4	4
72	4	4	4	4	4	4	4
73	4	4	4	4	4	4	4
74	4	4	5	5	5	4	5
75	5	4	4	5	4	4	5
76	5	5	4	4	4	5	5
77	4	5	4	4	5	4	5
78	5	5	4	5	4	5	4
79	5	5	5	4	4	5	5
80	4	4	4	4	5	4	4
81	4	4	4	3	3	4	3
82	4	4	5	5	4	5	5
83	5	5	4	5	5	4	4

84	5	5	4	3	3	4	4
----	---	---	---	---	---	---	---

No	kinerja 1	kinerja 2	kinerja 3	kinerja 4	kinerja 5	kinerja 6	kinerja 7
85	5	5	5	5	5	5	4
86	3	4	4	4	4	4	4
87	5	4	4	5	4	4	4
88	4	4	5	4	5	5	5
89	5	5	5	4	4	4	3
90	4	4	4	4	4	4	4
91	4	4	4	5	4	4	4
92	5	5	5	4	3	4	4
93	4	5	4	5	4	4	4
94	4	5	5	4	5	4	4
95	4	4	4	3	4	4	5
96	4	4	3	4	4	3	4
97	4	5	4	3	1	3	4
98	3	4	4	3	4	3	4
99	4	5	4	5	4	4	4
100	3	2	4	4	4	3	4
101	4	5	4	5	4	4	4
102	4	3	4	4	3	3	4
103	4	5	5	4	5	4	4
104	4	3	4	4	3	3	4

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

No	kinerja 8	kinerja 9	kinerja 10	kinerja 11	kinerja 12	kinerja 13	kinerja 14
43	5	5	5	5	5	5	5
44	3	3	4	5	5	5	5
45	3	3	4	5	5	5	4
46	3	4	4	4	5	4	4
47	4	4	4	5	5	4	4
48	4	4	3	3	4	4	3
49	3	4	4	4	4	4	4
50	3	4	5	5	5	5	5
51	4	4	4	5	4	5	5
52	4	3	4	4	5	5	5
53	4	4	4	4	4	4	4
54	4	3	4	5	4	5	5
55	4	4	5	5	5	5	4
56	4	3	5	4	4	5	4
57	4	4	4	4	5	5	4
58	4	3	4	4	5	5	5
59	4	4	4	4	4	4	4
60	4	3	4	5	5	5	4
61	4	4	3	4	4	4	4
62	4	4	4	4	4	4	4
63	5	5	4	5	5	5	5
64	5	5	5	5	5	5	5
65	4	4	4	4	4	4	4
66	3	4	4	4	4	4	4
67	5	5	5	5	5	5	5
68	5	5	4	4	4	4	5
69	5	5	5	5	5	5	5
70	5	5	5	5	5	5	5
71	4	4	4	4	4	4	4
72	4	4	4	4	4	4	4
73	4	4	4	4	4	4	4
74	5	4	4	5	5	5	4
75	5	4	5	5	5	4	5
76	5	4	4	5	5	4	5
77	5	5	4	4	5	5	4
78	4	5	5	5	5	5	4
79	5	5	5	5	5	5	5
80	4	5	5	5	4	3	3
81	4	4	4	5	5	4	4
82	4	5	4	4	5	5	4
83	5	5	4	5	5	4	4
84	3	3	5	4	5	4	4

No	kinerja 8	kinerja 9	kinerja 10	kinerja 11	kinerja 12	kinerja 13	kinerja 14
85	4	4	5	4	5	5	4
86	4	4	5	4	4	4	4
87	5	4	5	4	5	4	5
88	5	5	5	5	5	5	5
89	4	4	3	4	5	3	4
90	5	4	4	4	4	4	4
91	5	5	5	5	4	4	4
92	4	4	4	4	4	4	4
93	3	4	5	4	5	3	3
94	5	5	4	4	5	5	4
95	4	3	4	4	3	4	4
96	4	4	4	5	4	4	3
97	4	4	4	4	4	4	4
98	4	3	3	4	4	3	4
99	3	5	4	5	4	4	5
100	3	4	4	3	4	4	4
101	3	4	4	3	4	4	4
102	4	3	4	4	3	4	5
103	5	4	5	4	3	4	3
104	4	3	4	4	4	3	3

No	kinerja 15	kinerja 16	kinerja 17	kinerja 18	kinerja 19	kinerja 20
1	4	4	4	4	4	4
2	4	4	3	4	3	5
3	5	5	5	5	4	4
4	5	4	4	5	5	4
5	4	5	4	4	5	4
6	4	4	5	4	5	5
7	4	5	4	4	5	4
8	4	3	4	3	4	4
9	4	3	4	3	3	4
10	3	4	3	3	3	3
11	3	4	4	3	4	3
12	5	4	3	4	3	5
13	4	5	4	3	2	3
14	5	5	4	4	4	4
15	5	4	4	5	5	5
16	5	4	3	4	4	4
17	4	3	4	5	5	4

18	4	3	4	4	4	4
19	4	3	5	3	5	4
20	5	3	4	3	5	4
21	3	4	4	4	5	3
22	4	3	3	4	5	4
23	4	4	3	3	4	4
24	4	5	3	3	3	4
25	5	3	4	4	4	4
26	5	4	3	3	4	5
27	5	3	4	5	5	5
28	4	4	4	4	5	4
29	4	3	3	3	3	5
30	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	5	4
32	4	4	4	4	5	4
33	5	5	5	5	5	5
34	4	4	4	4	5	4
35	4	4	4	4	4	4
36	4	3	3	3	4	4
37	4	4	4	5	4	5
38	4	4	4	4	5	5
39	5	5	5	5	5	5
40	5	5	5	5	5	5
41	4	5	4	4	5	4
42	4	5	5	4	5	5

No	kinerja 15	kinerja 16	kinerja 17	kinerja 18	kinerja 19	kinerja 20
43	5	5	5	5	5	5
44	4	5	4	3	5	4
45	5	4	4	3	4	5
46	5	4	4	4	4	5
47	4	5	4	5	5	5
48	4	3	3	3	4	4
49	4	4	4	4	4	4
50	5	5	4	4	4	5
51	5	5	5	4	4	4
52	5	4	3	4	4	5
53	4	4	4	4	4	4
54	5	4	4	4	5	5
55	5	5	4	3	5	5
56	4	4	4	4	4	4
57	4	4	4	5	5	5
58	5	4	3	4	4	5
59	4	4	4	4	4	4
60	5	4	3	3	4	5
61	4	4	4	4	4	4

62	4	4	4	4	4	4
63	5	5	5	5	5	5
64	4	5	4	5	4	5
65	4	4	4	4	4	4
66	5	5	5	5	5	5
67	4	5	4	4	4	4
68	5	5	5	5	4	4
69	5	5	5	5	5	5
70	5	5	5	5	5	5
71	4	4	4	4	4	4
72	4	4	4	4	4	4
73	4	4	4	4	4	4
74	4	5	5	4	4	4
75	5	4	4	5	5	5
76	5	4	4	5	4	5
77	4	4	5	4	5	5
78	4	5	4	4	5	5
79	5	5	5	5	5	4
80	4	5	4	5	3	5
81	4	5	3	3	5	5
82	5	3	4	5	4	4
83	4	5	5	4	5	5
84	5	3	4	5	5	4

No	kinerja 15	kinerja 16	kinerja 17	kinerja 18	kinerja 19	kinerja 20
85	5	5	5	5	5	5
86	4	5	4	4	4	4
87	4	4	5	4	5	4
88	5	5	5	5	5	5
89	4	4	4	4	4	4
90	4	4	4	5	5	5
91	4	3	3	3	3	4
92	4	4	4	4	4	4
93	4	5	4	5	3	5
94	4	4	4	3	5	4
95	3	3	4	4	3	4
96	4	5	4	5	3	3
97	4	4	4	4	4	4
98	5	4	5	4	4	4
99	5	4	4	3	3	4
100	3	4	4	5	4	3
101	4	5	4	3	4	4
102	4	5	3	3	4	4
103	3	4	5	4	4	3

104	4	4	4	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	---

Tot.Kinj
85
80
86
77
87
86
81
83
77
61
68
78
66
84
83
79
79
74
78
72
84
70
73
90
80
79
74
87
76
81
85
86
100
85
78
75
85
89
78
80
83
92
99

78
80
Tot.Kinj
80
83
65
83
72
78
90
76
81
78
82
86
81
85
74
78
85
97
97
80
84
95
89
97
100
88
88
72
85
71
81
90
70
74
84
80
88
92
82
95
81
88
97
81



84
Tot.Kinj
81
82
83
87
75
78
76
76
83
73
80
75
82
74

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Total Kinerja	82.82	7.961	104
Total Kompns	78.70	5.854	104

Correlations

		Total Kinerja	Total Kompns
Pearson Correlation	Total Kinerja	1.000	.626
	Total Kompns	.626	1.000
Sig. (1-tailed)	Total Kinerja	.	.000
	Total Kompns	.000	.
N	Total Kinerja	104	104
	Total Kompns	104	104

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Total Kompns ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Total Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.626 ^a	.391	.386	6.240

a. Predictors: (Constant), Total Kompns

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2555.423	1	2555.423	65.621	.000 ^a
	Residual	3972.105	102	38.942		
	Total	6527.529	103			

a. Predictors: (Constant), Total Kompns

b. Dependent Variable: Total Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.853	8.289		1.912	.059
	Total Kompns	.851	.105	.626	8.101	.000

a. Dependent Variable: Total Kinerja

Regression**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Total Kinerja	82.82	7.961	104
Total Kompns	78.70	5.854	104
Lama kerja	6.80	2.693	104
TOT KOMPNSxLAMA KERJ	535.59	221.070	104

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TOT KOMPNSx LAMA KERJ, Total Kompns, Lama kerja		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Total Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.628 ^a	.395	.377	6.285

a. Predictors: (Constant), TOT KOMPNSxLAMA KERJ, Total Kompns, Lama kerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2576.864	3	858.955	21.742	.000 ^a
	Residual	3950.665	100	39.507		
	Total	6527.529	103			

a. Predictors: (Constant), TOT KOMPNSxLAMA KERJ, Total Kompns, Lama kerja

b. Dependent Variable: Total Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-26.056	27.309		-.954	.342
	Total Kompns	1.344	.342	1.035	3.933	.000
	Lama kerja	7.770	3.765	2.751	2.064	.042
	TOT KOMPNSxLAMA KERJ	.095	.047	2.757	2.020	.045

a. Dependent Variable: Total Kinerja

KINERJA KARYAWAN (Diisi oleh Pimpinan karyawan)

Nama karyawan :

Anda diminta untuk memberikan penilaian terhadap kinerja dalam unit kerja anda dengan memberikan tanda silang (X) pada skor angka di setiap pernyataan yang tersedia, yang menunjukkan skor kinerja mulai dari yang terendah hingga tertinggi.

No	Pernyataan tentang kinerja karyawan	Skor Kinerja Karyawan				
		1	2	3	4	5
1	Mampu berkomunikasi dengan rekan sekerja.					
2	Mampu bekerja sama dengan rekan kerjanya.					
3	Mempunyai pertimbangan rasional yang baik.					
4	Mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan standar kerja					

	tanpa pengawasan langsung.					
5	Mampu mengerti, memahami, dan menguasai tugasnya.					
6	Mampu menyerap tugas baru dengan baik.					
7	Mampu memberikan ide-ide konstruktif atau saran-saran demi kelancaran kerja.					
8	Mampu belajar dan menerapkan ketrampilan baru.					
9	Mempunyai wawasan yang luas.					
10	Mempunyai wawasan dan keinginan untuk belajar dan menguasai bidang tertentu demi peningkatan dan kelancaran kinerja.					
11	Bersedia bekerja lembur demi kepentingan perusahaan.					
12	Mampu bekerja, bersikap, dan berperilaku sesuai dengan tata terib perusahaan.					
13	Bertanggungjawab terhadap kualitas kerja.					
14	Membantu mencapai sasaran/ target pekerjaan.					
15	Menggunakan kepercayaan sebaik-baiknya.					
16	Aktif mencari kebaikan.					
17	Mempunyai wawasan yang luas dalam bekerja.					
18	Memiliki wawasan dalam pengembangan diri.					
19	Mendukung program penyempurnaan manajemen.					
20	Bekerja dengan penuh disiplin					

Sumber : R. J, Schuler R. S, and Levanoni, 1983