

PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN PADA HOTEL PULLMAN JAKARTA CENTRAL PARK

Endang Sukma Rini¹, Bonifasius M.H Nainggolan²
Mahasiswa STEIN, Jakarta ¹, Dosen STEIN, Jakarta²

Abstract

This study is purposed to analyze the performance employess of Pullman Hotel Jakarta Central Park. This study used a compensation as the independent variable in order to analyze and used motivation as an intervening variable to measure how high the influence of compensation to the employess performance. Data were collected using a questionnaire by providing a list of questions or questionnaires directly to the respondents. Data analysis techniques in this study using SEM (Structural Equation Modelling) operated through LISREL program version 8.54. The results of this study show that the compensation variable is positively influence to the motivation. Compensation variable showed insignificant positive impact to the performance. And the motivation variable showed significant positive impact to the performance.

Keywords: *Compensation, Motivation, and Employess Performance*

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk melakukan semua kegiatan operasional. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output optimal.

Tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai.

Prestasi kerja pegawai bukanlah suatu kebetulan saja, tetapi banyak faktor yang mempengaruhi diantaranya pemberian kompensasi dan motivasi. Prestasi kerja akan dapat dicapai jika

didahului dengan perbuatan yaitu melaksanakan tugas yang dibebankan. Para karyawan akan lebih termotivasi untuk melakukan tanggung jawab atas pekerjaan mereka apabila perusahaan mengerti dan memperhatikan betul akan kebutuhan para karyawan yang pada dasarnya adalah mereka bekerja untuk mendapatkan uang, dalam hal ini berbentuk gaji.

Seseorang yang bekerja akan merasa lebih dihargai oleh masyarakat di sekitarnya, dibandingkan yang tidak bekerja. Untuk menjamin tercapainya keselarasan tujuan, pimpinan organisasi bisa memberikan perhatian dengan memberikan kompensasi, karena kompensasi merupakan bagian dari hubungan timbal balik antara organisasi dengan sumber daya manusia.

Tidak hanya faktor pemberian kompensasi saja yang perlu diperhatikan oleh perusahaan guna meningkatkan kinerja karyawan, akan tetapi perusahaan harus memperhatikan faktor motivasi. Pegawai dapat melaksanakan tugasnya secara maksimal antara lain ditentukan oleh motivasi yang mendorong pegawai itu bekerja dengan tekun, serta disiplin yang

diterapkan sehingga dapat tercapai tujuan perusahaan di bawah kepemimpinan yang dapat menciptakan suasana kondusif terhadap lingkungan kerja tersebut.

Pemahaman terhadap motivasi karyawan akan sangat penting kaitannya dengan pencapaian tujuan, yaitu produktivitas dan efisiensi. Terpenuhinya kompensasi dan pemberian motivasi yang baik tentu saja akan meningkatkan produktivitas serta kinerja para karyawan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya.

Oleh karena itu, salah satu cara terbaik untuk meningkatkan kapasitas kinerja karyawan adalah dengan menghubungkan kompensasi dengan perkembangan karyawan. Jika program kompensasi dirasakan adil dan kompetitif oleh karyawan, maka perusahaan akan lebih mudah untuk menarik karyawan yang potensial, mempertahankannya dan memotivasi karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya, sehingga produktivitas meningkat.

Semakin ketatnya tingkat persaingan dalam dunia perhotelan yakni ditandai dengan maraknya pertumbuhan hotel-hotel baru mengakibatkan perusahaan dihadapkan pada tantangan untuk dapat mempertahankan karyawannya dengan kualitas pelayanan yang tetap optimal. Salah satunya adalah Hotel Pullman Jakarta Central Park.

Hal yang cukup sulit ialah bersaing dengan hotel-hotel lain yang sudah lama bergerak dan memahami bidangnya dengan baik. Perusahaan bergantung pada kompetensi dan kemampuan sumber daya manusianya dalam hal memberikan pelayanan kepada para tamu dan memenuhi kepuasan mereka. Semakin mereka menjiwai pelayanan maka akan semakin mudah mereka mencapai kepuasan tamu dan mampu menariknya untuk menjadi *regular guest*.

Namun pada kenyataannya, masih terjadi tingkat pergantian karyawan (*turn over*) yang cukup tinggi. Banyaknya

karyawan yang berhenti bekerja mengakibatkan turunnya kualitas pelayanan dalam perusahaan.

Kinerja karyawan yang optimal sangat dibutuhkan untuk meningkatkan produktivitas dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Setiap perusahaan tidak akan pernah luput dari hal pemberian balas jasa atau kompensasi yang merupakan salah satu masalah penting dalam menciptakan motivasi kerja karyawan, karena untuk meningkatkan kinerja karyawan dibutuhkan pemenuhan kompensasi untuk mendukung motivasi para karyawan. Dengan terbentuknya motivasi yang kuat, maka akan dapat membuahkan hasil atau kinerja yang baik sekaligus berkualitas dari pekerjaan yang dilaksanakannya.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis mengangkat judul: **“ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN HOTEL PULLMAN JAKARTA CENTRAL PARK”**.

1.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh langsung kompensasi terhadap motivasi kerja di Hotel Pullman Jakarta Central Park.
2. Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan di Hotel Pullman Jakarta Central Park.
3. Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Hotel Pullman Jakarta Central Park.

LANDASAN TEORI

2.1 Kompensasi

2.1.1 Pengertian Kompensasi

Istilah sistem kompensasi pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana

pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar kinerja karyawan atau profitabilitas organisasi. Kompensasi perlu dibedakan dengan gaji dan upah, karena konsep kompensasi tidak sama dengan konsep gaji atau upah. Gaji dan upah merupakan salah satu bentuk konkret atas pemberian kompensasi, **Suwatno (2013)**.

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis perusahaan pada abad ke-21 ini, **Rivai (2008)**.

Hasibuan (2005) mengemukakan definisi kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung, atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Sementara itu **Ivancevich (2001)** mengemukakan bahwa kompensasi adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan setiap jenis penerimaan penghargaan individu untuk melakukan tugas-tugas organisasi.

Menurut pendapat para ahli di atas, pada dasarnya kompensasi adalah dorongan pada seseorang agar mau bekerja dengan baik dan agar lebih dapat mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi sehingga dapat membangkitkan gairah kerja dan motivasi seorang karyawan, jadi seseorang mau bekerja dengan baik apabila dalam dirinya terdapat motivasi, yang menjadi masalah adalah bagaimana pula menciptakan gairah kerja dan motivasinya, sebab walaupun motivasi sudah terbentuk apabila tidak disertai dengan gairah kerjanya maka tetap saja karyawan tersebut tidak akan bisa bekerja sesuai yang diharapkan.

Pada prinsipnya pemberian kompensasi menguntungkan kedua belah pihak, antara pihak perusahaan dengan karyawan. Perusahaan mengharapkan adanya kekuatan atau semangat yang timbul dalam diri karyawan yang

mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik dalam arti lebih produktif. Hal ini ditujukan agar tujuan yang ingin dicapai perusahaan dapat terpenuhi. Sedangkan bagi karyawan, kompensasi digunakan sebagai salah satu alat pemuas kebutuhannya. Metode pemberian kompensasi yang adil dan layak merupakan daya penggerak yang merangsang terciptanya pemeliharaan karyawan. Karena dengan pemberian kompensasi karyawan merasa mendapat perhatian dan pengakuan terhadap prestasi yang dicapainya, sehingga semangat kerja dan sikap loyal karyawan akan lebih baik.

2.1.2 Jenis Kompensasi

Rivai (2008) mengemukakan pendapatnya mengenai jenis kompensasi, yaitu :

1. Kompensasi finansial

Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi tidak langsung dan langsung. Dimana kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus, atau komisi. Kompensasi tidak langsung atau benefit terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung, meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan, dan sebagainya.

2. Kompensasi non finansial

Kompensasi non finansial meliputi pujian, menghargai diri sendiri, dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas, dan kepuasan.

2.1.3 Komponen Kompensasi

Menurut Rivai (2008), terdapat empat komponen kompensasi, antara lain :

1. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan

pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau, dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

2. Upah
Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.
3. Insentif
Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).
4. Kompensasi tidak langsung (*Fringe Benefit*)
Fringe Benefit merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya, berupa fasilitas-fasilitas, seperti : asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain. Dalam praktiknya kompensasi yang diberikan antara satu perusahaan dengan perusahaan lain relatif berbeda satu sama lain.

2.1.4 Asas – Asas Kompensasi

Perusahaan harus menetapkan program-program kompensasi yang didasarkan atas asas keadilan serta kelayakan dan kewajaran, dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Perusahaan harus memperhatikan keseimbangan antara kondisi-kondisi internal dan eksternal guna menjamin perasaan puas bagi karyawan,

agar karyawan tetap termotivasi untuk bekerja dengan baik bagi perusahaan. Berikut ini akan diuraikan asas-asas yang penting untuk diterapkan dalam pemberian kompensasi, **Suwatno (2013) :**

1. Asas keadilan
Kompensasi mempengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi sehingga pemberian kompensasi yang tidak berdasarkan asas keadilan akan mempengaruhi kondisi kerja karyawan. Yang dimaksud asas keadilan ialah adanya konsistensi imbalan bagi para karyawan yang melakukan tugas dengan bobot yang sama. Dengan kata lain, kompensasi karyawan di suatu jenis pekerjaan dengan kompensasi karyawan di jenis pekerjaan lainnya, yang mengerjakan bobot pekerjaan yang sama, relatif akan memperoleh besaran kompensasi yang sama.
Kompensasi yang baik harus seminimal mungkin mengurangi keluhan atau ketidakpuasan yang timbul dari karyawan. Jika karyawan mengetahui bahwa kompensasi yang diterimanya tidak sama dengan karyawan yang lain dengan bobot pekerjaan yang sama, maka karyawan akan mengalami kecemburuan, sehingga berpotensi mengganggu iklim kerja dan produktivitas kerja karyawan.
Jadi kompensasi dikatakan adil bukan setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Tetapi berdasarkan asas adil, baik itu dalam penilaian, perlakuan, pemberian hadiah, maupun hukuman bagi setiap karyawan. Sehingga dengan asas keadilan akan tercipta suasana kerja sama yang baik, motivasi kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan yang lebih baik.
2. Asas kelayakan dan kewajaran
Kompensasi yang diterima karyawan harus dapat memenuhi kebutuhan dirinya beserta keluarganya, pada tingkatan yang layak dan wajar.

Sehingga besarnya kompensasi yang diterima akan mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang akan dinikmati oleh karyawan beserta keluarganya. Kompensasi yang wajar berarti besaran kompensasi harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti prestasi kerja, pendidikan, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan, dan lain-lain.

Menurut Patton dalam Ivancevich (2001) ada tujuh kriteria untuk kebijakan kompensasi yang efektif, yaitu :

1. *Adequate* (memadai). Kebijakan minimum pemerintah, serikat pekerja, serta tingkat manajerial harus dipenuhi.
2. *Equitable* (adil). Setiap orang harus dibayar cukup, sejalan dengan usaha, kemampuan, dan pelatihan.
3. *Balanced* (seimbang). Gaji, keuntungan, dan penghargaan lainnya harus menyediakan total paket imbalan yang wajar untuk karyawan.
4. *Cost-effective* (biaya-efektif). Gaji seharusnya tidak berlebihan, mempertimbangkan kemampuan perusahaan untuk membayar.
5. *Secure* (terjamin). Gaji harus cukup untuk membantu karyawan merasa aman dan membantu mereka dalam memenuhi kebutuhan dasarnya.
6. *Inactive-providing* (aktif-menyediakan). Gaji yang diterima harus memotivasi kerja karyawan yang efektif dan produktif.
7. *Acceptable to the employee* (diterima karyawan). Karyawan harus memahami sistem pembayaran gaji demi kewajiban perusahaan dan dirinya sendiri.

2.1.5 Tujuan Kompensasi

Secara umum tujuan kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal.

Ivancevich (2001) mendeskripsikan tujuan dari fungsi kompensasi adalah untuk menciptakan sistem imbalan yang adil untuk perusahaan dan karyawan. Hasil yang diinginkan adalah seorang karyawan yang tertarik untuk bekerja dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik untuk perusahaan.

Tujuan pemberian kompensasi yang efektif menurut Rivai (2008), meliputi :

1. Memperoleh SDM yang berkualitas. Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.
2. Mempertahankan karyawan yang ada. Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.
3. Menjamin keadilan. Kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.
4. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan. Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.
5. Mengendalikan Biaya. Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh

dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan.

6. Mengikuti Aturan Hukum.
Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.
7. Memfasilitasi pengertian.
Sistem pemberian kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan para karyawan.
8. Meningkatkan efisiensi administrasi.
Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

2.2 Motivasi

2.2.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata lain *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere*, dalam Bahasa Inggris, sering disepadankan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif, penimbulkan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan.

Menurut Robbins dalam Suwatno (2013), menyatakan bahwa motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.

Rivai (2008) mendeskripsikan motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut

terdiri dari dua komponen, yaitu arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan) dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja).

Pentingnya keberadaan motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Berdasarkan pengertian diatas, pada dasarnya kita harus mempertimbangkan kualitas serta intensitas, upaya serta kebersamaan.

Upaya yang diarahkan dan konsisten dengan tujuan-tujuan organisasi merupakan jenis upaya yang seharusnya kita lakukan. Individu-individu yang termotivasi bertahan melakukan suatu tugas dalam waktu yang cukup lama demi mencapai tujuan mereka.

Menurut Rivai (2008) motivasi dapat disimpulkan, sebagai berikut :

1. Sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.
2. Suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan karyawan dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai.
3. Sebagai inisiasi dan pengarahannya tingkah laku. Pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku.
4. Sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri.
5. Sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

2.2.2 Teori Motivasi

Berikut beberapa teori motivasi menurut para ahli :

1. Teori Abraham H. Maslow

Teori motivasi Maslow dinamakan, *A theory of human motivation*. Teori ini mengikuti teori jamak, yakni seseorang berperilaku atau bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-

macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua terpenuhi, maka muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai kebutuhan ke lima, Suwatno (2013).

Menurut Maslow dalam Sondang (2006), manusia mempunyai sejumlah kebutuhan yang diklasifikasikannya pada lima tingkatan atau lima hirarki (*hierarchy of needs*) yaitu :

- a. Kebutuhan fisiologis
Yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup seperti kebutuhan makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.
- b. Kebutuhan akan rasa aman
Kebutuhan akan rasa aman serta kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan, dengan rasa aman itu pegawai bisa bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan.
- c. Kebutuhan sosial
Adapun kebutuhan untuk berinteraksi, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya, pada dasarnya manusia normal tidak akan mau hidup menyendiri seorang diri ditempat terpencil, ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok.
- d. Kebutuhan harga diri atau penghargaan
Adalah kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan prestasi (kehormatan) dari pihak perusahaan, dari pimpinan, dari teman sepekerjaan, atau dari masyarakat lingkungan.
- e. Kebutuhan aktualisasi.
Adalah kebutuhan yang menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.

2. Teori Douglas Mc Gregor

Menurut Mc Gregor dalam Rivai (2008) terdapat dua pandangan manusia yaitu teori X (negatif) dan teori Y (positif). Menurut teori X, empat pandangan yang dipegang manajer, yaitu :

- a. Karyawan secara inheren tertanam dalam dirinya tidak menyukai kerja.
- b. Karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawab.
- d. Kebanyakan karyawan menaruh keamanaan diatas semua faktor yang dikaitkan dengan kerja.

Kodrati manusia ada empat teori Y, diantaranya:

- a. Karyawan dapat memandang kerjasama dengan sewajarnya seperti istirahat dan bermain.
- b. Orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran.
- c. Rata-rata orang akan menerima tanggung jawab.
- d. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif.

3. Teori Kebutuhan

Teori kebutuhan McClelland dikembangkan oleh David McClelland dan Robbins dan Judge. Teori kebutuhan McClelland berfokus pada tiga kebutuhan yang didefinisikan sebagai berikut, Rivai (2008) :

- a. Kebutuhan berprestasi :
dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, serta berusaha keras untuk berhasil.
- b. Kebutuhan berkuasa :
kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
- c. Kebutuhan berafiliasi :
keinginan untuk menjalin suatu hubungan antar personal yang ramah dan akrab.

2.2.3 Sumber Motivasi

Sumber motivasi dapat digolongkan menjadi dua, yaitu sumber motivasi dari dalam diri (intrinsik) dan sumber motivasi dari luar (ekstrinsik), Suwatno (2013) :

1. Motivasi Intrinsik

Yang dimaksud dengan motivasi intrinsik adalah motif – motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Jenis motivasi ini timbul dari dalam diri individu sendiri tanpa ada paksaan dorongan orang lain, tetapi atas dasar kemauan sendiri. Motivasi pada dasarnya memang sudah ada di dalam diri setiap orang, seperti asal kata motivasi yaitu motif yang berarti daya penggerak untuk melakukan sesuatu.

Faktor individual yang biasanya mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu adalah :

a. Minat

Seseorang akan merasa terdorong untuk melakukan suatu kegiatan kalau kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang sesuai dengan minatnya.

b. Sikap positif

Seseorang mempunyai sifat positif terhadap suatu kegiatan dengan rela ikut dalam kegiatan tersebut, dan akan berusaha sebisa mungkin menyelesaikan kegiatan yang bersangkutan dengan sebaik-baiknya.

c. Kebutuhan

Setiap orang mempunyai kebutuhan tertentu dan akan berusaha melakukan kegiatan apapun asalkan kegiatan tersebut dapat memenuhi kebutuhannya.

2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motif – motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar. Motivasi ekstrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang di dalamnya aktivitas dimulai dan

diteruskan berdasarkan dorongan dari luar yang tidak berkaitan dengan dirinya.

Ada dua faktor eksternal utama di dalam suatu organisasi yang membuat karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan, dan kepuasan tersebut akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik. Kedua faktor tersebut antara lain :

a. Motivator

Yaitu prestasi kerja, penghargaan, tanggung jawab yang diberikan, kesempatan untuk mengembangkan diri dan pekerjaannya itu sendiri.

b. Faktor kesehatan kerja

Merupakan kebijakan dan administrasi perusahaan yang baik, supervise teknisi yang memadai, gaji yang memuaskan, kondisi kerja yang baik dan keselamatan kerja.

Jenis motivasi ekstrinsik ini timbul sebagai akibat pengaruh dari luar individu, apakah karena adanya ajakan, suruhan, atau paksaan dari orang lain sehingga dengan keadaan demikian seseorang mau melakukan suatu tindakan. Bagi seseorang yang mempunyai motivasi intrinsik yang lemah, maka perlu diberikan motivasi ekstrinsik yang aktif.

2.3 Kinerja

2.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi, Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2007).

Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang

apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya, Wibowo (2007).

Menurut Moeheriono (2009), arti kinerja sebenarnya berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan.

Menurut *Oxford Dictionary* dalam Moeheriono (2009), kinerja (*performance*) merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi. Sebenarnya kinerja merupakan suatu konstruk, di mana banyak para ahli yang masih memiliki sudut pandang yang berbeda dalam mendefinisikan kinerja tersebut.

Seperti yang dikatakan oleh Robbins dalam Moeheriono (2009), kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu $\text{kinerja} = f(A \times M \times O)$, artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan.

Sedangkan kinerja menurut *The Sribber – Bantam English Dictionary* dalam Moeheriono (2009) berasal dari kata *to perform* dengan beberapa *entries* yaitu : (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry of execute*), (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*do discharge of fulfil as vow*), (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understanding*), (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Menurut Rivai (2008) kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Mondy (2010) mendeskripsikan, manajemen kinerja adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses – proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, dan akhirnya, organisasi.

Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

Dari beberapa pengertian yang telah dikemukakan diatas, bahwa pada dasarnya kinerja merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh individu untuk diselesaikan dalam kurun waktu tertentu sehingga dapat diukur.

2.3.2 Tujuan dan Sasaran Kinerja

Tujuan dan sasaran kinerja disusun bersumber pada visi, misi, dan rencana strategis suatu organisasi. Kinerja suatu organisasi, tim, atau individu dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu. Tujuan dan sasaran kinerja tidak lain adalah untuk menjamin agar proses kinerja dapat berlangsung seperti diharapkan dan tercapainya prestasi kerja tinggi, Wibowo (2007).

Kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan, membantu mendefinisikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor dan pekerja saling berkomunikasi. Tujuan kinerja adalah untuk menyesuaikan harapan individual dengan tujuan perusahaan akan mampu mewujudkan kinerja yang baik.

Sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan, dan oleh siapa sasaran yang ingin dicapai tersebut diselesaikan. Sifatnya dapat dihitung, prestasi yang dapat diamati, dapat diukur. Sasaran merupakan harapan.

Unsur – unsur sasaran suatu kinerja, Wibowo (2007):

1. *The performers*, yaitu orang yang menjalankan kinerja.
2. *The action* atau *performance*, yaitu tentang tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh performer.
3. *A time element*, menunjukkan waktu kapan pekerjaan dilakukan.
4. *An evaluation method*, tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dapat dicapai.
5. *The place*, menunjukkan tempat di mana pekerjaan dilakukan.

Menurut Wibowo (2007), sasaran yang efektif dinyatakan secara spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, berorientasi pada hasil, dan dalam batasan waktu tertentu, yang dapat dinyatakan dengan akronim SMART yang berarti sebagai berikut :

- (S) *Specific* : jelas singkat dan mudah dimengerti.
 (M) *Measurable* : dapat diukur dan dikuantifikasi.
 (A) *Attainable* : bersifat menantang tetapi masih dapat terjangkau.
 (R) *Result Oriented* : memfokus pada hasil untuk dicapai.
 (T) *Time-Bound* : ada batas waktu dan dapat dilacak, dimonitor progresnya terhadap sasaran untuk dikoreksi.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

- H1 : Kompensasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap motivasi kerja.
 H2 : Kompensasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
 H3 : Motivasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesa yang diajukan dengan

menggunakan pendekatan metode survey, yaitu metode penelitian kuantitatif yang digunakan untuk mendapatkan data yang terjadi pada masa lampau atau saat ini, tentang keyakinan, pendapat, karakteristik, perilaku, hubungan variabel dan untuk menguji beberapa hipotesis tentang variabel dan psikologis dari sampel yang diambil dari populasi tertentu, teknik pengumpulan data dengan pengamatan (wawancara atau kuesioner), dan hasil penelitian cenderung untuk digeneralisasikan. Jadi dalam penelitian survey bisa bersifat deskriptif, komparatif, asosiatif, komparatif asosiatif dan hubungan struktural Path dan SEM, Sugiyono (2014).

3.2 Variabel Penelitian

Adapun yang menjadi variabel bebas dalam penelitian ini adalah Kompensasi (X). Sedangkan yang menjadi variabel terikat adalah Kinerja (Y₂), dan yang menjadi variabel perantara adalah Motivasi (Y₁).

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Hotel Pullman Jakarta Central Park yang berjumlah 314 orang. *Sampling Kuota* adalah teknik untuk menentukan sampel dari populasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu sampai jumlah (kuota) yang diinginkan, Sugiono (2014). Dalam penelitian ini teknik penentuan sampel yang digunakan adalah sebanyak 150 responden dengan pengisian kuesioner.

3.4 Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.4.1 Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer. Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang berkaitan dengan variabel kompensasi, motivasi, dan kinerja karyawan.

3.4.2 Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dengan menggunakan metode kuesioner yaitu

dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner secara langsung kepada para responden. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1-5 untuk mendapatkan data yang bersifat interval.

3.5 Uji Validitas dan Realibilitas

3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas dapat diketahui dengan melihat r hitung, apabila r hitung sig. $\leq 0,05$ maka dinyatakan valid dan bila r hitung sig. $> 0,05$ dinyatakan tidak valid, **Sugiyono (2014).**

3.5.2 Uji Realiabilitas

Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Alat untuk mengukur reliabilitas adalah *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel, apabila hasil $\alpha > 0,60$ = reliabel dan hasil $\alpha < 0,60$ = tidak reliabel.

3.6 Deskripsi Variabel Penelitian

Data deskriptif menampilkan gambaran umum mengenai jawaban responden atas pertanyaan atau pernyataan yang terdapat dalam kuesioner (tertutup) maupun tanggapan responden (terbuka). Berdasarkan hasil tanggapan dari 150 orang responden tentang variabel-variabel penelitian, maka peneliti akan menguraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan dalam deskriptif statistik.

3.7 Metode Analisis Data

Model penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model struktur berjenjang dan untuk menguji hipotesis yang diajukan digunakan teknik analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) yang dioperasikan melalui program LISREL (*Linear Structural Relationship*) versi 8.54. LISREL merupakan program SEM pertama yang dikembangkan oleh Karl. G. Joreskog dan Dag Sorbom pada tahun

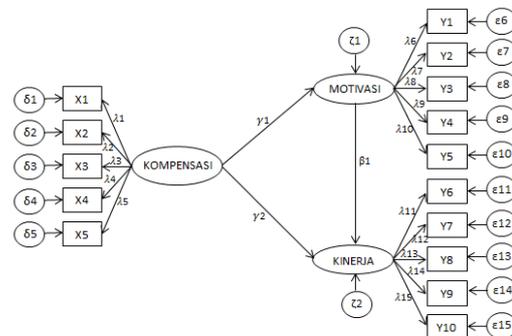
1974. Program LISREL dibuat oleh perusahaan Scientific Software International Inc. Tidak seperti analisis multivariate biasa (regresi berganda, analisis faktor), SEM dapat menguji secara bersama-sama **(Bollen, dalam Latan (2013):**

1. Model struktural : hubungan antara konstruk independen dan dependen.
2. Model *measurement* : hubungan (nilai loading) antara indikator dengan konstruk (variabel laten).

Menurut **Bollen dalam Latan (2013)**, terdapat lima proses yang harus dilalui dalam analisis SEM :

1. Spesifikasi Model

Pada tahap ini peneliti harus mendefinisikan secara konseptual konstruk yang akan diteliti dan menentukan dimensionalitasnya. Selanjutnya arah kausalitas antar konstruk yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan harus ditentukan dengan jelas, dan yang paling penting adalah mempunyai landasan teori yang kuat.



Gambar 3.1 Konsep Path Diagram

γ (Gamma) : Hubungan langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen.

β (Beta) : Hubungan langsung variabel endogen terhadap variabel endogen.

λ (Lamda) : Hubungan antara variabel laten eksogen ataupun endogen terhadap indikator-indikatornya.

δ (Delta) : Kesalahan pengukuran (*measurment error*) dari indikator variabel eksogen.

ε (Epsilon) : Kesalahan pengukuran (*measurment error*) dari indikator variabel endogen.

ζ (Zeta) : Kesalahan dalam persamaan yaitu antara variabel eksogen dan/atau endogen terhadap variabel endogen.

2. Identifikasi Model

Dalam SEM persoalan identifikasi model penting untuk mengetahui apakah model yang dibangun dengan data empiris yang dikumpulkan itu memiliki nilai yang unik atau tidak sehingga model tersebut dapat diestimasi. Jika model tidak memiliki nilai yang unik, maka model tersebut tidak dapat diidentifikasi (*unidentified*). Penyebabnya ialah informasi yang terdapat pada data empiris tidak cukup untuk menghasilkan solusi yang unik dalam menghitung estimasi model.

3. Estimasi Model

Sebelum melakukan estimasi model penting bagi seorang peneliti untuk menentukan metode estimasi apa yang akan digunakan dan mempertimbangkan berapa besar jumlah sampel yang dibutuhkan. *Maximum Likelihood* merupakan metode estimasi yang paling populer dan banyak digunakan oleh peneliti di bidang SEM. *Maximum Likelihood* akan menghasilkan estimasi parameter yang terbaik (*unbiased*) apabila data yang digunakan memenuhi asumsi *multivariate normality* dan akan bias jika dilanggarnya asumsi *multivariate normality*. Ukuran sampel yang disarankan untuk penggunaan estimasi *Maximum Likelihood* ini adalah sebesar 100-200 sampel.

4. Evaluasi Model

Evaluasi model bertujuan untuk mengevaluasi model secara keseluruhan, apakah model mempunyai *fit* yang baik atau tidak. Evaluasi model dalam SEM dapat dilakukan dengan menilai hasil

pengukuran model (*measurement model*) yaitu melalui analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis/CFA*) dengan menguji validitas dan reliabilitas konstruk laten.

a. Uji Validitas *Measurement Model*

Uji validitas merupakan suatu uji yang bertujuan untuk menentukan kemampuan suatu indikator dalam mengukur variabel laten. Hal ini dapat terlihat dari hasil *t-value* variabel-variabel laten dalam model bernilai $\geq 1,96$. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5%. Serta melihat hasil *standarized loading factor* dari variabel-variabel laten dalam model bernilai $\geq 0,50$. Jika *standarized loading factor* $\geq 0,50$ (λ) setiap variabel tersebut dinilai valid dan signifikan. Jika ada nilai *standarized loading factor* lebih kecil dari batas kritikal tersebut, maka variabel teramati terikat bisa dihapuskan dari model.

b. Uji Reliabilitas *Measurement Model*

Uji reliabilitas adalah suatu pengujian untuk menentukan konsistensi pengukuran indikator-indikator dari suatu variabel laten. Dalam tahap ini dilakukan dengan menghitung nilai *Construct Reliability* dari nilai-nilai *standarized loading factors*. Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,70 melalui rumus sebagai berikut :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{std.loading})^2}{(\sum \text{std.loading})^2 + \sum \varepsilon_j}$$

Di mana :

Std. Loading diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk tiap indikator yaitu nilai λ yang dihasilkan oleh masing-masing indikator.

ε_j adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator.

c. Uji Kecocokan (*Goodness of Fit Measurement*)

Uji kecocokan ini dilakukan dengan memeriksa apakah nilai dari *Chi-Square* dan *p-value*, GFI, RMSEA, AGFI, NFI, CFI, ECVI Model, AIC Model, dan CAIC Model tercetak sebagai *Good of Fit Statistics* memenuhi berbagai ukuran-ukuran yang menunjukkan kecocokan yang baik atau tidak.

Kemudian setelah melakukan menilai hasil pengukuran model (*measurement model*), dilanjutkan dengan evaluasi model struktural (*structural model*) secara keseluruhan dengan menilai kelayakan model melalui kriteria *goodness of fit*.

a. Uji Keseluruhan Model

Uji kecocokan ini dilakukan dengan memeriksa apakah nilai dari *Chi-Square* dan *p-value*, GFI, RMSEA, AGFI, NFI, CFI, ECVI Model, AIC Model, dan CAIC Model tercetak sebagai *Good of Fit Statistics* memenuhi berbagai ukuran-ukuran yang menunjukkan kecocokan yang baik atau tidak.

b. Signifikansi Parameter

t-value dan Koefisien Persamaan Struktural

Melalui *t-value* dapat dilihat pengaruh antara satu variabel laten dengan variabel laten lainnya. Ketika *t-value* \geq 1,96 maka koefisien lintasan persamaan struktural adalah signifikan dan hipotesis diterima, sebaliknya ketika *t-value* \leq 1,96 maka koefisien lintasan persamaan struktural adalah tidak signifikan dan hipotesis tidak dapat diterima.

Korelasi (r)

Korelasi memiliki nilai antara 0-1, di mana semakin mendekati 1, hubungan antara dua variabel tersebut semakin kuat. Sedangkan yang mendekati nol, hubungan antara dua variabel tersebut semakin lemah. Karena variabel laten distandarisasi (yaitu tidak adanya satu dari indikator variabel yang nilainya ditetapkan), maka output *Covariance Matrix of Latent Variables* adalah matriks korelasi, Ghozali

(2008). Menurut Sugiyono (2014) pedoman untuk menginterpretasikan hasil koefisien korelasi sebagai berikut :

- 0,00 – 0,199 = sangat lemah
- 0,20 – 0,399 = lemah
- 0,40 – 0,599 = sedang
- 0,60 – 0,799 = kuat
- 0,80 – 1,000 = sangat kuat

Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi (R^2) dapat diartikan seberapa besar variasi dari variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen. Koefisien determinasi pada persamaan struktural tidak mempunyai interpretasi yang jelas dan untuk menginterpretasikan R^2 seperti pada persamaan regresi kita harus mengambilnya dari *reduces form equations*.

5. Respesifikasi Model

Setelah melakukan penilaian *good of fit* dan didapatkan model yang diuji ternyata tidak fit maka perlu dilakukan respesifikasi model. Menurut Hair *et al.* dalam Latan (2013), penggunaan 4-5 kriteria *goodness of fit* dianggap sudah mencukupi untuk menilai kelayakan suatu model, asalkan masing-masing kriteria dari *goodness of fit* yaitu *absolute fit indices*, *incremental fit indices*, dan *parsimony fit indices* terwakili.

Absolute Fit Indices

Absolute Fit Indices yaitu merupakan jenis *goodness of fit* yang membandingkan antara fit model secara teoritis dengan data yang dikumpulkan. Absolute Fit Indices terdiri atas :

1. *Chi-square dan Probabilitas*

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan apabila nilai *chi-square* nya rendah. Semakin kecil nilainya, maka semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0,05$.

2. GFI (*Goodness of Fit Index*)

Merupakan ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1 (*perfect fit*).

Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah (*better fit*). Nilai GFI yang lebih besar daripada 0,9 menunjukkan fit suatu model yang **baik**.

3. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*)

RMSEA ini mengukur penyimpangan nilai parameter pada suatu model dengan matriks kovarians populasinya (Browne dan Cudeck, 1993). Nilai RMSEA yang kurang daripada 0,05 mengindikasikan adanya model fit, dan nilai RMSEA yang berkisar antara 0,08 menyatakan bahwa model memiliki perkiraan kesalahan yang **reasonable**.

Incremental Fit Indices

Incremental Fit Indices atau sering disebut juga *comparative fit indices* yaitu merupakan jenis *goodness of fit* yang digunakan untuk membandingkan fit model secara teoritis, relatif dengan alternatif *baseline* model atau sering disebut juga dengan null model. *Incremental Fit Indices* terdiri atas :

1. AGFI (*Adjusted Goodness Fit Indexs*)

Adjusted Goodness Fit Index adalah sama seperti GFI, tetapi telah menyesuaikan pengaruh *degrees of freedom* pada suatu model. Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90.

2. Fit Index (*Normed/ Comparative Fit Index*)

Normed Fit Index (NFI) yang ditemukan oleh Bentler dan Bonetts (1980), merupakan salah satu alternatif untuk menentukan model fit. Namun karena NFI ini memiliki tendensi untuk merendahkan fit pada sampel yang kecil, Bentler (1990) merevisi indeks ini dengan nama *Comparative Fit Index* (CFI). Nilai NFI dan CFI berkisar antara 0 dan 1. Suatu model dikatakan fit apabila memiliki nilai NFI dan CFI lebih besar daripada 0,9.

Parsimonious Fit Indices

Parsimonious Fit Indices merupakan ukuran untuk menghubungkan *goodness of fit* model dengan sejumlah koefisien estimasi yang diperlukan untuk mencapai model fit. Tujuan dasarnya adalah untuk mendiagnosa apakah model fit telah tercapai dengan *over fitting* data yang memiliki banyak koefisien. Namun demikian penggunaannya hanya terbatas untuk membandingkan model.

Parsimonious Fit Indices terdiri atas :

1. AIC (*Akaike's Information Criterion*) dan CAIC

AIC dan CAIC digunakan untuk menilai mengenai masalah parsimony dalam penelitian model fit. AIC dan CAIC digunakan dalam perbandingan dari dua atau lebih model dimana nilai AIC dan CAIC yang lebih kecil daripada AIC *model saturated* dan *independence* berarti memiliki model fit yang lebih **baik**.

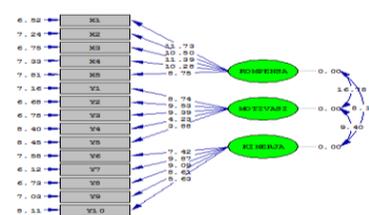
2. ECVI (*Expected Cross Validation Index*)

ECVI digunakan untuk mengukur penyimpangan antara *fitted* (model) *covariance matrix* pada sampel yang dianalisis dan kovarians matrix yang akan diperoleh pada sampel lain tetapi yang memiliki ukuran sampel yang sama besar. Nilai ECVI model yang lebih rendah daripada ECVI yang diperoleh pada *saturated model* dan *independence model*, mengindikasikan bahwa model adalah **fit**.

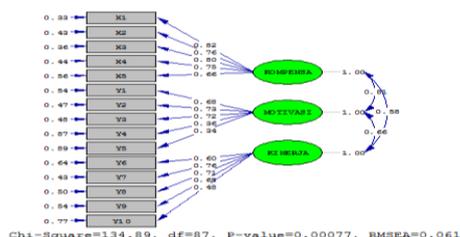
ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Metode Analisis Data

4.1.1 Uji Kecocokan Model Pengukuran



Gambar 4.1 Hasil CFA Measurement Model berdasarkan *t-value*



statistik dengan tingkat signifikansi sebesar 5% parameter-parameter diatas sudah dinilai valid.

Berdasarkan gambar 4.2, dari semua variabel-variabel teramati dalam model pengukuran tidak semua *standardized loading factor* bernilai $\geq 0,50$. Secara statistik *standardized loading factor* di atas belum dinilai valid dan signifikan. *Standardized loading factor* tersebut adalah Y4 (0,36), Y5 (0,34), dan Y10 (0,48). Maka variabel teramati yang terikat tersebut bisa dihapuskan dari model.

Gambar 4.2 Hasil CFA Measurement Model berdasarkan *Standardized Solution*

Berdasarkan gambar 4.1, semua variabel yang teramati tersebut telah memiliki *t-value* $\geq 1,96$. Maka, secara

Tabel 4.1 Uji Reliabilitas Measurement Model

Indikator	Standardized Loading	Error Variance	(Standardized Loading) ²	CR $\geq 0,70$	Keterangan
X1	0,82	0,33	0,6724	0,8713	Reliabilitas Baik
X2	0,76	0,43	0,5776		
X3	0,80	0,36	0,6400		
X4	0,75	0,44	0,5625		
X5	0,66	0,56	0,4356		
Y1	0,68	0,54	0,4624	0,7527	Reliabilitas Baik
Y2	0,73	0,47	0,5329		
Y3	0,72	0,48	0,5184		
Y6	0,60	0,64	0,3600	0,7818	Reliabilitas Baik
Y7	0,76	0,43	0,5776		
Y8	0,71	0,50	0,5041		
Y9	0,68	0,54	0,4624		

Sumber : Data diolah, 2015

Dari hasil pengolahan CR di atas, dapat dilihat CR sudah memiliki kriteria yang baik karena $CR \geq 0,70$. Hal ini

mengindikasikan bahwa reliabilitas model pengukuran ini baik dan didukung dengan data yang diperoleh.

Tabel 4.2 Uji Kecocokan (*Goodness of Fit Measurement*)

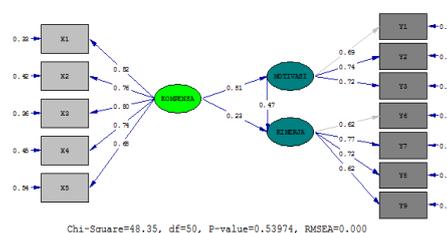
<i>Goodness of Fit Measurement</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square (df 85) $\leq 107, 52174$	134,89	Poor Fit

Probability	0,00077	<i>Poor Fit</i>
GFI	0,90	<i>Good Fit</i>
RMSEA	0,061	<i>Good Fit</i>
AGFI	0,86	<i>Marginal Fit</i>
NFI	0,93	<i>Good Fit</i>
CFI	0,98	<i>Good Fit</i>
ECVI Model	1,30	
ECVI Saturated Model	1,61	<i>Good Fit</i>
ECVI Independence Model	13,97	
AIC Model	193,75	
AIC Saturated Model	240,00	<i>Good Fit</i>
AIC Independence Model	2080,87	
CAIC Model	326,11	
CAIC Saturated Model	721,28	<i>Good Fit</i>
CAIC Independence Model	2141,03	

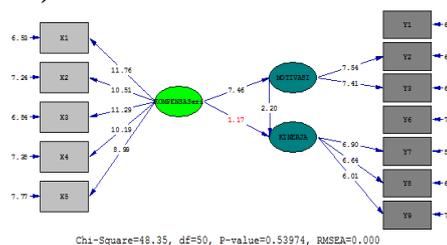
Didapatkan dua hasil ukuran uji kecocokan CFA *Measurement Model* yang *poor fit* (hasil analisis tidak memenuhi syarat *goodness of measurement*) sedangkan tujuh ukuran lainnya adaah *good fit*. Menurut Hair *et al.* dalam **Latan (2013)**, penggunaan 4-5 kriteria *goodness of fit* dianggap sudah mencukupi untuk menilai kelayakan suatu model, asalkan masing-masing kriteria dari *goodness of fit* terwakili. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dari hasil uji kecocokan CFA *Measurement Model* secara keseluruhan menunjukkan kondisi yang baik.

4.1.2 Analisis Full Model - Structural Equation Model

Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik.



Gambar 4.3 Structural Equation Model (SEM) berdasarkan t-value



Gambar 4.4 Structural Equation Model (SEM) berdasarkan Standardized Solution

Uji terhadap kelayakan model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian adalah seperti terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.3 Uji Kelayakan Structural Equation Model (SEM)

<i>Goodness of Fit Indices</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square (df = 50) ≤67,50481	48,35	<i>Good Fit</i>

Probability	0,53974	Good Fit
GFI	0,95	Good Fit
RMSEA	0,0	Good Fit
AGFI	0,92	Good Fit
NFI	0,97	Good Fit
CFI	1,00	Good Fit
ECVI Model	0,71	
ECVI Saturated Model	1,05	Good Fit
ECVI Independence Model	11,93	
AIC Model	104,35	
AIC Saturated Model	156,00	Good Fit
AIC Independence Model	1777,96	
CAIC Model	216,65	
CAIC Saturated Model	468,83	Good Fit
CAIC Independence Model	1826,09	

Sumber : Data diolah, 2015

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis full model SEM telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai *probability* pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,53974 ($p \geq 0.05$). Nilai ini menunjukkan tidak adanya perbedaan antara matriks kovarian prediksi dengan matriks kovarian yang diestimasi. Ukuran *goodness of fit* lain juga menunjukkan pada kondisi yang baik.

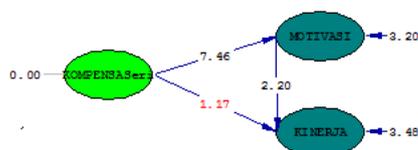
4.1.3 Uji Kecocokan Struktural

Setelah diuraikan model pengukuran masing-masing variabel laten endogen dan variabel laten eksogen selanjutnya akan diuraikan model struktural antar variabel laten yang terbentuk dari model pengukuran. Berdasarkan kerangka pengujian model struktural yang terdapat pada BAB III, maka secara garis besar model struktural yang akan diuji pada penelitian ini disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.4 Persamaan Struktural Antar Variabel Laten

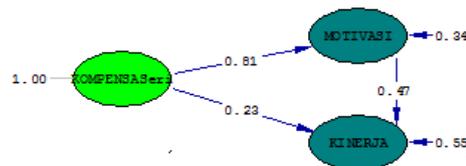
Motivasi = 0,81 Kompensasi + 0,34
Kinerja = 0,23 Kompensasi + 0,47 Motivasi + 0,55

4.1.4 Signifikansi Parameter



Chi-Square=48.35, df=50, P-value=0.53974, RMSEA=0.000

Gambar 4.5 Path Kausal berdasarkan t-value



Chi-Square=48.35, df=50, P-value=0.53974, RMSEA=0.000

Gambar 4.6 Path Kausal berdasarkan Standardized Solutions

Korelasi (r)

Korelasi memiliki nilai antara 0-1, di mana semakin mendekati 1, hubungan antara dua variabel tersebut semakin kuat. Sedangkan yang mendekati nol, hubungan antara dua variabel tersebut semakin lemah. Dapat diperhatikan *Covariance Matrix of Latent Variables* yang sudah terangkum dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.5 Correlation Matrix

Path	Correlation	Hubungan
Komp→ Motivasi	0,81	Sangat Kuat
Komp→ Kinerja	0,61	Kuat

Sumber : Output LISREL 8.54, 2015

Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 4.6 Reduced form Equation

Variable	Correlation	R^2
Komp → Motiv	0,81	0,66
Komp → Kinerja	0,61	0,37

Sumber : Output LISREL 8.54, 2015

Maka dapat disimpulkan :

1. Kompensasi menjelaskan 66% variance dari motivasi, artinya jika terjadi penambahan kompensasi maka peluang motivasi juga meningkat 66%.
2. Kompensasi menjelaskan 37% variance dari kinerja, artinya jika

terjadi penambahan kompensasi maka peluang kinerja juga meningkat 37%.

4.1.5 Pengujian Hipotesis

Dalam penelitian ini terdapat tiga hipotesis. Analisis pengujian hipotesis dilakukan dengan tingkat signifikansi 5% sehingga menghasilkan nilai t_{kritis} adalah $\pm 1,96$. Hipotesis diterima apabila $t\text{-value}$ yang didapat $\geq 1,96$. Sedangkan hipotesis ditolak apabila $t\text{-value}$ yang didapat $\leq 1,96$. Berdasarkan $t\text{-value}$, dilakukan uji hipotesis untuk melihat apakah model yang diusulkan didukung oleh data.

Tabel 4.7 Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	$t\text{-value}$	Keterangan
1	Kompensasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap motivasi kerja	7,46	Data mendukung hipotesis
2	Kompensasi berpengaruh langsung secara tidak signifikan terhadap kinerja	1,17	Data tidak mendukung hipotesis
3	Motivasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja	2,20	Data mendukung hipotesis

Sumber : Hasil olahan peneliti, 2015

Berdasarkan tabel 4.7 di atas yang menyimpulkan hasil hipotesis model penelitian, maka dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut :

1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh $t\text{-value}$ sebesar 7,46. $t\text{-value} \geq 1,96$ yang berarti hipotesis tersebut mempunyai nilai yang signifikan, sehingga disimpulkan bahwa hipotesis ini diterima. Kompensasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap motivasi kerja. Sehingga kompensasi yang semakin dilaksanakan dan diberikan dengan baik oleh Hotel Pullman Jakarta Central Park kepada karyawan maka akan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik lagi.

Hal ini didukung oleh pernyataan Mondy (2010) yang berpendapat bahwa kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Tujuan umum pemberian kompensasi

adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan.

Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya Sudarsono (2008) yang mendapatkan temuan bahwa kompensasi (finansial dan non finansial) berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap motivasi. Serta mendukung penelitian Rahmanda (2013) yang mendapatkan temuan bahwa kompensasi (insentif materiil dan non materiil) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja

Untuk Hipotesis 2 diperoleh $t\text{-value}$ sebesar 1,17. $t\text{-value} \leq 1,96$ yang berarti bahwa hipotesis tersebut tidak mempunyai nilai yang signifikan. Sehingga disimpulkan bahwa hipotesis ini tidak dapat diterima. Ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa dengan pemberian kompensasi pada karyawan

Hotel Pullman Jakarta Central Park tidak memacu karyawan secara langsung agar lebih meningkatkan kinerjanya untuk bekerja dengan baik. Hal ini tidak sesuai dengan teori Mathias (2006) berpendapat bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta tidak sesuai dengan hasil penelitian Rahmanda (2013) yang mendapatkan temuan bahwa kompensasi (insentif materiil dan non materiil) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.

Kesenjangan ini disebabkan karena perusahaan tidak memperhatikan dengan baik mengenai pemberian insentif *over time* para karyawan setiap harinya. Sebagian besar karyawan melakukan pekerjaan melebihi jam standar yang telah ditetapkan. Tetapi kurang diperhatikannya balas jasa atas kontribusi karyawan tersebut baik berupa insentif tunai maupun non tunai seperti hari libur tambahan (*extra day off*).

3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Untuk Hipotesis 3 diperoleh *t-value* sebesar 2,20. $t\text{-value} \geq 1,96$ yang berarti bahwa hipotesis tersebut mempunyai nilai yang signifikan, sehingga disimpulkan bahwa hipotesis ini dapat diterima. Motivasi berpengaruh berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja. Sehingga dapat disimpulkan semakin kuat motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan, maka semakin tinggi kinerja yang dikontribusikan. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan.

Hipotesis ini sesuai dengan penelitian sebelumnya Juniarti (2014) menunjukkan hubungan yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja dengan hasil nilai-t $3,846 > 1,685$ (dengan taraf signifikansi 10%). Serta mendukung teori Suwatno (2013) yang menyatakan bahwa dalam melakukan pekerjaan setiap karyawan membutuhkan motivasi yang ada pada dirinya agar timbul suatu

semangat atau kegairahan dalam bekerja dalam mencapai suatu tujuan organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Setelah dilakukan penelitian yang menguji ketiga hipotesis yang diajukan pada pembahasan sebelumnya, maka kesimpulan penelitian atas ketiga hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pengujian hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung secara signifikan antara kompensasi yang diberikan Hotel Pullman Jakarta Central Park terhadap motivasi kerja. Karyawan merasa puas atas kompensasi yang diterimanya dalam upaya meningkatkan motivasi kerja dengan baik. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa kontribusi kompensasi terhadap motivasi sebesar 66%.
2. Pengujian hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara kompensasi yang diberikan Hotel Pullman Jakarta Central Park terhadap kinerja meskipun dari sejumlah pernyataan mengenai kompensasi dan kinerja responden memberikan tanggapan yang baik. Karyawan belum merasa puas atas kompensasi yang diterimanya dalam upaya meningkatkan kinerja dengan baik. Diperoleh hasil kontribusi kompensasi terhadap kinerja sebesar 37%.
3. Pengujian hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan. Karyawan merasa puas atas motivasi yang diterimanya dalam upaya meningkatkan kinerja dengan baik.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, peneliti memberikan saran sebagai berikut :

1. Kepada manajemen Hotel Pullman Jakarta Central Park memenuhi

kompensasi kepada karyawan untuk lebih memotivasi karyawan sehingga dapat berdampak positif dan meningkatkan kinerja yang dikontribusikan. Seperti halnya perhatian mengenai insentif atas karyawan yang bekerja melebihi jam standar yang telah ditentukan.

2. Disarankan kepada manajemen Hotel Pullman Jakarta Central Park untuk mempertahankan serta meningkatkan kondisi kenyamanan tempat kerja, komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, penghargaan, ucapan terima kasih, dan promosi. Hal tersebut dimaksudkan untuk dapat mempertahankan loyalitas karyawan Hotel Pullman Jakarta Central Park.
3. Peneliti lain dapat mengembangkan penelitian dengan mengubah atau menambah variabel *moderator* lain dari faktor-faktor kompensasi yang mungkin mempengaruhi motivasi dan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Ghozali, Imam. 2008. *Structural Equation Modeling*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hasibuan, Malayu SP. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara
- Ivancevich, John M. 2001. *Human Resource Management Eight Edition*. New York : McGraw-Hill
- Latan, Hengky. 2013. *Structural Equation Modeling*. Bandung : Alfabeta
- Mathias, Robert L. 2006. *Human Resource Management 10th Edition*. Ohio : Thomson South-Western
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Mondy, R Wayne. 2010. *Human Resource Management Eleventh Edition*. New Jersey : Pearson
- Rivai, Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada
- Siagian, Sondang P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung : Alfabeta
- Suwatno. 2013. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung : Alfabeta
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada