

**PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN NON FINANSIAL
TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN
(Studi Pada Karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang)**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**DISUSUN OLEH :
AGUNG HIDAYANTO
NIM. 0910323006**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2014**

MOTTO

Barang siapa yang menempuh jalan untuk menuntut ilmu, maka Allah akan memudahkan baginya jalan ke surga. (HR. Muslim)

*Derita membuat kita berpikir, berpikir membuat kita bijak,
kebijakan membuat hidup lebih bermakna.....
Orang yang bijak tidak mencari-cari kesalahan orang lain
(Khalil Gibran)*



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap
Motivasi Dan Kinerja Karyawan. (Studi pada Karyawan PT.
AXA Financial Indonesia Cabang Malang)

Disusun oleh : Agung Hidayanto

NIM : 0910323006

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

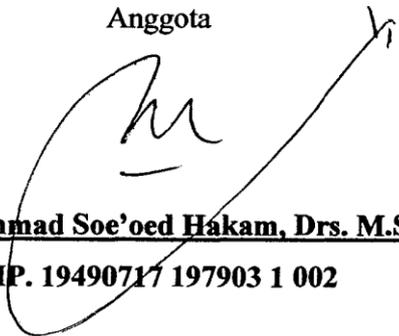
Malang, 6 januari 2014

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota


Djamhur Hamid Dr. DIP. M.Si
NIP. 19481110 198010 1 001


Mochammad Soe'oad Hakam, Drs. M.Si
NIP. 19490717 197903 1 002

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu
Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Rabu
Tanggal : 22 Januari 2014
Jam : 11.00
Skripsi atas nama : Agung Hidayanto
Judul : Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial
Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi pada
Karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang)

Dan dinyatakan LULUS

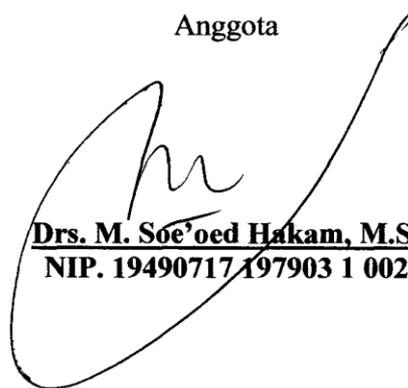
MAJELIS PENGUJI

Ketua



Dr. Djambur Hamid, DIP. BUS. M.Si
NIP. 19481110 198010 1 001

Anggota



Drs. M. Soe'oad Hakam, M.Si
NIP. 19490717 197903 1 002

Anggota



Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D
NIP. 19760209 200604 1 001

Anggota



Drs. M. Djudi Mukzam, M.Si
NIP. 19520607 198010 1 001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, Januari 2014

Mahasiswa,



Nama : Agung Hidayanto

NIM : 0910323006

RINGKASAN

Agung Hidayanto, 2014. **Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang)**, Ketua Komisi Pembimbing Djahmur Hamid, Dr., DIP. M.Si, Anggota Komisi Pembimbing Moehammad Soe'od Hakam, Drs., M.Si, 114 Hal + xiii

Kompensasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena salah satu alasan utama seorang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dari kompensasi yang mereka terima. Dengan pemberian kompensasi yang layak dan adil diharapkan para karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi dan dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan. Baik Kompensasi finansial maupun non finansial sangat penting peranannya sebagai faktor motivator untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam kehidupan berorganisasi

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial terhadap motivasi, mengetahui pengaruh kompensasi non finansial terhadap motivasi, mengetahui pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan dan mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 56 karyawan. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis jalur.

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Kompensasi Finansial terhadap Motivasi Kerja pada karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Kompensasi Non Finansial terhadap variabel Motivasi Kerja pada Karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Kompensasi Non Finansial terhadap variabel Kinerja Karyawan pada karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang. Oleh karena itu perusahaan perlu mempertimbangkan kebijakan-kebijakan kompensasi yang ada agar dirasakan adil bagi seluruh karyawan, yaitu dengan menyesuaikan pemberian kompensasi berdasarkan kinerja, beban kerja, hasil kerja, tingkat pendidikan dan lama bekerja.

SUMMARY

Agung Hidayanto, 2014. **Effect Financial and Nonfinancial Compensation of Motivation and Employee Performance (Study on PT. AXA Financial Indonesia Malang Branch)**, Chairman Advisor Committee Djamhur Hamid, Dr., DIP. M.Si, Advisor Committee Members, Moehammad Soe'oad Hakam, Drs., M.Si, 114 page + xiii

Compensation plays an important role in improving the performance of employees as one of the main reasons the work is to meet the needs of life from the compensation they receive. With the provision of adequate and fair compensation is expected that employees have high morale and can improve the quality of work of employees. Both financial and non financial compensation is very important role as a motivator factor to improve the performance of employees in organizational life

This study aims to determine the effect of financial compensation on motivation, knowing the effect of non-financial compensation on motivation, determine the effect of financial compensation on employee performance, determine the effect of non-financial compensation on employee performance and determine the effect of motivation on employee performance. The number of samples in this study were 56 employees. The analysis technique used is path analysis.

Based on the results of the analysis indicate that there is a significant relationship between the variables of the Financial Compensation in the Workplace Motivation PT. AXA Financial Indonesia Malang Branch. There is a significant relationship between the variable to variable Nonfinancial Compensation Work Motivation on Employee PT. AXA Financial Indonesia Malang Branch. There is a significant relationship between the variables of the Financial Compensation on Employee Performance PT. AXA Financial Indonesia Malang Branch. There is a significant relationship between the variable to variable Nonfinancial Compensation Employee Performance in PT. AXA Financial Indonesia Malang Branch. There is a significant relationship between work motivation variables on Employee Performance in PT. AXA Financial Indonesia Malang Branch. Therefore, companies need to consider compensation policies exist that felt fair to all employees, i.e. by adjusting the compensation based on performance, workload, work, education levels and long work.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-NYA, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang).” Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan, dorongan dan bantuan berbagai pihak, oleh karena itu, ucapan terima kasih disampaikan kepada:

1. Prof. Dr. Sumartono M.S, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si, selaku Kepala Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Dr. Djahuir Hamid, DIP. M.Si selaku Dosen Pembimbing Utama yang dengan sabar telah membimbing, memberikan dorongan, bimbingan dan masukan yang bermanfaat dalam penyusunan skripsi ini.
4. Drs. Moehammad Soe'oad, M.Si selaku Dosen Pembimbing Pendamping yang dengan sabar telah membimbing, memberikan dorongan, bimbingan dan masukan yang bermanfaat dalam penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Ibu Dosen serta seluruh staf pengajar Fakultas Ilmu Administrasi khususnya Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan ilmunya, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
6. Pimpinan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang, yang telah memberi ijin untuk melakukan penelitian.
7. Kedua orangtuaku dan saudara tercinta yang telah memberikan banyak doa, kasih sayang dan nasehat selama ini.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang secara langsung maupun tidak langsung membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat diharapkan. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Januari 2014

Agung Hidayanto



DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
TANDA PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
RINGKASAN	v
SUMMARY	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Kontribusi Penelitian.....	6
E. Sistematika Pembahasan	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
A. Penelitian Terdahulu.....	9
B. Kompensasi	12
1. Pengertian Kompensasi	12
2. Karakteristik Kompensasi.....	13
3. Tujuan Pemberian Kompensasi	14
4. Tujuan Manajemen Kompensasi	16
5. Bentuk Kompensasi	16
C. Kompensasi Finansial.....	19
1. Upah.....	19
2. Gaji	23
3. Insentif	24
4. Tunjangan	26
D. Kompensasi Non Finansial.....	26
E. Motivasi Kerja.....	27
1. Teori-Teori Motivasi	28
2. Macam-Macam Motivasi.....	37
3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi	40
F. Kinerja	41
1. Pengertian Kinerja	41
2. Standar Kinerja Pekerjaan	43
3. Kriteria Kinerja Sebagai Dasar Pemberian Penghargaan	44
4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Individu Tenaga Kerja	46

	G. Hubungan Antar Variabel.....	47
	H. Model Konsep dan Hipotesis.....	50
BAB III	METODE PENELITIAN.....	53
	A. Jenis Penelitian	53
	B. Lokasi Penelitian	53
	C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran.....	54
	D. Populasi dan Sampel.....	61
	E. Teknik Pengumpulan Data	63
	F. Rekapitulasi Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	67
	G. Metode Analisis Data	70
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	74
	A. Sejarah Perusahaan PT. AXA FINANCIAL INDONESIA	74
	1. Visi dan Semboyan PT. AXA FINANCIAL INDONESIA	76
	2. Fasilitas-Fasilitas yang diberikan PT. AXA FINANCIAL INDONESIA.....	76
	3. Ambisi AXA Financial	77
	4. Nilai-nilai AXA Financial	78
	5. Struktur Organisasi Perusahaan	79
	B. Hasil Penelitian.....	81
	1. Deskripsi Responden	81
	2. Deskripsi Variabel	82
	3. Perhitungan <i>Path Analysis</i>	99
	C. Pembahasan Hasil Penelitian.....	105
BAB V	PENUTUP.....	112
	A. Kesimpulan.....	112
	B. Saran	114

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

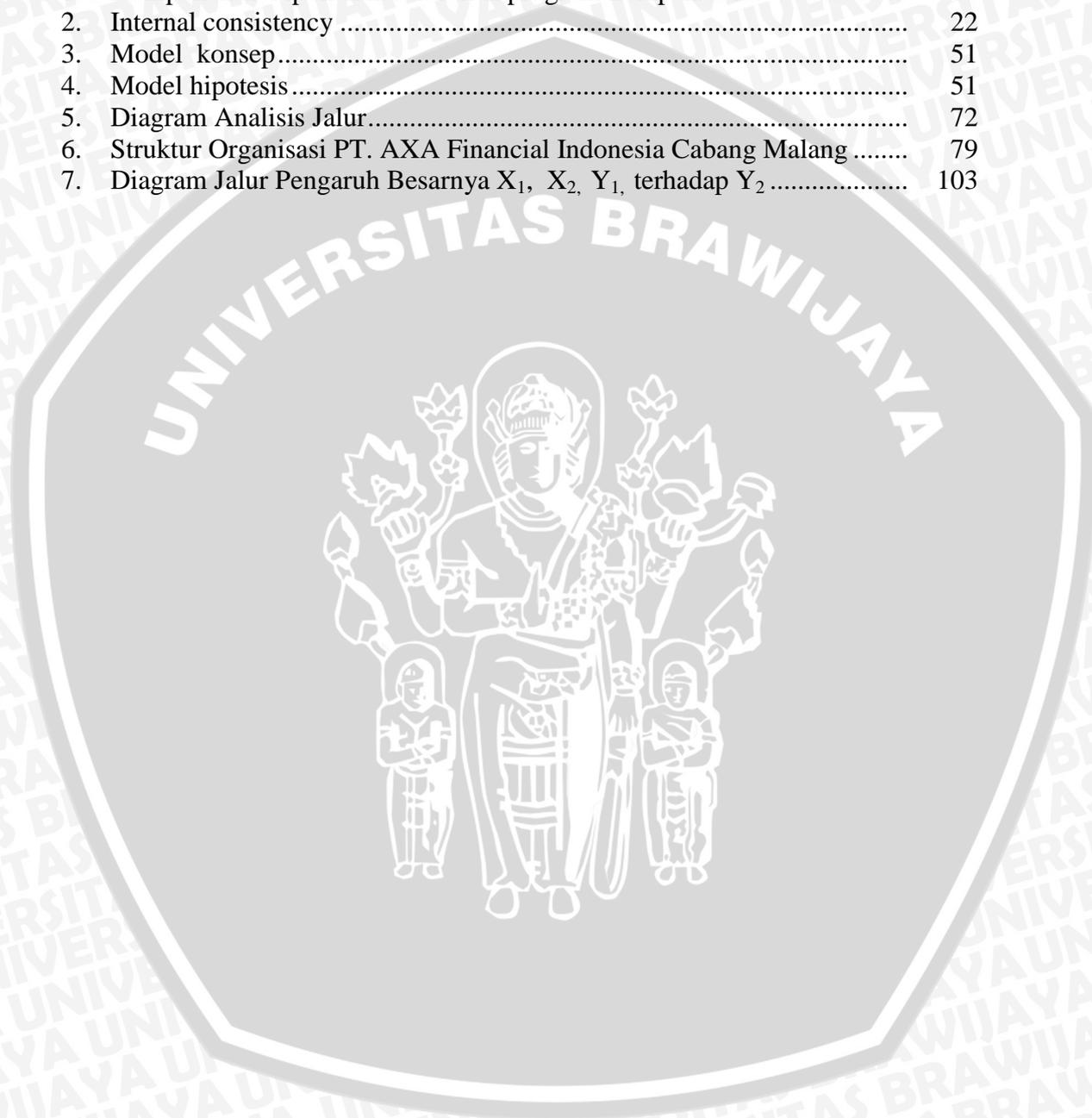
DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
1.	Kajian Penelitian Terdahulu	11
2.	Konsep, Variabel, Indikator, Dan Item Penelitian.....	58
3.	Kriteria dan Skor Penelitian untuk Pengukuran Jawaban Responden....	62
4.	Rincian Sampel Penelitian	63
5.	Ringkasan Hasil Test Validitas Kuesioner	68
6.	Nilai Alpha Cronbach Masing-masing Variabel	70
7.	Karakteristik Responden Berdasarkan Umur dan Jenis Kelamin.....	81
8.	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja dan Pendidikan ..	82
9.	Interpretasi Rata-Rata Jawaban Responden.....	83
10.	Distribusi Frekuensi Variabel Komposisi Finansial (X_1).....	83
11.	Distribusi Frekuensi Variabel Komposisi Non Finansial (X_2).....	89
12.	Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (Y_1).....	94
13.	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y_2).....	97
14.	Hasil analisis jalur pengaruh X_1, X_2 terhadap Y_1	101
15.	Hasil Analisis Jalur Pengaruh X_1, X_2, Y_1 terhadap Y_2	103



DAFTAR GAMBAR

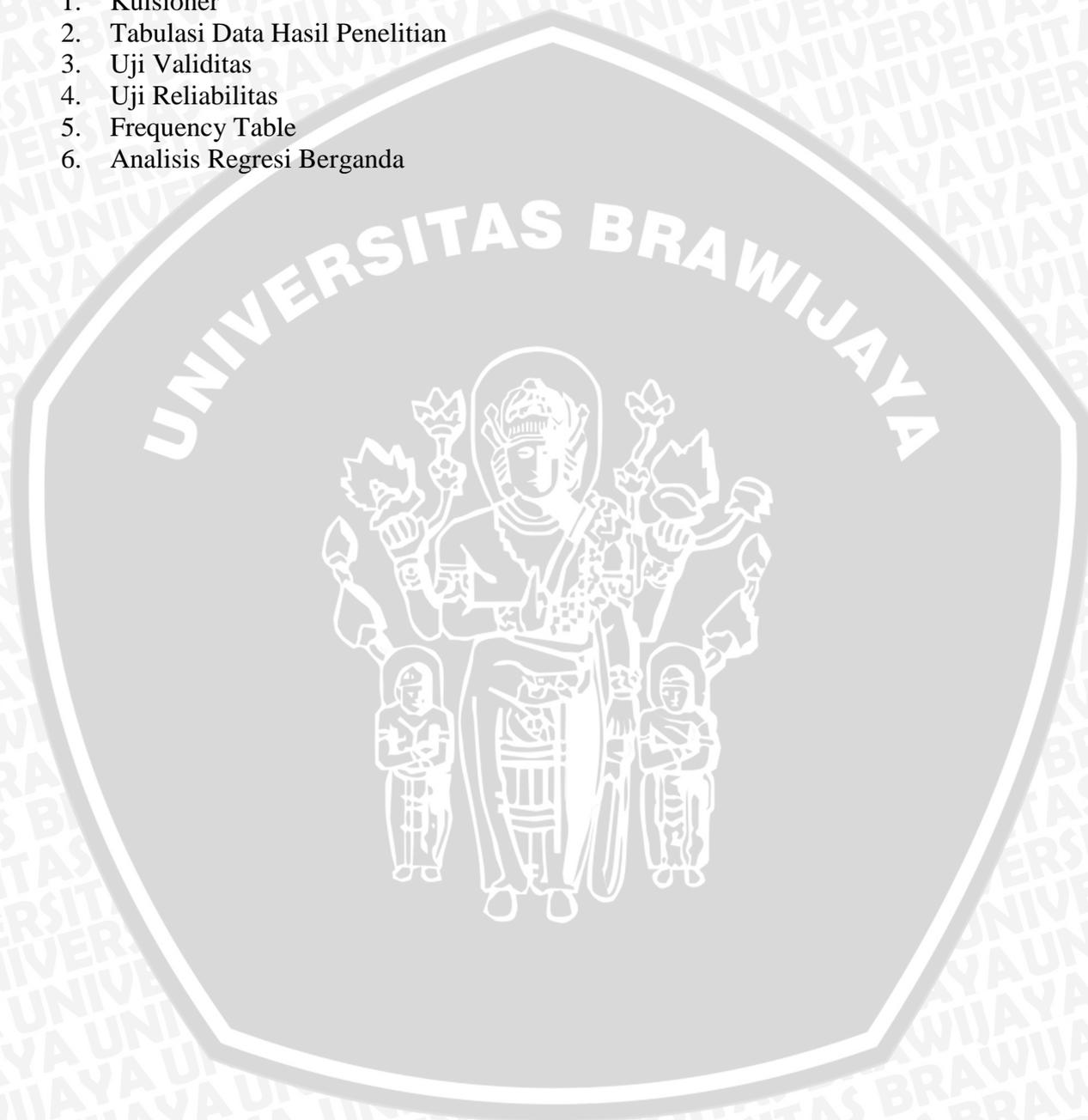
Gambar	Halaman
1. Komponen-komponen keseluruhan program kompensasi.....	18
2. Internal consistency	22
3. Model konsep.....	51
4. Model hipotesis.....	51
5. Diagram Analisis Jalur.....	72
6. Struktur Organisasi PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang	79
7. Diagram Jalur Pengaruh Besarnya X_1 , X_2 , Y_1 , terhadap Y_2	103



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Kuisisioner
2. Tabulasi Data Hasil Penelitian
3. Uji Validitas
4. Uji Reliabilitas
5. Frequency Table
6. Analisis Regresi Berganda



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Masyarakat Indonesia sedang menuju kearah masyarakat yang berorientasi kerja (*Work Oriented*), mereka memandang kerja adalah sesuatu yang mulia, sehingga faktor sumber daya manusia dalam pelaksanaan kerja tidak boleh diabaikan. Hal tersebut terlihat dari semakin kuatnya permintaan untuk memperhatikan aspek manusia, bukan hanya terfokus pada aspek teknologi dan ekonomi. Dalam berbagai keadaan nilai manusiawi (*human values*) bisa diselaraskan secara baik. Hal ini menjadi tugas Manajemen Sumber Daya Manusia untuk mempelajari dan mengembangkan berbagai jalan agar manusia bisa diintegrasikan secara efektif ke dalam organisasi yang diperlukan oleh masyarakat. Persaingan dalam dunia kerja yang semakin meningkat, memacu instansi atau perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja sehingga dapat menciptakan suatu produk atau jasa yang bermanfaat bagi masyarakat. Perusahaan menciptakan suatu produk atau jasa yang bermanfaat tentunya diperlukan tenaga kerja yang memiliki kemampuan dalam bekerja dan memiliki semangat kerja yang tinggi.

Keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang dimilikinya. Sumber daya manusia merupakan aset yang paling vital dalam perusahaan. Banyak sekali cara untuk mendapatkan sumber daya manusia yang *qualified*, di antaranya dengan memberikan kompensasi yang

adil kepada karyawan. Dengan memberikan kompensasi finansial dan kompensasi non finansial yang adil diharapkan para karyawan akan meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Kompensasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena salah satu alasan utama seorang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dari kompensasi yang mereka terima. Menurut Handoko (2001:155), "Suatu cara departemen personalia meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kemampuan kerja karyawan adalah melalui kompensasi". Dengan pemberian kompensasi yang layak dan adil diharapkan para karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi dan dapat meningkatkan kualitas kerja mereka.

Bentuk-bentuk kompensasi atau imbalan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan karyawan. Kompensasi yang diberikan dapat digolongkan pada dua jenis utama, yaitu kompensasi yang bersifat finansial dan non finansial (Siagian S, 1996). Kompensasi yang bersifat finansial dapat berupa upah/gaji, bonus, komisi, dan tunjangan. Sedangkan kompensasi yang bersifat non finansial dapat berupa fasilitas kesehatan, pekerjaan yang menarik, lingkungan kerja yang menyenangkan sesuai dengan kebijakan perusahaan. Baik Kompensasi finansial maupun non finansial sangat penting peranannya sebagai faktor motivator untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam kehidupan berorganisasi.

Suatu instansi atau perusahaan harus dapat menentukan sistem kompensasi yang sesuai dengan kemampuannya supaya karyawan yakin dan

mengerti bahwa apa yang mereka terima telah sesuai dengan hasil kerja mereka. Pencapaian kinerja usaha PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang merupakan hal yang menggembirakan di mana hasil tersebut mencerminkan perkembangan positif. Hal ini yang menjadikan para Karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang dituntut untuk memberikan bekerja lebih keras lagi, agar menimbulkan kepercayaan dan kepuasan tersendiri bagi pelanggannya. Agar hal ini dapat terlaksana sesuai dengan yang diharapkan maka perusahaan harus memberikan kompensasi yang memadai. Bila kompensasi yang diterima telah sesuai dengan apa yang mereka kerjakan, maka karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja yang akan mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja. Sedangkan bila kompensasi tidak memadai maka kinerja karyawan akan turun. Menurut Siagian (1996:255) "Sistem kompensasi harus mempunyai daya tarik bagi tenaga kerja yang berkualitas tinggi untuk bergabung dengan organisasi". Sedangkan penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil.

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar "kerja" yang menterjemahkan kata dari bahasa asing prestasi. Bisa pula berarti hasil kerja. Kinerja menurut Mangkunegara (2001:67) "Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Berdasarkan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Pada PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang pengaturan kompensasi pada perusahaan swasta diatur sendiri oleh perusahaan sesuai dengan kondisi dan kemampuan perusahaan yang bersangkutan sehingga banyak perusahaan swasta memberikan kompensasi pada karyawan lebih besar dibanding dengan kompensasi pegawai negeri, akan tetapi banyak juga perusahaan swasta yang memberikan kompensasi pada karyawannya yang sangat rendah dan tidak manusiawi sehingga pemerintah ikut campur tangan dengan menetapkan upah regional minimum yang ditentukan dengan SK Gubernur tiap propinsi agar semua pengusaha di daerah tersebut membayarkan kompensasi kepada karyawannya setidaknya sebesar upah minimum regional yang ditentukan pemerintah daerah bersangkutan

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk melaksanakan penelitian mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, maka dalam menyusun penelitian ini penulis memutuskan untuk mengambil judul "PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN NON FINANSIAL TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN".

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis dapat menjelaskan pentingnya kompensasi baik kompensasi finansial dan non finansial yang diberikan kepada karyawan guna untuk meningkatkan kinerja para karyawan, maka dapat dirumuskan suatu masalah yaitu:

1. Apakah ada pengaruh signifikan kompensasi finansial terhadap motivasi pada PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang?
2. Apakah ada pengaruh signifikan kompensasi non finansial terhadap motivasi pada PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang?
3. Apakah ada pengaruh signifikan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan pada PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang?
4. Apakah ada pengaruh signifikan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan pada PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang?
5. Apakah ada pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang dilaksanakan adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial terhadap motivasi pada PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi non finansial terhadap motivasi pada PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang.

3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan pada PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang.
4. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan pada PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang.
5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang.

D. Kontribusi Penelitian

Kontribusi penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kontribusi Akademis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan serta memperdalam kajian pengetahuan bagi peneliti dan pembaca di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja karyawan.
 - b. Sebagai salah satu bahan referensi dan informasi bagi penelitian yang sejenis.
2. Kontribusi Praktis

Hasi penelitian ini diharapkan dapat sebagai bahan masukan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang khususnya dan perusahaan lain pada umumnya dalam masalah yang berkaitan dengan kompensasi.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah dalam pembacaan dan pemahaman atas tulisan ini, maka peneliti membagi bahasan penelitian menjadi lima bab masing-masing saling berkaitan.

BAB I : PENDAHULUAN

Menjelaskan mengenai latar belakang yang berupa alasan peneliti dalam memilih topik, rumusan masalah yang akan dikaji, tujuan dari kegiatan yang dilakukan, kontribusi penelitian serta sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Mengemukakan teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti, sebagai acuan dalam membahas dan memecahkan permasalahan yang ada. Topik yang dibicarakan pada bab ini adalah kompensasi baik finansial dan non finansial, kinerja karyawan, dan pengaruh kompensasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pembahasan dalam bab ini adalah uraian mengenai: jenis penelitian, lokasi penelitian, variabel dan pengukurannya, populasi dan sampel, pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas dan metode analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil yang dicapai dalam penelitian, terdiri dari penyajian data, analisis dan interpretasi data yang didapat dan pembahasan terhadap masalah yang dihadapi.

BAB V : PENUTUP

Bab ini terdiri dari kesimpulan yang didapat, setelah melakukan analisis dan melakukan interpretasi, serta saran sebagai jalan keluar dari permasalahan yang ada di perusahaan yang diteliti.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi untuk mendapatkan gambaran, kerangka berpikir dan sekaligus untuk mempelajari berbagai metode analisis yang digunakan oleh peneliti sebelumnya. Dengan adanya penelitian terdahulu maka tidak akan terjadi pengulangan penelitian. Beberapa penelitian terdahulu yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ria Rahadiana (2003)

Penelitian yang dilakukan dengan judul **"Analisis pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja"**. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui analisis pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja. Populasi dalam penelitian ini adalah para staf fakultas ilmu sosial dan ilmu politik universitas merdeka malang. Dengan pengambilan sampelnya menggunakan metode *proportional stratified random sampling*. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh secara langsung dari jawaban responden yang dikumpulkan melalui koesioner yang diisi oleh para staf.

Penelitian ini menggunakan model deskriptif dan analisis inferensial (korelasi parsial, regresi linier parsial, korelasi berganda regresi linier berganda), dimana diperoleh hasil uji mengenai pengaruh serta hubungan yang erat dan signifikan baik secara parsial maupun simultan antara

kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tak langsung terhadap kinerja.

2. Dian Aprilia (2007)

Penelitian yang dilakukan dengan judul "Pengaruh Kompensasi Finansial dan kompensasi non Finansial terhadap kepuasan kerja karyawan". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kepuasan kerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah para karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Cabang Malang dengan pengambilan sampel menggunakan metode *proportionate stratified random sampling*. Penelitian menggunakan data primer, yang diperoleh secara langsung dari kuesioner yang diisi oleh para karyawan. Penelitian ini menggunakan model analisis regresi linier berganda, dimana diperoleh hasil uji hipotesis diketahui bahwa terdapat pengaruh secara signifikan antara variabel kompensasi dengan variabel kepuasan kerja karyawan.

3. Jefri Triharto (2008)

Penelitian yang dilakukan dengan judul "Pengaruh Kompensasi terhadap motivasi dan dampaknya pada prestasi kerja". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap motivasi dan dampaknya pada prestasi kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah para karyawan kantor pajak bumi dan bangunan malang. Penelitian ini menggunakan model analisis linier berganda, yang terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan klasik. Yang mengetahui adanya pengaruh secara signifikan

antara variabel kompensasi terhadap motivasi dan dampaknya pada prestasi kerja.

Tabel 1 Kajian Penelitian Terdahulu

Nama	Judul	Variabel	Metode Pengambilan Data	Teknik Analisis	Hasil
Ria Rahardiana	Analisis Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja	a. Variabel Bebas: kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung b. Variabel terikat: kinerja	Kuesioner	Analisis regresi linier berganda, korelasi berganda	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja baik secara simultan maupun parsial.
Dian Aprilia	Pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kepuasan kerja karyawan	a. Variabel Bebas: kompensasi finansial dan kompensasi non finansial b. Variabel terikat: kepuasan kerja karyawan	Kuesioner	Analisis regresi linier berganda	Ada pengaruh yang signifikan antara kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kepuasan kerja karyawan baik secara simultan maupun parsial
Jefri Trihartono	Pengaruh kompensasi terhadap motivasi dan dampaknya pada prestasi kerja	a. Variabel Bebas: kompensasi dan motivasi b. Variabel terikat: prestasi kerja	Kuesioner	Analisis regresi linier berganda	Ada Pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap motivasi dan dampaknya pada prestasi kerja baik secara simultan maupun parsial
Agung Hidayanto	Pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap Motivasi dan kinerja karyawan	a. Variabel Bebas: kompensasi finansial dan kompensasi non finansial b. Variabel Intervening: Motivasi c. Variabel terikat: kinerja karyawan	Kuesioner	Path analysis	-

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa ada perbedaan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ria Rahardiana, Dian Aprilia dan Jefri Trihartono dengan peneliti yaitu berbeda pada alat analisis yang digunakan. Untuk peneliti terdahulu menggunakan analisis regresi sedangkan peneliti menggunakan *path analysis*.

B. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Sistem kompensasi juga berpotensi sebagai salah satu sarana terpenting dalam membentuk perilaku dan mempengaruhi kinerja. Hal ini dipertegas dengan pernyataan Handoko (2001:155)

Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan dalam diri manusia yang harus dipenuhi. Dengan kata lain, berangkat dari keinginan untuk memenuhi kebutuhan hidup, manusia bekerja dengan menjual tenaga, pikiran dan juga waktu yang dimilikinya kepada perusahaan dengan harapan mendapatkan kompensasi (imbalan).

Untuk menjelaskan pengertian dari kompensasi, berikut ini kutipan pendapat dari beberapa ahli :

- a. Handoko (2001:155) mendefinisikan pengertian kompensasi adalah "segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka".
- b. Siswanto (1989:116) mendefinisikan pengertian kompensasi adalah :

Imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberi sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan dan kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik dalam jangka pendek maupun panjang.

- c. Sitohang (2007:220) mendefinisikan pengertian kompensasi adalah ”pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pegawai dan para manajer baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap orang karywan”.
- d. Hasibuan (1991:133) mendefinisikan pengertian kompensasi adalah “semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.
- e. Simamora, (2004:540) mendefinisikan pengertian Kompensasi adalah Semua bentuk kembalian-kembalian finansial, jasa-jasa berwujud dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh karyawan sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.

Dari berbagai definisi di atas kompensasi dapat disimpulkan sebagai seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada perusahaan. Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada perusahaan tempat ia bekerja.

2. Karakteristik Kompensasi

Menurut Simamora, (2004:446) Kompensasi mempunyai lima karakteristik yang harus dimiliki apabila kompensasi dikehendaki secara efektif dalam mencapai tujuan-tujuannya. Karakteristik-karakteristik tersebut antara lain:

a. Arti penting

Sebuah imbalan tidak akan dapat mempengaruhi apa yang dilakukan oleh karyawan atau bagaimana perasaan mereka jika hal tersebut tidak penting bagi mereka. Karena banyaknya perbedaan di antara para karyawan, jelaslah mustahil mencari imbalan apa saja yang penting bagi setiap orang di dalam organisasi.

b. Fleksibilitas

Jika sistem imbalan disesuaikan dengan karakteristik-karakteristik unik dari anggota individu dan jika imbalan-imbalan disediakan tergantung pada tingkat kinerja tertentu, maka imbalan-imbalan memerlukan berbagai tingkat fleksibilitas. Fleksibilitas imbalan merupakan prasyarat yang perlu untuk merancang sistem imbalan yang terkait dengan individu-individu.

c. Frekuensi

Semakin sering suatu imbalan dapat diberikan, semakin besar potensi daya gunanya sebagai alat yang mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu imbalan-imbalan yang sangat didambakan adalah imbalan-imbalan yang dapat diberikan dengan sering tanpa kehilangan arti pentingnya.

d. Visibilitas

Imbalan mestilah betul-betul dapat dilihat jika dikehendaki supaya kalangan karyawan merasakan adanya hubungan antara kinerja dan imbalan-imbalan.

e. Biaya

Semakin rendah biayanya, semakin diinginkan imbalan tersebut dari sudut pandang organisasi. Imbalan berbiaya tinggi tidak dapat diberikan sesering imbalan berbiaya rendah dan karena sifat mendasar biaya yang ditimbulkan, imbalan berbiaya tinggi mengurangi efektifitas dan efisiensi.

3. Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan, hal ini sangat perlu diperhatikan untuk mendorong semangat kerja para karyawan. Menurut Handoko (2001:156) tujuan-tujuan yang hendak dicapai melalui administrasi kompensasi diuraikan sebagai berikut :

a. Memperoleh Personalia yang Qualified

Kompensasi perlu di tetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar. Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam

pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja. Kadang-kadang tingkat gaji yang relatif tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar cakap yang sudah bekerja diberbagai perusahaan lain.

b. Mempertahankan Para Karyawan yang ada Sekarang

Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

c. Menjamin Keadilan

Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

d. Menghargai Perilaku Yang Diinginkan

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

e. Mengendalikan Biaya-biaya

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumberdaya manusianya pada tingkat yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat (*overpay*) kepada para karyawan.

f. Memenuhi Peraturan-peraturan Legal

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

Tujuan-tujuan administrasi kompensasi di atas bukan merupakan aturan-aturan, tetapi lebih sebagai pedoman-pedoman. Semakin padu dengan pedoman-pedoman itu, administrasi pengupahan dan penggajian akan semakin efektif. Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, bagian kompensasi perlu mengevaluasi setiap pekerjaan, melakukan survai

pengupahan dan penggajian, dan menetapkan harga setiap pekerjaan.

Melalui langkah-langkah ini, tingkat kompensasi yang tepat untuk masing-masing pekerjaan dapat ditentukan.

Sedangkan tujuan kompensasi Menurut Sitohang (2007:232).

- a. Memenuhi kebutuhan ekonomi pekerja dan keluarganya.
- b. Memperhitungkan kompensasi kerja dengan kompensasi.
- c. Mengaitkan kompensasi dengan kesuksesan perusahaan.
- d. Mengacu pada rasa keadilan dengan keseimbangan pemberian kompensasi.

4. Tujuan Manajemen Kompensasi

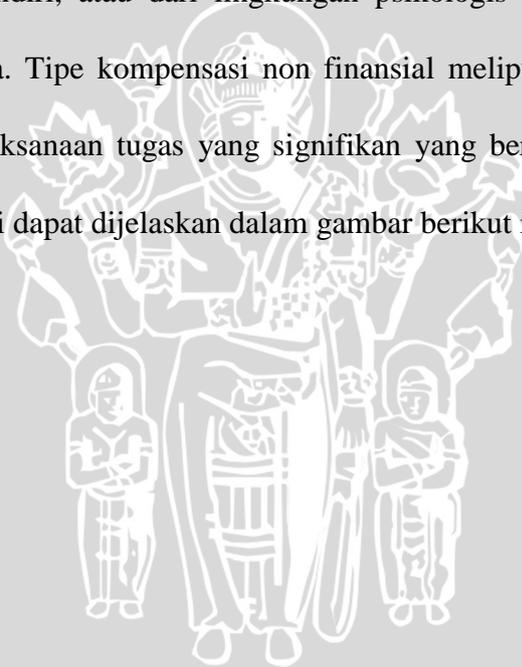
Tujuan utama dalam manajemen kompensasi menurut Mahmudi (2005:181) pada dasarnya adalah:

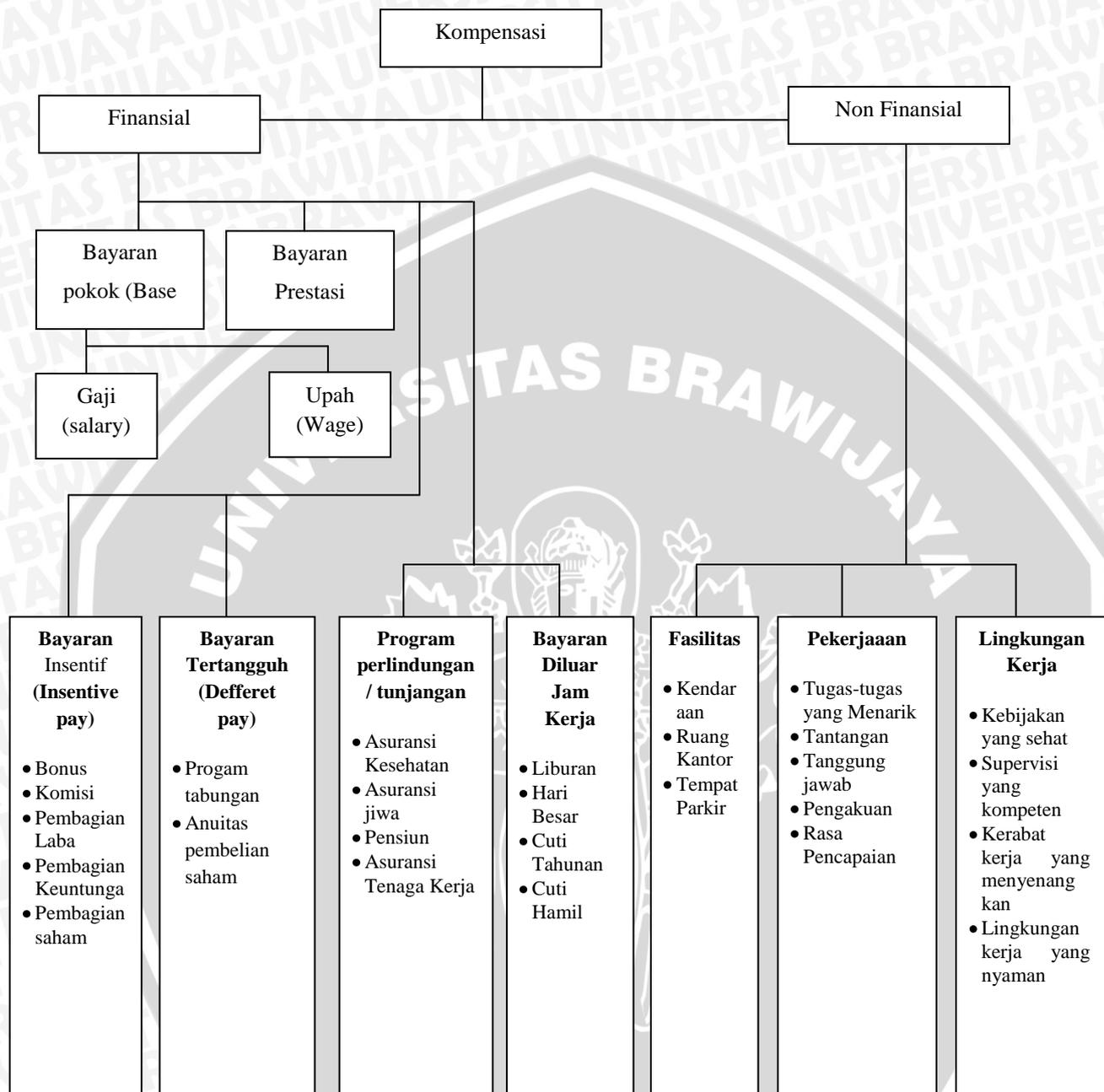
- a. Untuk menarik orang-orang kompeten, berkualitas, dan berkarakter bergabung dengan organisasi.
- b. Untuk mempertahankan orang-orang yang memiliki keunggulan, kompetitif, berkualitas, dalam berkarakter baik yang sudah bergabung dengan organisasi agar tidak keluar dari organisasi.
- c. Untuk menjaga orang-orang dalam organisasi tetap mau bekerja, karena kompensasi yang tidak memadai memungkinkan pegawai untuk melakukan mogok kerja yang sebenarnya sangat merugikan organisasi.
- d. Untuk memotivasi karyawan agar mencapai prestasi yang terbaik. Organisasi yang menawarkan system kompensasi yang tinggi akan diperebutkan banyak orang. Masyarakat akan menilai organisasi yang memberikan kompensasi yang tinggi sebagai organisasi yang *bonavit*. Apabila permintaan masyarakat (*job demand*) terhadap pekerjaan disuatu organisasi tinggi, maka organisasi tersebut akan diuntungkan karena memiliki kesempatan yang lebih besar untuk memperoleh pegawai yang kompeten, berkualitas, dan berkarakter sesuai kebutuhan organisasi.

5. Bentuk Kompensasi

Menurut Simamora (2004:442) komponen-komponen kompensasi terbagi dalam bentuk Kompensasi Langsung (*direct compensation*) dan

komponen tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*), yang disebut juga dengan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi non finansial (*non financial compensation*) terdiri atas kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis dan/ fisik dimana orang itu bekerja. Tipe kompensasi non finansial meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas yang signifikan yang berhubungan dengan pekerjaan. Hal ini dapat dijelaskan dalam gambar berikut ini:





Sumber : *Modifikasi Simamora (2004)*

Gambar 1. Komponen-komponen keseluruhan program kompensasi

Kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu: kompensasi finansial dan non finansial. Kedua bentuk kompensasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

C. Kompensasi Finansial

Adalah kompensasi yang diterima dalam bentuk uang dan dapat diuangkan, kompensasi finansial meliputi :

1. Upah

Menurut Mathis (2006:420) kompensasi yang diterima oleh seorang karyawan biasanya berupa upah/gaji disebut gaji pokok (base pay). banyak organisasi menggunakan dua gaji pokok, per jam dan gaji tetap, yang diidentifikasi berdasarkan cara imbalan kerja tersebut didistribusikan dan sifat dari pekerjaan. Imbalan kerja per jam merupakan cara pembayaran yang paling umum yang didasarkan pada waktu, dan karyawan yang dibayar berdasarkan jam kerja menerima upah (*wage*).

a) Pengertian Upah

Ada beberapa pengertian mengenai upah, dibawah ini pendapat mengenai pengertian upah menurut beberapa para ahli :

1) Arti upah menurut Undang-undang kecelakaan Tahun 1974 No. 33

Pasal 7 ayat a dan b ialah :

- (a) Tiap-tiap pembayaran berupa uang yang diterima oleh buruh sebagai ganti pekerjaan.
- (b) Perumahan, makan, bahan makanan dan pakaian dengan percuma, yang nilainya ditaksir menurut harga umum ditempat itu.

- 2) Menurut Edwin B. Flippo, yang dimaksud dengan upah ialah harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan seseorang kepada orang lain.
- 3) Menurut F.J.H.M. Van Ber Van, memberikan definisi upah secara lebih luas yaitu sebagai tujuan obyektif kerja ekonomis.
- 4) Menurut Dewan Penelitian Pengupahan Nasional, memberikan definisi upah sebagai berikut : Upah ialah suatu penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberian kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dan akan dilakukan, berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupanyang layak bagi kemanusiaan dan produksi dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan undang-undang dan peraturan dan dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi kerja dan peneriam kerja.

Dari definisi-definisi diatas meskipun berbeda-beda artinya tetapi jelas memiliki maksud yang sama, yaitu upah menurut pengganti atas jasa yang telah diserahkan oleh pekerja kepada pihak lain atau majikan. Sedang ujud dari upah dapat bermacam-macam.

b) Berbagai faktor yang mempengaruhi tingkat upah

Menurut Ranupandojo (2000:139) di antara berbagai faktor penting yang mempengaruhi tinggi rendahnya tingkat upah adalah :

- 1) Penawaran dan Pemerintahanan tenaga kerja
Meskipun hukum penawaran ekonomi tidaklah bisa ditetapkan secara mutlak dalam masalah tenaga kerja, tetapi tidak bisa diingkari bahwa hukum penawaran dan pemerintahan tetap mempengaruhi.
- 2) Organisasi Buruh
Ada tidaklah organisasi buruh, serta lemah kuatnya organisasi buruh akan ikut mempengaruhi terbentuknya tingkat upah.
- 3) Kemampuan untuk membayar
Meskipun mungkin Serikat Buruh menuntut upah yang tinggi, tetapi akhirnya realisasi pemberian upah akan tergantung jika pada kemampuan membayar dari perusahaan.
- 4) Produktivitas
Upah sebenarnya merupakan imbalan atas prestasi karyawan.

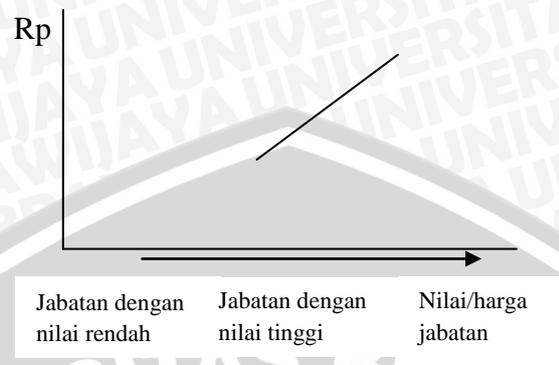
- 5) Biaya hidup
Faktor lain yang perlu dipertimbangkan juga adalah biaya hidup.
- 6) Pemerintahan
Pemerintah dengan peraturan-peraturan juga mempengaruhi tinggi rendahnya upah.

c) Keadilan dan Kelayakan Dalam Mengupahan

Dalam pemberian kompensasi kita perlu juga memperhatikan prinsip keadilan. Keadilan bukan berarti bahwa segala sesuatu meski dibagi sama rata. Menurut Ranupandojo.H.dkk (2000:140) Keadilan harus dihubungkan antara pengorbanan (*input*) dengan penghasilan (*output*). Semakin tinggi pengorbanan, semakin tinggi penghasilan yang diharapkan. Karena itulah pertama yang harus dinilai adalah pengorbanan (*input*) yang diperlukan oleh suatu jabatan, input dari suatu jabatan ditunjukkan dari persyaratan-persyaratan (*spesifikasi*) yang harus dipenuhi oleh orang yang mengaku jabatan tersebut. Semakin tinggi persyaratan yang diperlukan, semakin tinggi pula penghasilan (*output*) yang diharapkan. Output ini ditunjukkan dari upah yang diterima.

Rasa keadilan ini sangat diperhatikan oleh para karyawan. Mereka tidak hanya memperhatikan besarnya uang yang dibawa pulang, tetapi dibandingkan dengan penghasilan rekan yang lain. Kalau A dan B memperoleh upah Rp. 30.000,00 per bulan, tetapi A merasa bahwa beban karyawan lebih berat dari B, ia tentu akan merasa tidak adil mengenai upah yang dia terima.

Keadilan didalam pengupahan itu bisa digambarkan dalam gambar berikut ini.



Sumber : Ranupandojo.H.dkk (2000)

Gambar 2 : Internal consistency

Dalam gambar tersebut nampak bahwa semakin tinggi nilai suatu jabatan, semakin tinggi pula upah gaji yang diterima. Keadilan didalam pengupahan ini sering disebut sebagai konsistensi internal (*Internal Consistency*).

Disamping masalah keadilan, maka dalam pengupahan perlu diperhatikan pula unsur kekayaan. Kekayaan ini bisa dibandingkan dengan pengupahan-pengupahan pada perusahaan lain, atau bisa juga dengan menggunakan peraturan pemerintah tentang upah minimum atau juga dengan menggunakan kebutuhan pokok minimum.

Pembandingan upah pemakaian dengan upah di perusahaan-perusahaan lain dimaksudkan untuk menjaga "External Consistency". Apabila upah dalam perusahaan lebih rendah daripada perusahaan-perusahaan lain, maka ini bisa mengakibatkan kesulitan bagi perusahaan untuk memperoleh tenaga kerja. Cara untuk menyusun struktur upah

yang baik, yang bisa memenuhi persyaratan "internal" dan "external consistency" adalah dengan menggunakan evaluasi jabatan.

2. Gaji

a. Pengertian Gaji

Gaji adalah salah satu hal yang penting bagi setiap karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan, karena dengan gaji yang diperoleh seseorang dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Hasibuan (2002:118) menyatakan bahwa "Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti". Pendapat lain dikemukakan oleh Handoko (2001:218), "Gaji adalah pemberian pembayaran finansial kepada karyawan sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivasi pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang".

Menurut Mathis (2006:420) gaji adalah imbalan kerja yang tetap untuk setiap periode tanpa menghiraukan jumlah jam kerja. Orang-orang yang menerima gaji (*salary*) mendapatkan imbalan kerja yang besarnya tetap untuk setiap periode tanpa menghiraukan jumlah jam kerja dan umumnya berlaku untuk tarif bayaran yang diberikan pada karyawan tetap. Gaji biasanya membawakan status yang lebih tinggi untuk para karyawan dari pada diberi upah.

Dari definisi-definisi diatas meskipun berbeda-beda pengertiannya tetapi jelas memiliki maksud yang sama, yaitu gaji sebagai balas imbalan yang wajib dipenuhi oleh perusahaan yang dibayarkan secara periodik.

b. Peranan gaji

Menurut Poerwono (1982) peranan gaji dapat ditinjau dari dua pihak, yaitu :

1) Aspek pemberi kerja (majikan) adalah manager

Gaji merupakan unsur pokok dalam menghitung biaya produksi dan komponen dalam menentukan harga pokok yang dapat menentukan kelangsungan hidup perusahaan. Apabila suatu perusahaan memberikan gaji terlalu tinggi maka, akan mengakibatkan harga pokok tinggi pula dan bila gaji yang diberikan terlalu rendah akan mengakibatkan perusahaan kesulitan mencari tenaga kerja.

2) Aspek penerima kerja

Gaji merupakan penghasilan yang diterima oleh seseorang dan digunakan untuk memenuhi kebutuhannya. Gaji bukanlah merupakan satu-satunya motivasi karyawan dalam berprestasi, tetapi gaji merupakan salah satu motivasi penting yang ikut mendorong karyawan untuk berprestasi, sehingga tinggi rendahnya gaji yang diberikan akan mempengaruhi kinerja dan kesetiaan karyawan.

3. Insentif

a) Pengertian Insentif

Menurut Ranupandojo H. dkk (2000:89), insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang. Begitu pula Handoko (2001:179) mengemukakan insentif adalah meningkatkan motivasi karyawan dalam upaya mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Dari pengertian insentif diatas penulis mengartikan insentif adalah suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

b) Tujuan Insentif

Tujuan utama dari pemberian insentif kepada karyawan pada dasarnya adalah untuk memotivasi mereka agar bekerja lebih baik dan dapat menunjukkan prestasi yang baik. Cara seperti ini adalah cara yang sangat efektif untuk meningkatkan hasil produksi perusahaan. Menurut Ranupandojo dkk (2000:151), pelaksanaan sistem upah insentif ini dimaksudkan perusahaan terutama untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam perusahaan.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari pemberian insentif, yaitu :

1) Bagi perusahaan

Tujuan pelaksanaan pemberian insentif kepada karyawan dimaksudkan untuk meningkatkan produksi dengan cara mendorong mereka agar bekerja disiplin dan semangat yang lebih tinggi dengan tujuan menghasilkan kualitas produksi yang lebih baik serta dapat bekerja dengan menggunakan faktor produksi seefektif dan seefisien mungkin.

2) Bagi karyawan

Dengan pemberian insentif dari perusahaan maka diharapkan karyawan memperoleh banyak keuntungan, seperti misalnya mendapatkan upah atau gaji yang lebih besar, mendapat dorongan untuk mengembangkan dirinya dan berusaha bekerja dengan sebaik-sebaiknya.

4. Tunjangan

Menurut Mathis (2006:420) Tunjangan (*benefit*) adalah

Sebuah penghargaan tidak langsung yang diberikan untuk seorang karyawan atau sekelompok karyawan sebagai bagian dari keanggotaan organisasional. Dengan kompensasi tidak langsung karyawan menerima nilai nyata dari penghargaan tersebut tanpa menerima uang tunai yang sebenarnya. Tunjangan antara lain berbentuk : Pensiun, Pesangon, Tunjangan Kesehatan, Asuransi Kecelakaan Kerja.

D. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial merupakan bentuk-bentuk kompensasi yang tidak secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja, pemberian kompensasi non finansial memberikan nilai tersendiri dikarenakan berkaitan dengan kesejahteraan karyawan, jaminan masa depan, dan kelangsungan hidup mereka di organisasi tempat mereka bekerja.

Kompensasi finansial dapat dilihat dari :

- 1) Pekerjaan itu sendiri dapat berupa :
 - a) Tugas yang menarik.
 - b) Tanggung jawab.
 - c) Kesempatan mendapatkan pengakuan.
- 2) Lingkungan pekerjaan dapat berupa :
 - a) Kebijakan yang sehat.
 - b) Lingkungan kerja yang nyaman.
 - c) Kerabat kerja yang menyenangkan.
- 3) Fasilitas dapat berupa:
 - a) Kendaraan

- b) Ruang kantor
- c) Tempat parkir
- d) Rumah

E. Motivasi Kerja

Pengertian motivasi berasal dari kata "motif" yang berarti dorongan. Dalam kamus psikologi motif berarti sikap kepribadian stabil yang memiliki kecenderungan melakukan tindakan-tindakan tertentu atau berusaha mencapai tujuan-tujuan tertentu. Dalam istilah bahasa Inggris disebut "motivation". Motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu usaha yang menimbulkan dorongan pada individu atau kelompok agar bertindak melakukan sesuatu. Motivasi merupakan penggerak utama yang dilakukan oleh seorang manajer terhadap bawahannya. Dalam hal ini akan didefinisikan tentang pengertian motivasi menurut beberapa ahli antara lain:

Motivasi adalah suatu *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertindak laku, yaitu tenaga dari dalam manusia yang telah menyebabkan manusia bertindak sebagai tenaga pendorong dari dalam, yang tertuju pada tujuan tertentu yang hendak dicapai (As'ad, 1999:45).

Motivasi merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seseorang mau dan rela menggerakkan kemampuannya dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka

mencapai tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 2007:89).

Motivasi adalah pemberi daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja aktif dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 1997:158). Motivasi kerja merupakan suatu kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Mangkunegara, 2000:94).

Dari beberapa pengertian motivasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu keadaan yang mendorong seseorang sehingga menjadi semangat dan gairah untuk melakukan suatu pekerjaan dalam upaya tercapainya keinginan atau pemenuhan kebutuhan.

1. Teori-Teori Motivasi

Ada bermacam-macam teori yang diungkapkan oleh para ahli dalam usaha bagaimana dapat mempengaruhi produktifitas kerja. Menurut Handoko, (2000:225) ada 3 teori motivasi yaitu:

- a) *Content Theory*, yang menjelaskan tentang apa dari motivasi.
- b) *Proses Theory*, yang menjelaskan bagaimana dari motivasi.
- c) *Reinforcement Theory*, yang menjelaskan perilaku dipelajari.

a. *Content Theory*

Content Theory adalah tentang teori kepuasan yang diungkapkan oleh Maslow, teori Herzberg, teori ERG Aldefer, teori prestasi kerja dari Mc Clelland dan teori X dan Y dari Mc Gregor.

1) Teori Maslow

Asumsi yang digunakan oleh Maslow bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (filosofis) sebelum kebutuhan lebih lanjut (realisasi diri). Dalam pemikiran Maslow, juga menerangkan bahwa kebutuhan yang akan dipenuhi akan berhenti daya motivasinya. Isi dan teori kebutuhan Maslow yakni dikenal dengan Teori Hirarki Kebutuhan, yang terdiri dari :

- a) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan rasa lapar, haus, perumahan, tidur, seks, bebas dari rasa sakit, dan lain sebagainya.
- b) Kebutuhan keamanan (*safety needs*), yaitu kebutuhan akan keselamatan, perampasan atau pemecatan dari pekerjaannya.
- c) Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan akan rasa cinta dan kebutuhan dalam menjalin hubungan dengan orang lain.
- d) Kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan akan status atau kedudukan, kehormatan diri, reputasi dan prestasi.
- e) Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan semaksimal mungkin, penggunaan kemampuan, keahlian dan potensi.

Teori Maslow ini didasarkan atas anggapan bahwa orang mempunyai keinginan untuk berkembang dan maju. Asumsi ini mungkin benar bagi sebagian karyawan, tetapi tidak bagi karyawan lainnya. Misalnya bagi pekerja atau buruh kasar yang hanya berusaha agar tetap hidup.

Jadi dampak dari tingginya kekurangan pemenuhan kebutuhan untuk kategori aktualisasi dan penghargaan diri adalah manajer harus mempunyai strategi untuk memperbaiki kekurangan tersebut, karena kebutuhan yang tidak terpenuhi akan menyebabkan frustrasi, konflik, ketegangan mental, di mana orang sering

menanggulangi rintangan pencapaian tujuan dengan menggunakan mekanisme pertahanan ego (*Egi Defense Mechanism*).

2) Teori ERG Aldefer

Teori EGR adalah teori motivasi kepuasan yang menyatakan bahwa individu mempunyai kebutuhan-kebutuhan akan *Eksistensi* (E), *Relatedness* (R)-Keterkaitan, *Growth* (G)-Pertumbuhan.

Aldefer setuju dengan pendapat Maslow, bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan yang tersusun dalam suatu hirarki, akan tetapi hirarki kebutuhannya hanya meliputi 3 perangkat kebutuhan, yaitu:

- a) Eksistensi (E)
Kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makan, minum, pakaian, udara, upah, dan kondisi kerja.
- b) Keterkaitan/ Relatedness (R)
Kebutuhan yang dipuaskan sosial dan hubungan antara pribadi yang bermanfaat.
- c) Pertumbuhan/ Growth (G)
Kebutuhan di mana individu merasa puas dengan membuat sesuatu kontribusi atau sumbangan yang kreatif dan produktif.

Dari sini dapat dilihat bahwa terdapat perbedaan antara teori ERG Aldefer dengan Teori Hirarki Kebutuhan Maslow adalah sebagai berikut:

- (a) Aldefer mengajukan suatu kebutuhan 3 hirarki yaitu ERG, di mana kebutuhan eksistensi sama dengan fisiologi dan keselamatan dari Maslow. Sedangkan kebutuhan keterkaitan sama dengan kebutuhan sosial dari Maslow.

(b) Maslow berpendapat bahwa kebutuhan yang lebih tinggi (yaitu kebutuhan berikutnya) tidak akan bergerak bila kebutuhan utama belum dipenuhi secara wajar dan sebaliknya.

Jadi teori Aldefer, mengemukakan bahwa sebagai tambahan terhadap proses kemajuan pemuasan (Maslow) juga terjadi proses pengurangan keputusan, yaitu jika seseorang terus menerus terhambat dalam usahanya untuk memuaskan kebutuhan pertumbuhan, maka kebutuhan akan keterkaitan akan muncul kembali sebagai kekuatan motivasi utama yang menyebabkan individu tersebut mengarahkan kembali pada kategori kebutuhan yang lebih rendah.

3) Teori Dua Faktor dari Herzberg

Herzberg mengembangkan teori dua faktor motivasi, kedua faktor ini sebagai faktor yang membuat orang merasa tidak puas (*Hygiene factors*) dan faktor pemuas (*motivator*)

Faktor *hygiene*, bisa disebut juga faktor iklim baik adalah faktor yang membuat orang merasa tidak puas karena faktor-faktor ini diperlukan untuk memenuhi kebutuhan paling rendah. Di mana keadaan pekerjaan (*job context*) yang menghasilkan ketidakpuasan di kalangan karyawan jika faktor-faktor tersebut tidak ada. Jika faktor tersebut ada maka, tidak perlu memotivasi karyawan. Faktor-faktor tersebut mencakup:

a) upah,

- b) keamanan kerja/ jaminan kerja,
- c) status, kondisi kerja,
- d) prosedur perusahaan mutu supervisi,
- e) mutu dari hubungan antar pribadi, di antara rekan sekerja dan dengan atasan serta bawahan.

Sedangkan faktor *motivasi* (faktor pemuas) ialah faktor yang terdapat dalam pekerjaan yang membuat orang merasa puas. Dimana (*job context*), yang apabila faktor itu ada dalam pekerjaan tersebut akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Jika faktor tersebut tidak ada, maka tidak akan timbul rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Faktor-faktor tersebut meliputi :

- a) prestasi (*achievement*),
- b) pengakuan (*recognition*),
- c) tanggung jawab (*responsibility*),
- d) kemajuan (*advancement*),
- e) pekerjaan itu sendiri (*the work it self*),
- f) kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*).

Jadi dengan mempertimbangkan atau memperhatikan faktor-faktor yang menyebabkan karyawan menjadi puas dan juga menjadi lebih bersemangat sehingga karyawan mau diarahkan dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan kerjanya.

4) Teori Prestasi Kerja dari Mc Clelland

Teori Mc Clelland ini berkaitan erat dengan konsep belajar, di mana kebutuhan diperoleh dari kebudayaan. Mc Clelland dalam teori prestasi kerja memusatkan perhatiannya pada tiga kebutuhan manusia sebagai unsur menentukan prestasi kerja. Ketiga kebutuhan itu adalah:

- a) kebutuhan akan prestasi (*needs for achievement*, disingkat *n ach*),
- b) kebutuhan berafiliasi (*needs for affiliation*, disingkat *n aff*) dan
- c) kebutuhan akan kekuasaan (*needs for power*, disingkat *n pow*).

Dalam kebutuhan berprestasi, orang yang mempunyai kebutuhan berprestasi tinggi terdorong untuk menetapkan tujuan yang penuh tantangan dan bekerja untuk mencapai tujuan tersebut dengan menggunakan keahlian dan kemampuan yang diperlukan. Jadi motivasi prestasi itu didasarkan pada kekuatan diri seseorang untuk berprestasi lebih baik dari yang lain. Apabila seseorang dalam memenuhi kebutuhannya sangat mendesak. Maka kebutuhan itu akan memotivisir orang tersebut untuk memenuhi kebutuhannya.

5) Teori X dan Teori Y dari Mc Gregor

Dua konsep dasar teori motivasi perilaku anggota organisasi, kedua teori tersebut adalah teori X dan teori Y. Adapun asumsi-

asumsi kedua teori tersebut adalah asumsi yang mendasari teori X (Handoko, 1994:255):

- a) Pada dasarnya orang atau karyawan secara alami kurang suka bekerja dan lebih suka bermalas-malasan. Maka agar karyawan suka bekerja harus diisi motivasi dari pihak lain.
- b) Tujuan individu dari karyawan biasanya bertentangan dengan perusahaan tempat mereka bekerja.
- c) Umumnya karyawan bersedia bekerja karena adanya dorongan mendapatkan upah dan lain-lain yang bersifat ekonomis.

Namun teori X tidak dapat menjawab secara keseluruhan kenyataan yang ada pada perusahaan atau organisasi, sehingga diperlukan teori yang lain yaitu teori Y. Adapun dasar asumsi teori ini adalah :

- a) Pada dasarnya orang atau karyawan secara alami suka bekerja. Apabila mereka bekerja maka akan mempunyai harga diri dan merasa puas.
- b) Motivasi utama bukanlah hanya bersifat ekonomis tetapi mengarah pada kepuasan karena bekerja.
- c) Dengan dasar dan kepuasan bekerja maka ada rasa tanggung jawab bekerja kuat sehingga teori ini cenderung mengurangi pengawasan pada karyawannya.

b. *Proses Theory*

Teori proses adalah teori motivasi yang tidak menekankan pada isi kebutuhan dan sifat kebutuhan dorongan dari orang lain, melainkan teori ini berusaha untuk menjawab bagaimana menguatkan,

mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu dalam organisasi atau dengan kata lain teori ini menekankan bagaimana dan dengan tujuan apa setiap individu dimotivisir. Dasar teori ini yaitu pengharapan di mana teori ini membahas tentang masalah bagaimana perilaku itu timbul dan dijalankan serta mengapa perilaku itu diulang atau tidak. Dalam pembahasan teori proses dan pengharapan ini,

Semangat kerja seseorang sangat ditentukan oleh tujuan khusus yang akan dicapai oleh orang itu, apabila pimpinan akan memotivasi para pegawai, maka perlu diberikan suatu pengertian tentang tujuan pribadi, hubungan antara usaha dan hasil, serta hubungan antara hasil dan kepuasan yang dicapai (Anoraga, 1992:19). Inti dari teori pengharapan terletak pada kuatnya kecenderungan seseorang bertindak dengan cara tertentu tergantung pada kekuatan harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti oleh suatu hasil tertentu dan pada daya tarik dari hasil itu bagi orang yang bersangkutan (Siagian, 2007:179).

Sebagai contoh dengan adanya pengharapan yang mendasari teori tersebut adalah setiap karyawan melihat adanya suatu kemungkinan untuk menerima suatu imbalan yang lebih tinggi mereka akan bertindak tertentu (misalnya meningkatkan produktifitas kerjanya). Maka imbalan tadi menjadi suatu dorongan atau alat untuk memotivisir karyawan sehingga produktifitas kerja mereka meningkat.

c. *Reinforcement Theory (teori Pengukuhan)*

Teori pengukuhan adalah teori motivasi yang dapat digunakan untuk menjelaskan, menganalisis dan melaksanakan program motivasi dalam organisasi perusahaan. Teori ini menekankan pada bagaimana perilaku dalam organisasi dipelajari.

Konsekuensi perilaku di masa yang lalu mempengaruhi tindakan di masa yang akan datang dalam siklus proses belajar (Ranupandodjo dan Husnan, 1993:37). Dari pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa teori pengukuhan menekankan pembahasannya pada akibat yang timbul dari perilaku individu yang dianggap terjadi apabila konsekuensi tertentu tergantung pada penampilan. Suatu konsekuensi dianggap tergantung apabila hanya diberikan sesudah perilaku yang ditentukan dilaksanakan dengan baik.

Dalam teori pengukuhan dikenal dua prinsip yaitu :

- 1) Pengukuhan positif, bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuhan positif diterapkan secara bersyarat.
- 2) Pengukuhan negatif, juga bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuhan negatif dihilangkan secara bersyarat.

Apabila kedua prinsip tersebut di atas diperhatikan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa individu atau karyawan akan berperilaku tertentu di mana tindakan di masa yang akan datang. Karena individu lebih senang dari akibat yang menyenangkan, maka pada umumnya mereka akan mengulang perilakunya. Oleh sebab itu sangat penting

mencari perilaku individu di masa yang lalu untuk dijadikan dasar melaksanakan motivasi yang tepat.

2. Macam-Macam Motivasi

a) Motivasi Positif

Motivasi positif adalah bentuk motivasi yang diberikan pada karyawan dengan memberikan suatu imbalan dengan maksud agar mau melaksanakan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Dalam hal ini apabila karyawan dapat memberikan hasil kerja di atas standar perusahaan maka karyawan tersebut akan diberikan suatu imbalan. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik-baik. Bentuk-bentuk motivasi positif antara lain berupa :

1) Pemberian upah yang sesuai

Sistem upah pada umumnya dipandang sebagai alat untuk mendistribusikan upah kepada karyawan. Pendistribusian ini adalah yang berdasarkan pada produksi, lamanya bekerja, lamanya dinas dan berdasarkan kebutuhan hidup.

Upah merupakan salah satu syarat perjanjian kerja yang diatur oleh pengusaha dan karyawan serta pemerintah. Secara umum upah diartikan sebagai pembayaran berbentuk uang yang diterima oleh karyawan sebagai pengganti pekerjaan atau jasa yang diberikan oleh seseorang kepada orang lain. Ini berarti upah adalah hadiah kerja yang diberikan dalam bentuk finansial.

Upah adalah penghargaan dari energi karyawan yang dimanifestasikan sebagai hasil produksi atau suatu jasa yang dianggap sama dengan itu, yang berwujud uang, tanpa suatu jaminan yang pasti dalam tiap-tiap minggu atau bulan (As'ad, 1999:93). Dengan demikian upah adalah suatu penghargaan dari energi karyawan yang dimanfaatkan dalam bentuk uang.

2) Pemberian Insentif

Insentif adalah suatu daya dorong supaya mereka bekerja dengan tenang, bersemangat dan bergairah dalam melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya (Manullang, 2002:133). Insentif adalah setiap sistem kompensasi di mana jumlah yang diberikan tergantung dari hasil yang dicapai yang berarti menawarkan suatu insentif kepada pekerjaan untuk mencapai hasil yang lebih baik. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa insentif adalah jumlah upah yang diberikan pada karyawan agar mereka lebih bersemangat dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Adapun tujuan dari pelaksanaan insentif bagi perusahaan adalah:

- (1) Memudahkan penetapan biaya tenaga kerja.
- (2) Mengurangi absensi.
- (3) Mengurangi keterlambatan.
- (4) Meningkatkan perhatian yang kreatif dalam pekerjaan antara pekerja dengan pekerja agar mereka merasa berkewajiban membantu pengawasan perusahaan.

- (5) Mengurangi pekerjaan yang tidak efisien bagi mereka yang tidak bekerja dan tidak dibayar.
- (6) Meningkatkan produktifitas.

Sedangkan bagi karyawan bertujuan antara lain :

- (1) Karyawan mendapat kesempatan untuk maju dan memperoleh upah yang lebih tinggi.
 - (2) Karyawan lebih bersemangat atau terdorong untuk mengembangkan dirinya.
- 3) Memperhatikan Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik dan lain-lain (Nitisemito, 1996:183).

Lingkungan kerja dapat berpengaruh terhadap karyawan, oleh karena itu perusahaan harus memperhatikannya. Dengan adanya lingkungan kerja yang kurang baik dan kurang memuaskan akan mempengaruhi semangat kerja dan gairah kerja karyawan, hal ini juga akan mempengaruhi produktifitas.

- 4) Memperhatikan Karyawan yang Berprestasi

Semangat kerja karyawan akan timbul bila mereka mendapat perhatian dari perusahaan atas prestasi yang diperolehnya. Sebaliknya mereka akan kurang bersemangat dalam menjalankan tugas-tugasnya

bila prestasi yang mereka peroleh tidak mendapat perhatian dari perusahaan.

b) Motivasi Negatif

Motivasi negatif adalah motivasi yang diberikan pada karyawan dengan jalan menakut-nakuti dan mengancam mereka bila tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan apa yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik, hal ini disebabkan pelaksanaan kerja yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan, karena karyawan hanya memikirkan untuk menyelesaikan pekerjaannya dalam jangka pendeknya saja. Cara ini sering pula disebut sistem pengupahan negatif (*negative incentive*), seperti ancaman penurunan pangkat atau penurunan upah, pemecatan dari pekerjaan. Usaha ini tidak sesuai lagi dengan masa sekarang dan bila ditetapkan akan mendapatkan hasil yang tidak memuaskan.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi tenaga kerja akan ditentukan oleh motivatornya, motivator yang dimaksud adalah merupakan mesin penggerak motivasi tenaga kerja sehingga menimbulkan pengaruh perilaku individu tenaga kerja yang bersangkutan.

Adapun faktor-faktor yang mendorong motivasi adalah (Gisella Hagemen 1993: 39):

- a. Adanya rangsangan kebutuhan akan materi.

- b. Pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis, termasuk di dalamnya umpan balik, rasa memiliki, keterbukaan, kejujuran, kepercayaan, keadilan, perhatian, tanggungjawab dan partisipasi.
- c. Pemenuhan kebutuhan intelektual, seperti rasa pemenuhan diri, tugas yang menarik dan bervariasi serta tantangan.
- d. Kualitas dan fasilitas ruangan untuk bekerja.

Peterson dan Plowman (dalam Martoyo, 2007:67) mengatakan bahwa orang termotivasi untuk bekerja karena beberapa sebab, antara lain :

- a. *The desire to live* (keinginan untuk hidup)
Keinginan hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang. Manusia bekerja untuk dapat makan dan melanjutkan kehidupannya.
- b. *The desire for position* (keinginan untuk suatu posisi)
Keinginan untuk suatu posisi dengan memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang berikutnya dan ini adalah salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.
- c. *The desire for power* (keinginan akan kekuasaan)
Keinginan akan kekuasaan adalah keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki yang mendorong manusia mau bekerja.
- d. *The desire for recognition* (keinginan akan pengakuan)
Keinginan akan pengakuan, penghormatan dan status sosial merupakan jenis terakhir dari kebutuhan yang mendorong manusia mau bekerja.

F. Kinerja

1. Pengertian kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* dan *Actual performance*. Menurut Mangkunegara (2000:67), pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Simamora (2004:409) kinerja adalah tingkat terhadapnya para karyawan mencapai persyaratan pekerjaan. Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-

tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Kinerja atau prestasi kerja berasal dari pengertian *performance*. Menurut Armstrong dan Baron (1998:15) Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Kemudian, menurut Sulistiyani (2003:223) "Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya". Menurut Hasibuan (2001:34) "kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu". Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Hasibuan (2001:94) mengemukakan bahwa hampir seluruh cara pengukuran kinerja mempertimbangkan kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu:

- a. Pengukuran kuantitas, melibatkan keluaran atau *output* dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

- b. Pengukuran kualitas, keluaran yang mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan” yaitu seberapa baik penyelesaiannya, hal ini berkaitan bentuk keluaran.
- c. Pengukuran ketepatan waktu, merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Dengan pengertian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa bila salah satu faktor rendah, maka kinerja seseorang pasti rendah pula. Berbicara mengenai kinerja (*performance*) kiranya perlu disimpulkan terdapat 2 (dua) terminologi tentang kinerja yaitu kinerja pegawai/karyawan (*individual performance*) dan kinerja organisasi (*institusional performance*) antara keduanya saling bersinergi, dapat dikatakan kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kinerja individu yang bersangkutan.

2. Standar Kinerja Pekerjaan

Standar kinerja pekerjaan (*performance standard*) menetapkan tingkat kinerja pekerjaan yang diharapkan dari pelaksana pekerjaan dan criteria pengukuran kesuksesan pekerjaan. Standar kinerja pekerjaan membuat eksplisit kuantitas dan/atau kualitas kinerja yang digarapkan dalam tugas dasar yang ditentukan sebelumnya dalam diskripsi pekerjaan.

Beberapa persyaratan yang harus dipenuhi standar kinerja pekerjaan:

- a. Standar kinerja harus relevan dengan individu dan organisasi.
- b. Standar kinerja harus stabil dan handal.
- c. Standar kinerja harus membedakan antara pelaksanaan pekerjaan yang baik, sedang, atau buruk.
- d. Standar kinerja harus dipahami oleh karyawan dan penyelia.
- e. Standar kinerja harus memberikan inter prestasi yang tidak biasa.

a. Standar kinerja pekerjaan mempunyai dua fungsi:

- 1) Menjadi tujuan atau sasaran upaya karyawan. Jikalau standar telah terpenuhi, karyawan akan merasakan adanya pencapaian dan penyelesaian.
- 2) Standar kinerja pekerjaan merupakan kriteria pengukuran keberhasilan sebuah pekerjaan. Tanpa adanya standar, tidak ada system pengendalian yang dapat mengevaluasi kinerja karyawan.

b. Tujuan standar kinerja pekerjaan :

- 1) Untuk membentuk pedoman pengukuran kinerja aktual. Hal ini bermanfaat bagi orang yang menduduki jabatan dan atasan yang mengevaluasi kinerja orang bersangkutan.
- 2) Untuk meningkatkan motivasi dan komitmen. Jikalau penyelia dan karyawan bekerjasama untuk membuat standar kinerja, partisipasi karyawan dapat memberikan kontribusi bagi pemenuhan kebutuhan afiliasi, pengakuan, dan otonomi.

Teknik yang sering digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan penilaian. Motifasi karyawan, mengembangkan kemampuan pribadi dan meningkatkan kemampuan dimasa depan dipengaruhi oleh umpan balik kinerja

3. Kriteria Kinerja Sebagai Dasar Pemberian Penghargaan

Pemberian penghargaan harus didasarkan pada prestasi yang berhasil dicapai. Permasalahan yang dihadapi dalam perencanaan kompensasi adalah menentukan kriteria yang akan digunakan sebagai dasar pemberian

penghargaan. Oleh karena itu, organisasi perlu menentukan kriteria kinerja yang akan dijadikan dasar untuk memberikan penghargaan. Beberapa kriteria kinerja itu antara lain :

a. Kriteria keuangan

Kriteria keuangan merupakan dasar salah satu pemberian penghargaan yang sering digunakan. Penghargaan dapat diberikan apabila seseorang, kelompok, atau organisasi mampu memberikan prestasi kerja yang luar biasa dibidang keuangan.

b. Kemampuan Menyelamatkan dan Menyehatkan Organisasi

Pemberian penghargaan perlu diberikan kepada seseorang, kelompok, atau unit organisasi karena kemampuannya dalam menyelamatkan dan menyehatkan organisasi. Aspek prestasi kerja yang dinilai perlu mendapat penghargaan tidak semata-mata karena prestasi keuangannya. kemampuan manajer dalam mengatasi permasalahan-permasalahan organisasi yang sulit dikendalikan dan diprediksi merupakan suatu prestasi.

c. Kemampuan menjadikan Organisasi Terbaik diantara Pesaing-pesaingnya.

Pemberian penghargaan perlu diberikan kepada manajer apabila mampu menjadikan organisasi yang dipimpinnya sebagai organisasi terbaik diantara pesaing-pesaing yang ada.kriteria kinerjanya dinilai berdasarkan perbandingan dengan kinerja organisasi lain yang sejenis. Hal ini tentunya menuntut digunakannya kriteria yang lebih luas yang meliputi aspek finansial dan non finansial. Kriteria non finansial yang

penting diperhatikan sebagai pemicu keunggulan organisasi misalnya adalah :

- 1) Pertumbuhan penjualan,
- 2) Penguasaan Pasar
- 3) Peningkatan kepuasan pelanggan
- 4) Keunggulan kualitas produk dan pelayanan
- 5) Pengembangan produk baru

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja menurut Robert dan John (2001 : 82) yaitu:

a. Kemampuan mereka.

Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Motivasi.

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

c. Dukungan yang diterima.

Dukungan dan perhatian yang diberikan perusahaan kepada karyawan akan meningkatkan kinerja yang tentunya menghasilkan hasil kerja yang baik.

d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan.

Pekerjaan yang para pegawai lakukan harus diakui keberadaannya agar mereka merasa pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan apa yang ditugaskan.

e. Hubungan mereka dengan organisasi.

Seorang pegawai harus memiliki hubungan yang baik dengan para pegawai maupun atasan di dalam suatu organisasi/perusahaan agar terciptanya suasana kekeluargaan dan lingkungan kerja yang menyenangkan.

Menurut Mangkunegara (2005:67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- a. Faktor Kemampuan
Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Faktor Motivasi
Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situasion*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

G. Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan Kompensasi Dengan Motivasi Karyawan

Sebagaimana yang telah kita ketahui, pelaksanaan kompensasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap motivasi dan merupakan suatu cara yang dilakukan oleh perusahaan dalam suatu usaha memenuhi kebutuhan karyawan dan memberikan rangsangan untuk membina semangat kerja sehingga karyawan dapat bekerja lebih efektif dan efisien.

Pada dasarnya orang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidup. Demikian karyawan akan merasa puas bila mereka bekerja dengan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan kemampuan yang telah mereka sumbangkan pada pekerjaannya.

Untuk menimbulkan motivasi karyawan yang tinggi, perusahaan harus mampu membangkitkan motivasi karyawan tersebut, yaitu dengan upaya

untuk memenuhi kebutuhan para karyawan yang disesuaikan dengan kemampuan perusahaan. Semangat yang tinggi dan peningatan yang ditunjukkan oleh karyawan, maka suatu tujuan akan dapat tercapai, khususnya tercapainya peningkatan produktivitas kinerja karyawan.

Setiap perusahaan harus mampu memenuhi kebutuhan karyawan sehingga akan menimbulkan kepuasan dalam diri mereka yaitu dengan cara memberikan imbalan atas pekerjaannya, imbalan tersebut dapat berupa kompensasi finansial dan non finansial.

Perusahaan yang sebagai pihak dalam memperkerjakan karyawan tentunya juga mengharapkan produktivitas kerja karyawan yang terus meningkat. Usaha untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat adalah dengan pelaksanaan kompensasi.

Adapun manfaat yang diperoleh karena adanya pelaksanaan kompensasi seperti yang diungkapkan oleh Moekijat (1989:8) adalah sebagai berikut :

- 1) Produktivitas yang meningkat
- 2) Penarikan tenaga kerja yang lebih efektif
- 3) Menambah semangat kerja dan kesetiaan
- 4) Perpindah dan ketidakhadiran berkurang
- 5) Hubungan masyarakat yang baik
- 6) Mengurangi pengaruh serikat pekerja, baik pengaruh yang sekarang maupun yang akan datang.
- 7) Mengurangi ancaman campur tangan pemerintah lebih lanjut.

Sedangkan Silalahi (1983:12) mengemukakan : Jika orang yang tidak produktif maka pemecahannya cenderung untuk dicari ke arah pendidikan ulang dan pekerjaan dan tata-tata hubungan organisasi.

Dari uraian atas maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan kompensasi dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan yang diberikan perusahaan. Pelaksanaan kompensasi akan berjalan lancar apabila pemberian kompensasi dirasakan oleh para karyawan untuk memenuhi kebutuhannya, sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Jadi hubungan antara kompensasi dengan motivasi karyawan adalah kompensasi dapat dijadikan salah satu alat pemacu motivasi kerja, dan motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan dan otomatis akan meningkatkan produksi perusahaan.

2. Hubungan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Adapun hubungan kompensasi dengan kinerja karyawan. Kinerja karyawan memiliki peran penting terhadap cita-cita perusahaan untuk mencapai tujuannya. Karyawan juga merupakan asset utama perusahaan yang harus dipelihara dengan baik dan dikembangkan. Oleh sebab itu penting bagi perusahaan untuk menempatkan karyawannya pada posisi-posisi yang penting dan utama dibandingkan dengan sumber daya lainnya yang dimiliki oleh perusahaan.

Karyawan pada umumnya bersemangat untuk bekerja dengan sungguh-sungguh bila kebutuhannya sebagai makhluk individu dan makhluk sosial dapat terpenuhi dengan baik. Seorang karyawan cenderung melakukan tugasnya dengan baik sesuai dengan yang diinginkan perusahaan apabila dia memperoleh imbalan atau kompensasi yang layak, sesuai dengan kinerjanya.

Menurut Hasibuan (2002) bahwa salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah motivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, seorang pimpinan akan dapat dengan mudah memotivasi bawahannya, Maka bila motivasi karyawan meningkat, kinerja karyawan cenderung akan meningkat pula. Sedangkan menurut Ruky (2001), untuk mengetahui apakah kompensasi dapat meningkatkan motivasi, dapat merujuk pada teori Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow, yang menyatakan bahwa imbalan terutama gaji atau upah termasuk sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan dasar (*basic physiological needs*). Teori dasarnya adalah bahwa apabila kebutuhan dasar manusia belum terpenuhi, maka manusia akan mempunyai dorongan untuk berusaha, mungkin dengan bekerja lebih keras untuk memperolehnya.

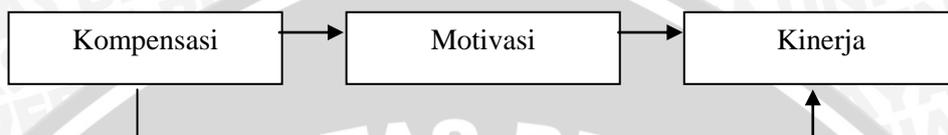
Maka dari beberapa teori diatas, kompensasi mempunyai hubungan terhadap kinerja, karena kompensasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja. Oleh karena itu, imbalan atau kompensasi dapat digunakan sebagai alat untuk mendorong kinerja karyawan dengan menciptakan kebijakan dan sistem kompensasi serta memberikan penghargaan kepada karyawan yang memberikan kualitas kerja terbaik.

H. Model Konsep Dan Hipotesis

1) Model Konsep

Konsep adalah abstraksi mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan,

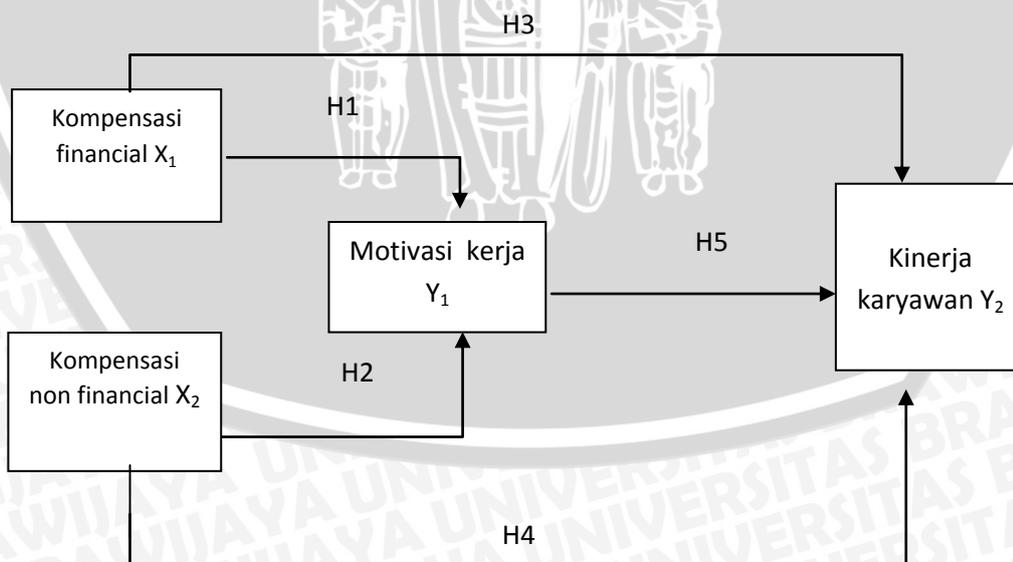
kelompok atau individu tertentu. Berdasarkan pengkajian secara sistematis mengenai pengaruh kompensasi terhadap motivasi dan kinerja (Singarimbun dan Efendi, 1994:34).



Gambar 3. Model konsep

2. Hipotesis

Berdasarkan model konsep dapat dijabarkan ke dalam variabel penelitian agar variabel tersebut dapat diamati dan diatur, maka perlu dijabarkan ke dalam bentuk hipotesis. Adapun gambaran mengenai hubungan antar variabel tersebut adalah seperti terlihat pada gambar 4 berikut:



Gambar 4. Model Hipotesis



Sesuai dengan pernyataan rumusan masalah di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁ : Ada pengaruh kompensasi finansial terhadap motivasi pada PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang.

H₂ : Ada pengaruh kompensasi non finansial terhadap motivasi pada PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang

H₃ : Ada pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja pada PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang.

H₄ : Ada pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan pada PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang.

H₅ : Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Berdasar pada latar belakang penelitian yang telah dirancang, maka jenis penelitian yang digunakan adalah metode penelitian penjelasan (*explanatory research*). Menurut Sugiyono (2006:10) penelitian eksplanatory adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan varibel yang lain. Berdasarkan uraian di atas penelitian penjelasan (*explanatory research*) digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel-variabel yang di uji dengan menggunakan pengujian hipotesis.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi di PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang yang beralamat di Jalan Panglima Sudirman Kav. 24 Malang. Penelitian ini dilatarbelakangi dengan tujuan yang akan dicapai yaitu memberikan kompensasi baik finansial maupun non finansial yang sesuai dengan input yang diberikan kepada perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja para karyawan.

C. Konsep, Variabel Penelitian, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran

1. Konsep

Konsep adalah abstraksi mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan, kelompok atau individu tertentu (Singarimbun dan Effendi, 1989:34). Menurut Bungin (2004:57) konsep adalah : generalisasi dari kelompok fenomena yang sama.

Konsep yang akan digunakan dalam peneliti ini sebagaimana berikut ini:

a) Kompensasi

Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Handoko,2001).

b) Motivasi

Merupakan suatu kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

c) Kinerja

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada dan dalam waktu yang ditetapkan. (Mangkunegara, 2000:67).

2. Variabel Penelitian

Variabel adalah sesuatu hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut kemudian ditarik kesimpulannya. Berdasar konsep di atas selanjutnya variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah kompensasi finansial (X_1) kompensasi non finansial (X_2) Motivasi (Y_1) dan kinerja (Y_2). Selanjutnya variabel-variabel tersebut dijelaskan sebagai berikut:

a) Variabel Eksogen (X)

Variabel eksogen adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel endogen. Adapun yang menjadi variabel eksogen :

1) Kompensasi finansial (X_1)

Kompensasi finansial adalah kompensasi yang secara langsung diterima dalam bentuk uang yang besarnya kompensasi tersebut tetap tergantung pada tingkat prestasi kerja karyawan. Indikator berkaitan dengan finansial terdiri dari :

(a) Gaji

(b) Insentif

(c) Tunjangan

2) Kompensasi non finansial (X_2)

Kompensasi non finansial adalah kompensasi yang diterima bukan dalam bentuk uang yang dapat digunakan sebagai semangat dan

untuk mempertahankan para karyawan. Indikator yang berkaitan dengan variabel ini yaitu, terdiri dari :

- (a) Pekerjaan.
- (b) Lingkungan kerja.
- (c) Fasilitas

b) Variabel Endogen (Y)

Yaitu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Adapun yang menjadi variabel endogen

1) Motivasi kerja (Y_1)

Motivasi kerja adalah suatu usaha yang menimbulkan dorongan pada individu atau kelompok agar bertindak melakukan sesuatu.

2) Kinerja (Y_2)

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

3. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti, atau menspesifikasikan kegiatan, ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengatur konstruk atau variabel tersebut. (Nazir, 2003:126). Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

a. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diterima dalam bentuk uang dan dapat diuangkan. Adapun indikator yang digunakan adalah :

- 1) Gaji
- 2) Insentif
- 3) Tunjangan

b. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial merupakan bentuk-bentuk kompensasi yang tidak secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja. Adapun indikator yang digunakan adalah :

- 1) Pekerjaan
- 2) Lingkungan kerja
- 3) Fasilitas

c. Motivasi

Suatu keadaan sebagai daya penggerak guna mendorong seseorang untuk menjadi lebih semangat melakukan atau berfikir suatu hal dalam upaya mencapai kepuasan. Dengan indikator sebagai berikut :

- 1) Prestasi
- 2) Pengakuan
- 3) Tanggung jawab
- 4) Kemajuan
- 5) Pekerjaan itu sendiri

6) Kemungkinan berkembang

d. Kinerja

Tentang melakukan pekerjaan dengan hasil secara kuantitas dan kualitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dengan indikator sebagai berikut :

- 1) Kualitas
- 2) Kuantitas
- 3) Ketepatan waktu

Tabel 2
Konsep, Variabel, Indikator, Dan Item Penelitian

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Sumber
Kompensasi	Kompensasi Finansial (X_1)	1. Gaji	<ul style="list-style-type: none"> • Kesesuaian gaji yang diterima berdasar standart kelayakan kerja. • Kesesuaian gaji dengan yang diharapkan. • Kesuaian gaji dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari • Kesesuaian gaji dengan gaji ditempat kerja lain. 	Simamora (2004)
		2. Insentif	<ul style="list-style-type: none"> • Pemberian bonus berdasar prestasi kerja • Keadilan pemberian bonus • Pemberian bonus berdasar kemampuan • Pemberian komisi berdasar apresiasi kepada perusahaan • Keadilan pemberian komisi • Manfaat pemberian komisi 	Simamora (2004)

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Sumber
Motivasi	Kompensasi non finansial (X ₂)	3. Tunjangan	<ul style="list-style-type: none"> • Makna pemberian tunjangan • Ketepatan waktu dalam pemberian tunjangan • Kesesuaian tunjangan dengan ketentuan perusahaan 	Simamora (2004)
		1. Pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> • Tugas-tugas yang menarik • Tantangan • Tanggung jawab terhadap pekerjaan • Pengakuanrr • rasa pencapaian 	Simamora (2004)
		2. lingkungan kerja	<ul style="list-style-type: none"> • kebijakan yang sehat • supervise yang kompeten • Kerabat kerja yang menyenangkan • lingkungan kerja yang nyaman • Dukungan dari rekan kerja 	Simamora (2004)
		3. Fasilitas	<ul style="list-style-type: none"> • Kesesuaian fasilitas dengan jabatan dalam pekerjaan • Kelayakan pemberian fasilitas • Keuntungan yang didapat 	Simamora (2004)
		Prestasi	<ul style="list-style-type: none"> • Mencapai prestasi secara maksimal 	Herzberg (Handoko, 2000)
		Pengakuan	<ul style="list-style-type: none"> • Pengawasan pada hasil kerja 	
Tanggung jawab	<ul style="list-style-type: none"> • Tanggung jawab pada pekerjaan 			
Kemajuan	<ul style="list-style-type: none"> • Keberhasilan kerja merupakan tujuan setiap pekerjaan 			
Pekerjaan itu sendiri	<ul style="list-style-type: none"> • Pekerjaan saat ini sesuai dengan kemampuan 			
Kemungkinan	<ul style="list-style-type: none"> • Membangun peluang 			

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Sumber
Kinerja	Kinerja (Y ₂)	berkembang	prestasi pada karir	Hasibuan (2001)
		1. Kualitas	<ul style="list-style-type: none"> • Mengerjakan tugas dengan teliti • Mutu pekerjaan 	
		2. Kuantitas	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil pekerjaan yang dicapai • Kesiediaan lembur jika pekerjaan belum selesai 	
		3. Ketepatan waktu	<ul style="list-style-type: none"> • Mengerjakan tugas tepat waktu • Waktu menyelesaikan pekerjaan meningkat dari periode sebelumnya 	

4. Skala pengukuran

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Dengan skala pengukuran ini, maka nilai variabel yang diukur dengan instrumen tertentu dapat dinyatakan dalam bentuk angka, sehingga akan lebih akurat, efisien dan komunikatif.

Dalam penelitian ini skala yang digunakan adalah skala likert, Sugiyono (2006:86), menjelaskan skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Penelitian fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak

untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Oleh karena itu dalam kuesioner yang dipergunakan dalam penelitian ini menggunakan lima alternatif jawaban yang harus dipilih oleh responden dengan pemberian nilai sesuai dengan item yang disusun. Penilaian ini terdiri dari pernyataan yang paling bernada positif mempunyai nilai terbesar, demikian seterusnya sampai pernyataan yang bernilai negatif mempunyai nilai terendah. Diantaranya sebagai berikut:

Tabel 3

Kriteria dan Skor Penelitian untuk Pengukuran Jawaban Responden

No.	Jawaban Responden	Skor
1.	Sangat setuju	5
2.	Setuju	4
3.	Ragu-ragu / tidak tahu	3
4.	Tidak setuju	2
5.	Sangat tidak setuju	1

Sumber : Sugiyono (2006: 87)

Dari keseluruhan hasil nilai yang dikumpulkan keseluruhan skor yang diperoleh, kemudian dilakukan perhitungan untuk mencari pengaruh antar variabel.

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau

subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2006:215). Dalam Singarimbun dan Effendi (1995:152) menyebutkan bahwa populasi ialah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga. Berdasarkan data yang diperoleh diketahui jumlah karyawan pada PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang 128 karyawan.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi, Sugiyono (2006:91). Jadi sampel merupakan bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu yang juga memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang dianggap bisa mewakili populasi. Dari berbagai rumus yang ada, dalam Metode Penelitian Kuantitatif, ada sebuah rumus untuk menentukan besaran jumlah sampel, yaitu menggunakan Rumus Slovin :

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

$$n = \frac{128}{1 + 128(0,1)^2}$$

$n = 56,14$ dibulatkan menjadi 56

Keterangan :

n = besaran sampel

N = besaran populasi

e = nilai kritis (batas ketelitian) yang diinginkan (persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan penarikan sampel).

Teknik pengambilan sampel yang di gunakan dalam penelitian ini adalah *proportional random sampling*. Menurut Sugiyono (2011:65) *Proporsional random Sampling* yaitu, “pengambilan sampel yang memperhatikan unsur-unsur atau kategori dalam populasi penelitian”. Adapun proporsi dari masing-masing bagian disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4
Rincian Sampel Penelitian

No	Grup Agency	Populasi	Sampel
1	Zenitia	32/128 x 56	14
2	Anantya	50/128 x 56	22
3	Lucky Star	46/128 x 56	20
		Jumlah	56

Sumber: Data Primer diolah, 2013.

E. Pengumpulan Data

1. Sumber Data

Sumber data merupakan sarana untuk mencari data yang akan dibutuhkan. Sehingga dalam penelitian ini menggunakan sumber data sebagai berikut :

a) Data primer

Menurut Bungin (2004:122) data primer yaitu data yang langsung diperoleh dari sumber data yang pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian. Data tersebut diperoleh melalui nara sumber atau yang disebut responden dengan cara pengisian kuesioner yang diisi oleh responden

yang dalam hal ini adalah karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang.

b) Data sekunder

Menurut Bungin (2004:122) data sekunder yaitu data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang kita butuhkan. Dalam hal ini data yang diperoleh dari PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang .berupa jurnal, literatur, maupun laporan penelitian yang mendukung penelitian ini.

2. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang valid dan relevan dalam penelitian, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

a) Kuesioner

Yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan sejumlah pertanyaan tertulis yang telah disusun secara terstruktur kepada responden.

b) Dokumentasi

Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mencatat dokumen dan arsip untuk memperoleh informasi tambahan tentang perusahaan.

c) Observasi

Yaitu cara memperoleh data dengan mengadakan pengamatan langsung terhadap obyek yang telah diteliti.

3. Instrument penelitian

Instrumen penelitian menurut Arikunto (2006:160) adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga mudah diolah.

Dalam melakukan penelitian diperlukan alat bantu berupa instrumen penelitian antara lain:

- a. Pedoman wawancara yaitu berupa daftar pertanyaan yang diajukan langsung kepada pihak-pihak yang terkait sebagai sumber informasi sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti dan sebagai informasi pendukung dari kuesioner.
- b. Kuesioner yaitu berupa daftar pertanyaan secara tertulis yang disusun secara terstruktur kepada responden untuk diisi berkenaan dengan informasi yang diperlukan, yang nantinya dapat digunakan sebagai data yang diolah
- c. Dokumentasi yaitu metode pengumpulan data dengan melakukan pencatatan dokumen-dokumen perusahaan tentang informasi yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

4. Uji Validitas dan Reliabilitas

a) Uji Validitas

Data yang diambil melalui penelitian dan dikumpulkan melalui suatu teknik atau instrumen tertentu merupakan gambaran dari variabel-

variabel yang diteliti. Validitas data penelitian ditentukan oleh proses pengukuran yang akurat.

Validitas adalah keadaan yang menggambarkan tingkat instrumen yang bersangkutan mampu mengukur apa yang akan diukur (Arikunto, 2006:167). Suatu instrumen yang valid mempunyai validitas yang tinggi, sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti mempunyai validitas rendah.

Uji validitas pada penelitian ini menggunakan rumus korelasi *Product Moment* yang dikemukakan oleh Pearson dengan rumus sebagai berikut:

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

Keterangan:

r = koefisien korelasi

x = skor item x

y = skor item y

n = banyaknya sampel

Bila koefisien korelasi sama dengan 0,3 atau lebih (paling kecil 0,3) maka butir instrumen dinyatakan valid (Sugiyono, 2006:126).

b) Uji Reliabilitass

Uji Reliabilitas merupakan pengujian yang menunjukkan sejauh mana stabilitas dan konsistensi dari alat ukur yang kita gunakan,

sehingga memberikan hasil yang relatif konsisten jika pengukuran tersebut diulangi. Pengujian reabilitas dapat dilakukan dengan rumus:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Dimana:

r_{11} = reabilitas instrumen

k = banyaknya item

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah variabel item

σ_1^2 = varians total

Suatu instrumen dikatakan reliabel bila memiliki koefisien keandalan (reliabilitas) lebih besar dari 0,6 (Sekaran, 2006:311). Untuk mempermudah pengujian validitas dan reliabilitas, maka dalam penelitian ini menggunakan perangkat lunak (*software*) program *SPSS 15.0 for Windows*.

F. Rekapitulasi Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Pengujian Validitas dan Reliabilitas item masing-masing variabel dalam penelitian ini dilakukan dengan komputer melalui program *SPSS 15.0 for windows*. Secara keseluruhan hasil pengujian validitas masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5
Ringkasan Hasil Test Validitas Kuesioner

Variabel	Item	Koefisien korelasi	r tabel	Sig	Keterangan
Kompensasi Finansial (X1)	X1.1	0,546	0,266	0,000	Valid
	X1.2	0,542	0,266	0,000	Valid
	X1.3	0,496	0,266	0,000	Valid
	X1.4	0,596	0,266	0,000	Valid
	X1.5	0,586	0,266	0,000	Valid
	X1.6	0,685	0,266	0,000	Valid
	X1.7	0,694	0,266	0,000	Valid
	X1.8	0,583	0,266	0,000	Valid
	X1.9	0,685	0,266	0,000	Valid
	X1.10	0,572	0,266	0,000	Valid
	X1.11	0,579	0,266	0,000	Valid
	X1.12	0,646	0,266	0,000	Valid
	X1.13	0,532	0,266	0,000	Valid
Kompensasi Non Finansial (X2)	X2.1	0,581	0,266	0,000	Valid
	X2.2	0,582	0,266	0,000	Valid
	X2.3	0,614	0,266	0,000	Valid
	X2.4	0,476	0,266	0,000	Valid
	X2.5	0,512	0,266	0,000	Valid
	X2.6	0,473	0,266	0,000	Valid
	X2.7	0,678	0,266	0,000	Valid
	X2.8	0,611	0,266	0,000	Valid
	X2.9	0,483	0,266	0,000	Valid
	X2.10	0,444	0,266	0,000	Valid
	X2.11	0,664	0,266	0,000	Valid
	X2.12	0,653	0,266	0,000	Valid
	X2.13	0,481	0,266	0,000	Valid
Motivasi Kerja (Y1)	Y1.1	0,514	0,266	0,000	Valid
	Y1.2	0,621	0,266	0,000	Valid
	Y1.3	0,568	0,266	0,000	Valid
	Y1.4	0,665	0,266	0,000	Valid
	Y1.5	0,672	0,266	0,000	Valid
	Y1.6	0,724	0,266	0,000	Valid
Kinerja (Y2)	Y2.1	0,716	0,266	0,000	Valid
	Y2.2	0,783	0,266	0,000	Valid
	Y2.3	0,663	0,266	0,000	Valid
	Y2.4	0,718	0,266	0,000	Valid
	Y2.5	0,779	0,266	0,000	Valid
	Y2.6	0,672	0,266	0,000	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2013.

Validitas diukur dengan membandingkan nilai korelasi masing-masing indikator dengan nilai korelasi tabel (r tabel). Nilai r tabel *product moment* pada $\alpha = 0,05$ dan $n = 56$ sebesar 0,266. Dari pengolahan data terlihat dari 38 indikator yang diuji, semua indikator memiliki nilai koefisien korelasi positif dan lebih besar dari r tabel, serta probabilitasnya lebih kecil dari $\alpha = 5\%$, artinya ada hubungan yang signifikan antara skor masing-masing indikator dengan skor total. Korelasi yang signifikan menunjukkan bahwa indikator memang benar-benar dapat digunakan untuk mengukur variabel yang akan diukur, dengan kata lain instrumen yang digunakan valid dengan demikian dapat dipakai dalam penelitian.

Sedangkan Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Menyusun suatu bentuk instrumen tidak hanya harus berisi pernyataan-pernyataan yang berdaya diskriminasi baik akan tetapi harus memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi. Reliabel artinya tingkat keterpercayaan hasil suatu pengukuran-pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi yaitu yang mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya. Reliabilitas merupakan salah satu ciri atau karakter utama instrumen pengukuran yang baik. Pada penelitian ini digunakan reliabilitas dengan model *Alpha Cronbach*.

Tabel 6
Nilai Alpha Cronbach Masing-masing Variabel

Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	Keterangan
Kompensasi Finansial (X1)	0,837	Reliabel
Kompensasi Non Finansial (X2)	0,815	Reliabel
Motivasi Kerja (Y1)	0,689	Reliabel
Kinerja (Y2)	0,815	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2013.

Pengujian reliabilitas instrumen dilakukan pada item pertanyaan yang sudah valid. Instrumen dinyatakan tidak reliabel jika nilai reliabilitas yang diperoleh tidak mencapai 0,6. Hasil uji reliabilitas yang disajikan pada tabel di atas menunjukkan bahwa masing-masing nilai koefisien reliabilitas lebih besar dari 0,6 sehingga instrumen yang digunakan dinyatakan reliabel.

G. Metode Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan meringkas data yang telah dikumpulkan menjadi data dari responden terkumpul yang dalam prosesnya diterapkan teknik statistik tertentu. Pada penelitian ini metode analisis data yang digunakan adalah :

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis ini dipakai untuk mendeskripsikan karakteristik atau menggambarkan data yang telah terkumpul dan kemudian disajikan dalam bentuk table dan presentase.

2. Analisis Statistik Inferensial

a) Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian dibuktikan dengan pendekatan analisis jalur (*Path Analysis*). Dinamakan analisis jalur karena terdapat variabel yang berfungsi sebagai jalur antara (Y_1) (Sugiyono, 2004:42). Dengan adanya variabel ini akan dapat digunakan untuk mengetahui apakah untuk mencari sasaran akhir harus melewati variabel antara itu atau bisa langsung ke sasaran akhir. Analisis jalur merupakan suatu metode yang digunakan pada model kausal yang telah dirumuskan atas dasar pertimbangan-pertimbangan teoritis (Sudjana, 1992:293).

Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam analisa jalur (*path analysis*) adalah sebagai berikut:

- 1) Menstandarisasi seluruh data penelitian dari masing-masing variabel yang diteliti.

Dalam penelitian ini terdapat empat variabel, yaitu:

X_1 = Kompensasi Finansial

X_2 = Kompensasi Non Finansial

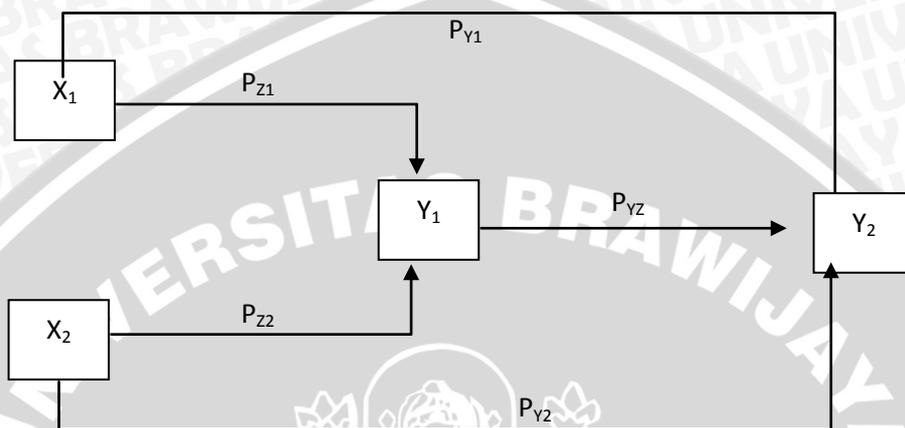
Y_1 = Motivasi kerja

Y_2 = Kinerja karyawan

Dimana X_1 dan X_2 adalah variabel eksogen Y_1 adalah variabel variabel intervening dan Y_2 adalah variabel endogen. Variabel intervening berarti bahwa variabel yang secara teoritis mempengaruhi

(melemahkan atau memperkuat) hubungan antara variabel dependen tetapi tidak dapat diamati dan ukur (Sugiyono, 2004:33).

Diagram Analisis Jalur



Gambar 5

Dalam gambar di atas pada diagram analisis jalur di atas, dapat dilihat koefisien-koefisien jalur P_{Y1} dari X_1 ke Y_1 , P_{Z2} dari X_2 ke Y_1 , P_{Y1} dari X_1 ke Y_2 , P_{Y2} dari X_2 ke Y_2 , dan P_{Y2Y1} dari Y_1 ke Y_2 .

Melakukan analisis regresi untuk mengestimasi koefisien jalur (P_{ij}), hasil koefisien regresi dari data yang distandarkan / dibakukan (beta) digunakan sebagai koefisien jalur. Simbol/ notasi yang dipakai untuk koefisien jalur adalah P_{ij} dengan pengertian (i) menyatakan penyebab atau peubah bebasnya. Koefisien-koefisien ini bisa dicantumkan pada garis jalur yang bersesuaian dalam diagram jalur (Sudjana, 1992: 297).

Adapun persamaan yang digunakan sebagai koefisien jalur adalah sebagai berikut:

$$Y = P_{Y1}X_1 + P_{Y2}X_2 + e_1 \dots\dots\dots(1)$$

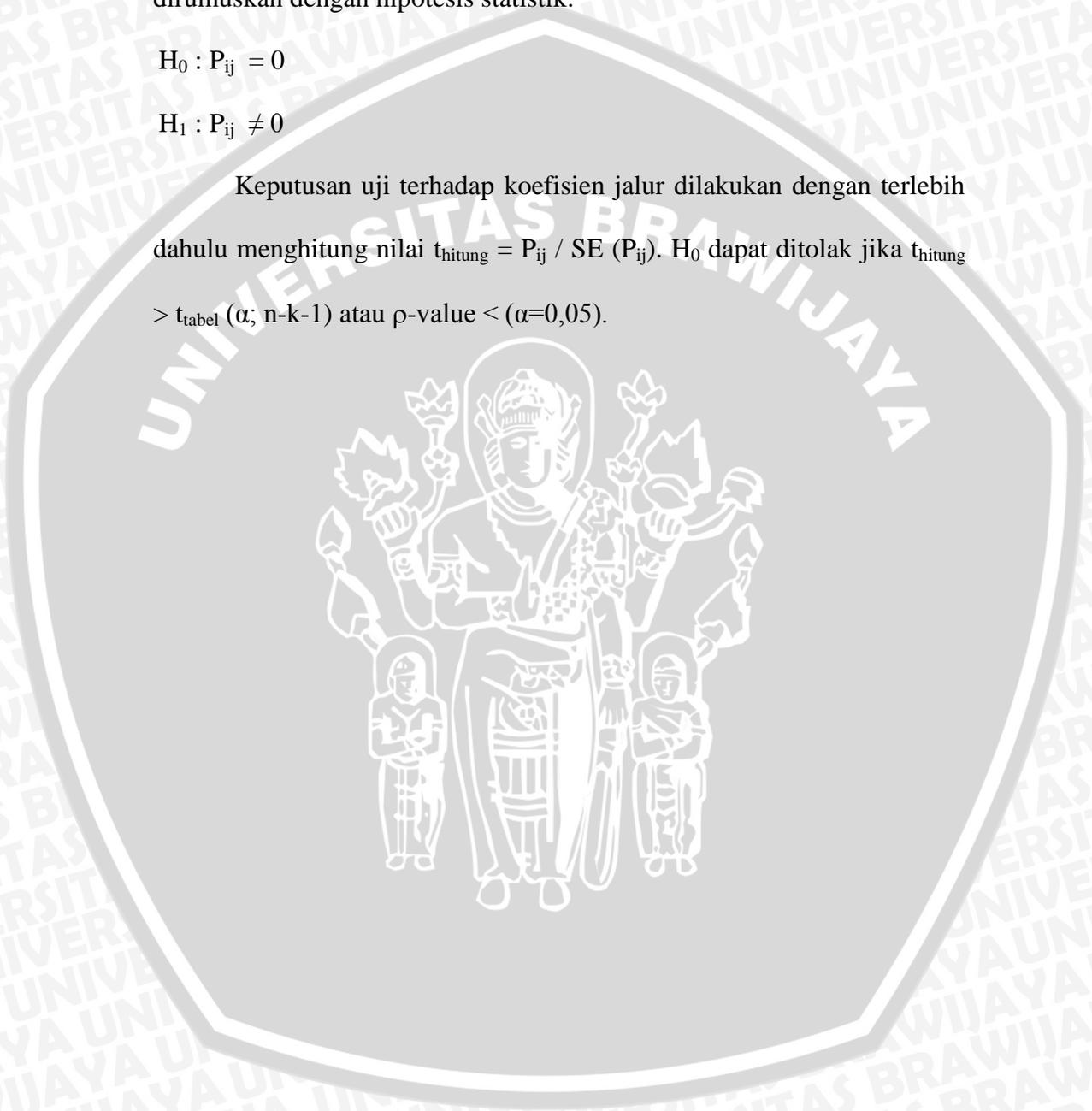
$$Y = P_{Y1}X_1 + P_{Y2}X_2 + P_{Y2Y1} Y_1 + e_2 \dots\dots\dots(2)$$

Secara statistik pengujian terhadap hasil estimasi koefisien jalur dirumuskan dengan hipotesis statistik:

$$H_0 : P_{ij} = 0$$

$$H_1 : P_{ij} \neq 0$$

Keputusan uji terhadap koefisien jalur dilakukan dengan terlebih dahulu menghitung nilai $t_{hitung} = P_{ij} / SE (P_{ij})$. H_0 dapat ditolak jika $t_{hitung} > t_{tabel} (\alpha; n-k-1)$ atau $p\text{-value} < (\alpha=0,05)$.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Sejarah Perusahaan PT. AXA FINANCIAL INDONESIA

PT. AXA Financial Indonesia melakukan kegiatannya di bawah naungan AXA Group, yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa keuangan berskala internasional, dan didirikan di Paris, Perancis pada tahun 1816. Perusahaan ini menawarkan serangkaian produk jasa keuangan untuk perusahaan atau individu dalam bentuk asuransi jiwa, asuransi kerugian, manajemen keuangan, reasuransi dan perlindungan kesehatan. Saat ini AXA Group melayani lebih dari 50 juta nasabah di seluruh dunia, yang beroperasi di 60 negara dan 5 benua dengan dukungan 112.000 karyawan profesional. Pada tahun 2005 mencatat kinerja yang sangat luar biasa dan dimuat dalam majalah Fortune 500, dimana tercatat asset under management sebesar 1,06 triliun Euro, pendapatan konsolidasi sebesar 72 milyar Euro dan laba bersih (setelah pajak) sebesar 3,3 milyar Euro.

Untuk kawasan Asia Pasifik, AXA Group beroperasi di negara Hongkong, Philippina, Thailand, Malaysia, Singapura, Korea, India, Jepang China dan Indonesia dengan menggandeng perusahaan-perusahaan keuangan papan atas di setiap Negara dalam menjalankan operasinya. Di Indonesia AXA Group memiliki unit bisnis AXA Financial Indonesia, AXA Services Indonesia, AXA Asset Management, AXA Life Indonesia dan AXA Mandiri Financial Services Indonesia.

Pada mulanya AXA Financial Indonesia beroperasi di Indonesia sejak tahun 1993, dengan manajemen lokal dan berkembang secara terus menerus secara signifikan. Pada tahun 2004 mendapat penghargaan dari Super Brand sebagai perusahaan asuransi jiwa yang paling dipercaya oleh masyarakat Indonesia dengan pertumbuhan bisnis tertinggi. Pada saat itu AXA Financial Indonesia bernama PT MLC Life Indonesia, dengan saham 100% dimiliki oleh National Australia Bank dibawah National Australia Group (group keuangan terkemuka di negara Australia). Kemudian pada tanggal 8 mei 2006, di negara Indonesia diperkenalkan dengan PT asuransi jiwa baru yang bernama AXA Financial Indonesia dimana 100% sahamnya dimiliki oleh AXA Group Perancis, dengan investasi lebih dari 4 trilyun rupiah untuk membeli jaringan bisnis asuransi jiwa MLC di Hongkong dan Indonesia. AXA Financial Indonesia adalah bagian dari grup AXA, sebuah grup asuransi jiwa yang terbesar di dunia. AXA Financial Indonesia memiliki 15 kantor pemasaran di seluruh Indonesia.

Produk utama dari AXA Financial Indonesia adalah Maestro Link Plus, sebuah produk finansial yang mengintegrasikan kebutuhan proteksi dan investasi bagi setiap individu. Saat ini PT. AXA Financial Indonesia juga beroperasi dan mendirikan cabang yang terletak didaerah Medan, Palembang, Lampung, Jakarta, Bandung, Surabaya, Malang, Denpasar, Balikpapan, Samarinda, Banjarmasin, Mataram, Makasar, lombok, dan Semarang.

1. Visi dan Semboyan PT. AXA FINANCIAL INDONESIA

AXA Financial Indonesia yang merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang Asuransi jiwa memiliki visi dan semboyan sebagai berikut:

- a. Visi : Menjadi perusahaan penyedia layanan jasa keuangan dan manajemen kekayaan No. 1 di Indonesia.
- b. Semboyan : *Be Life Confident* bagi layanan kepada seluruh nasabah.

2. Fasilitas-Fasilitas yang diberikan PT. AXA FINANCIAL INDONESIA

Fasilitas-fasilitas yang diberikan oleh PT. AXA Financial Indonesia adalah:

- a. Bila nilai atau investasi sangat besar jumlahnya dan cukup untuk membayar biaya-biaya dan kewajiban atas rekening (biaya administrasi, biaya asuransi, premi rider, extra premi) maka dapat diberlakukan fasilitas cuti premi (otomatis) jika diperlukan.
- b. Cuti premi terjadwal mulai tahun ke 3 polis
- c. Pembayaran premi dapat dilakukan dengan cara:
 - 1) Tunai secara langsung dikantor pelayanan PT. AXA Financial Indonesia
 - 2) Transfer ke rekening PT. AXA Financial Indonesia (BCA, Rp dan US\$)
 - 3) *Credit card* (*visa* atau *mestercard*) biaya 2,25%
 - 4) Auto debit rekening BCA/Danamon (bebas biaya)

3. Ambisi AXA Financial

AXA Financial berambisi menjadi perusahaan pilihan, baik bagi pemegang saham, nasabah, distributor, karyawan, dan masyarakat. AXA Financial berkomitmen untuk menjalankan bisnis secara bertanggung jawab dan membangun hubungan yang didasari kepercayaan dengan semua pemangku kepentingan. Untuk menjadi perusahaan pilihan bagi karyawan, AXA Financial senantiasa menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan memastikan bahwa setiap karyawan memperoleh berbagai fasilitas untuk meningkatkan kompetensi mereka.

Demikian pula bagi para distributor AXA Financial berkomitmen untuk membantu para distributor mengoptimalkan kinerja mereka. Karyawan yang kompeten dan distributor yang andal memampukan AXA Financial memberikan solusi keuangan dan layanan profesional berstandar tinggi bagi para nasabah secara konsisten. Konsistensi tersebut merupakan modal utama AXA Financial untuk mencapai performa yang luar biasa di jajaran industri asuransi jiwa, sekaligus mewujudkan ambisinya sebagai perusahaan pilihan bagi pemegang saham. AXA Financial pun berkomitmen untuk mengimbangi kesuksesan performa perusahaan dengan mengedukasi masyarakat serta berpartisipasi secara aktif dalam berbagai kegiatan kemanusiaan sebagai bentuk tanggung jawab perusahaan terhadap masyarakat.

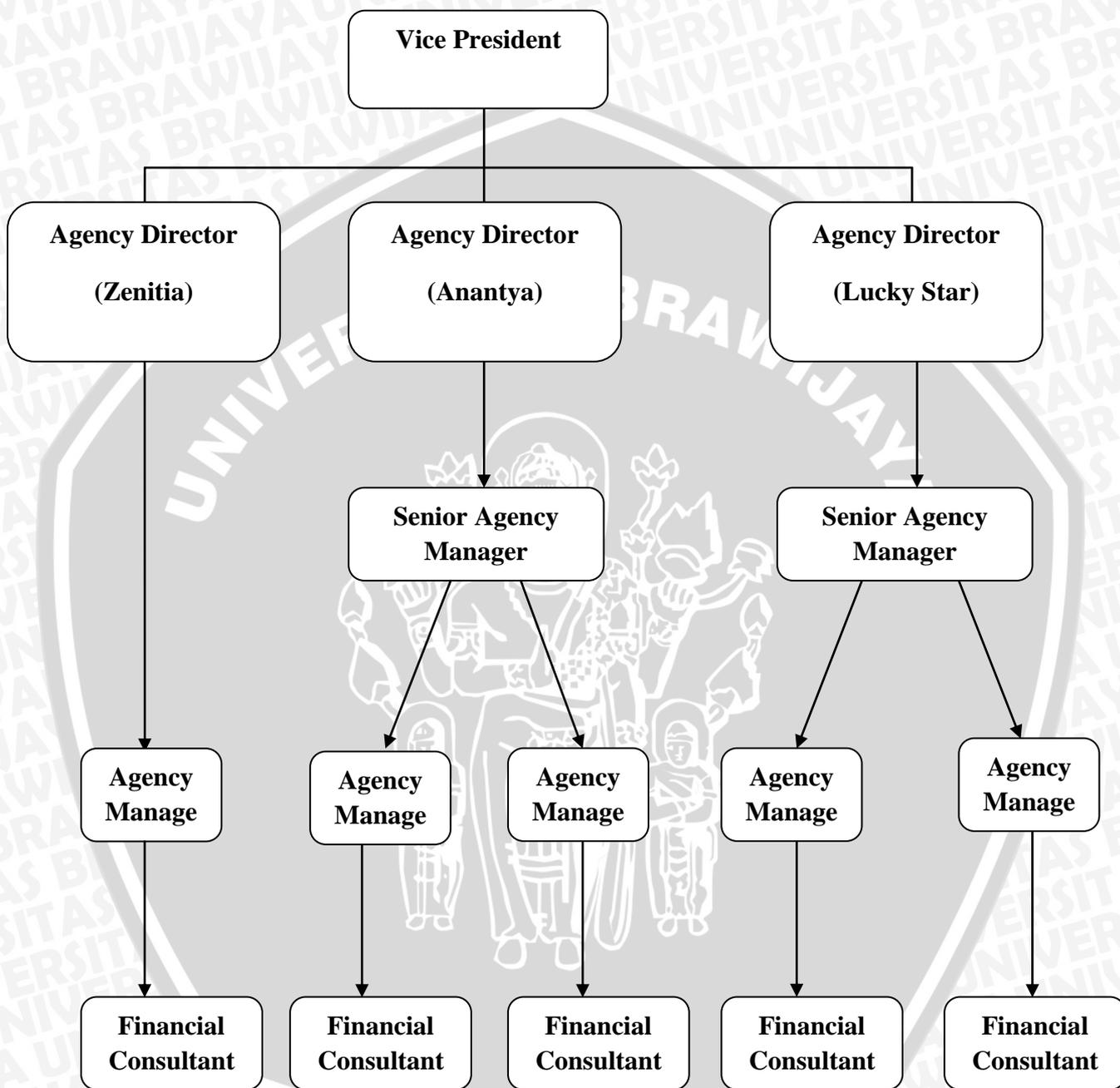
4. Nilai-nilai AXA Financial

Di AXA Financial menerapkan nilai-nilai yang menjadi landasan untuk mewujudkan ambisi sebagai perusahaan pilihan. AXA menyebutnya PIPIT: *professionalism, integrity, pragmatism, innovation, and team spirit*.

Profesionalisme berarti berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang optimal dan berstandar tinggi, baik bagi nasabah dan seluruh pemangku kepentingan. Dengan semangat ini pula kami mengambil langkah nyata untuk memenuhi kebutuhan nasabah dan karyawan secara efisien, akurat, dan terpercaya. Hal itu dilakukan dengan penuh integritas, melakukan semua hal dengan benar, tanpa kompromi. AXA juga memegang nilai pragmatisme, yang berarti AXA Financial mengimplementasikan ide ke dalam langkah nyata, serta mengomunikasikannya secara jelas dan terbuka.

Di samping itu, AXA Financial juga secara konsisten menciptakan inovasi baru sebagai nilai tambah bagi semua pemangku kepentingan. Semuanya kami lakukan dengan menjunjung team spirit, semangat kebersamaan sebagai satu perusahaan, AXA Financial. AXA Financial berambisi menjadi perusahaan pilihan, baik bagi pemegang saham, nasabah, distributor, karyawan, dan masyarakat. AXA Financial berkomitmen untuk menjalankan bisnis secara bertanggung jawab dan membangun hubungan yang didasari kepercayaan dengan semua pemangku kepentingan.

5. Struktur Organisasi Perusahaan



Gambar 6. Struktur Organisasi PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang

Sumber: PT. AXA Financial Indonesia.

Keterangan :

Vice President: Merupakan pimpinan tertinggi di kantor cabang, bertanggung jawab kepada direksi perusahaan, bertugas mengkoordinir dan menggerakkan seluruh operator kantor cabang untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan tugasnya.

Agency Director: tugas atau tanggung jawabnya menetapkan tujuan dan bekerja dengan karyawan kantor lain untuk memastikan bahwa badan tersebut berhasil memenuhi tujuan. *Agency Director* juga mengawasi anggaran organisasi dan merupakan badan ketika media permintaan informasi.

Senior Agency Manager: tugasnya memegang tanggung jawab untuk merekrut, mengelola dan tim motif penasihat asuransi dengan memberikan keterampilan ditetapkan untuk membawa bakat yang tepat untuk memberikan solusi tepat waktu, untuk memantau penjualan dan mencapai tujuan bisnis.

Agency Manager: tugasnya bertanggung jawab untuk operasi cabang, dukungan pengembangan kapasitas, memastikan kebutuhan pelatihan untuk semua Manajer Penjualan dan Penasihat terpenuhi.

Financial Consultant: tugas dan tanggung jawabnya membantu individu atau organisasi membuat keputusan keuangan yang cerdas. Para profesional biasanya menggunakan informasi tentang tren pasar, nilai saham, pajak dan faktor ekonomi lainnya untuk membantu klien memutuskan apakah suatu investasi layak atau tidak.

B. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini sebanyak 56 responden, gambaran mengenai responden penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel 7
Karakteristik Responden Berdasarkan Umur dan Jenis Kelamin

Umur	Jenis Kelamin		Jumlah
	Laki-laki	Perempuan	
20 – 30	3	4	7
> 30 – 40	17	12	29
> 40 – 50	13	7	20
Total	33	23	56

Sumber : Data primer diolah, 2013.

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berumur antara 31 – 40 tahun sebanyak 29 responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 17 responden dan perempuan sebanyak 12 responden, sedangkan responden terendah berumur 20 – 30 tahun sebanyak 7 responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 3 responden dan perempuan sebanyak 4 responden.

Tabel 8

Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja dan Pendidikan

Lama Bekerja	Pendidikan			Jumlah
	SMA	Diploma	S1	
0 – 5	2	4	4	10
> 5 – 10	4	4	11	19
> 10	12	7	8	27
Total	18	15	23	56

Sumber : Data primer diolah, 2013.

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 27 responden dengan pendidikan SMA sebanyak 12 responden, Diploma sebanyak 7 responden dan S1 sebanyak 8 responden, sedangkan responden terendah memiliki masa kerja antara 0 – 5 tahun sebanyak 10 responden dengan pendidikan SMA sebanyak 2 responden, Diploma sebanyak 4 responden dan S1 sebanyak 4 responden.

2. Deskripsi Variabel

Berdasarkan kuesioner yang telah diberikan kepada 56 responden, maka untuk mengetahui mayoritas jawaban responden pada masing-masing item dapat dibuat rumus sebagai berikut:

$$C = \frac{X_n - X_1}{K} \quad (\text{Supranto, 2000:64})$$

Dimana: c = perkiraan besarnya
 k = banyaknya kelas
 X_n = nilai skor tertinggi

X_1 = nilai skor terendah

$$C = \frac{5-1}{5} = \frac{4}{5} = 0,8$$

Tabel 9
Interpretasi Rata-Rata Jawaban Responden

Interval rata-rata	Pernyataan
1 – 1,8	Sangat Tidak Setuju
1,9 – 2,6	Tidak Setuju
2,7 – 3,4	Ragu-Ragu
3,5 – 4,2	Setuju
4,3 – 5	Sangat Setuju

Sumber : (Sugiono, 2008: 9)

Berikut persentase distribusi untuk masing – masing item penelitian.

a. Variabel Kompensasi Finansial (X_1)

Item yang digunakan dalam variabel kompensasi finansial disajikan pada tabel berikut :

Tabel 10
Distribusi Frekuensi Variabel Kompesasi Finansial (X_1)

Item	Skor Jawaban										Rata-rata
	5		4		3		2		1		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	21	37,5	28	50,0	7	12,5	0	0,0	0	0,0	4,25
X1.2	15	26,8	32	57,1	9	16,1	0	0,0	0	0,0	4,11
X1.3	16	28,6	33	58,9	7	12,5	0	0,0	0	0,0	4,16
X1.4	16	28,6	36	64,3	4	7,1	0	0,0	0	0,0	4,21
X1.5	18	32,1	31	55,4	7	12,5	0	0,0	0	0,0	4,20
X1.6	15	26,8	40	71,4	1	1,8	0	0,0	0	0,0	4,25
X1.7	17	30,4	38	67,9	1	1,8	0	0,0	0	0,0	4,29
X1.8	21	37,5	29	51,8	6	10,7	0	0,0	0	0,0	4,27
X1.9	15	26,8	40	71,4	1	1,8	0	0,0	0	0,0	4,25
X1.10	18	32,1	35	62,5	3	5,4	0	0,0	0	0,0	4,27
X1.11	13	23,2	43	76,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4,23
X1.12	15	26,8	41	73,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4,27
X1.13	22	39,3	28	50,0	6	10,7	0	0,0	0	0,0	4,29
Rata-rata Kompensasi Finansial											4,23

Sumber : Data primer yang diolah, 2013.

Keterangan :

- X_{1.1} : Kesesuaian gaji yang diterima berdasar standart kelayakan kerja
- X_{1.2} : Kesesuaian gaji dengan yang diharapkan
- X_{1.3} : Kesesuaian gaji dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari
- X_{1.4} : Kesesuaian gaji dengan gaji ditempat kerja lain
- X_{1.5} : Pimpinan memberikan bonus bagi karyawan yang berprestasi
- X_{1.6} : Pimpinan memberikan bonus secara adil
- X_{1.7} : Pemberian bonus berdasar kemampuan karyawan
- X_{1.8} : Pemberian komisi berdasar apresiasi kepada perusahaan
- X_{1.9} : Pimpinan memberikan komisi secara bagi setiap karyawan
- X_{1.10} : Pemberian komisi menjadikan saya semangat dan gairah kerja
- X_{1.11} : Setiap karyawan memahami makna pemberian tunjangan yang diberikan oleh perusahaan
- X_{1.12} : Ketepatan waktu dalam pemberian tunjangan
- X_{1.13} : Perusahaan memberikan tunjangan dengan ketentuan perusahaan

Item pertama tentang kesesuaian gaji yang diterima berdasar standart kelayakan kerja diperoleh jawaban 21 responden (37,5%) menyatakan sangat setuju, 28 responden (50%) menyatakan setuju, 7 responden (12,5%) menyatakan ragu-ragu dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,25 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa terdapat kesesuaian gaji yang diterima berdasar standart kelayakan kerja.

Item kedua tentang kesesuaian gaji dengan yang diharapkan diperoleh jawaban 15 responden (26,8%) menyatakan sangat setuju, 32 responden (57,1%) menyatakan setuju, 9 responden (16,1%) menyatakan ragu-ragu dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,11 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa terdapat kesesuaian gaji dengan yang diharapkan.

Item ketiga tentang kesesuaian gaji dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari diperoleh jawaban 16 responden (26,8%) menyatakan sangat setuju, 33 responden (58,9%) menyatakan setuju, 7 responden (12,5%) menyatakan ragu-ragu dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,16 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa terdapat kesesuaian gaji dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari.

Item keempat tentang Kesesuaian gaji dengan gaji ditempat kerja lain diperoleh jawaban 16 responden (28,6%) menyatakan sangat setuju, 36 responden (64,3%) menyatakan setuju, 4 responden (7,1%) menyatakan ragu-ragu dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,21 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa terdapat kesesuaian gaji dengan gaji ditempat kerja lain.

Item kelima tentang pimpinan memberikan bonus bagi karyawan yang berprestasi diperoleh jawaban 18 responden (32,1%) menyatakan sangat setuju, 31 responden (55,4%) menyatakan setuju, 7 responden (12,5%) menyatakan ragu-ragu dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,20 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa Pimpinan memberikan bonus bagi karyawan yang berprestasi.

Item keenam tentang Pimpinan memberikan bonus secara adil diperoleh jawaban 15 responden (26,8%) menyatakan sangat setuju, 40 responden (71,4%) menyatakan setuju, 1 responden (1,8%) menyatakan

ragu-ragu dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,25 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa Pimpinan memberikan bonus secara adil.

Item ketujuh tentang Pemberian bonus berdasar kemampuan karyawan diperoleh jawaban 17 responden (30,4%) menyatakan sangat setuju, 38 responden (67,9%) menyatakan setuju, 1 responden (1,8%) menyatakan ragu-ragu dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,29 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa Pemberian bonus berdasar kemampuan karyawan.

Item kedelapan tentang Pemberian komisi berdasar apresiasi kepada perusahaan diperoleh jawaban 21 responden (37,5%) menyatakan sangat setuju, 29 responden (51,8%) menyatakan setuju, 6 responden (10,7%) menyatakan ragu-ragu dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,27 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa pemberian komisi berdasar apresiasi kepada perusahaan.

Item kesembilan tentang Pimpinan memberikan komisi secara bagi setiap karyawan diperoleh jawaban 15 responden (26,8%) menyatakan sangat setuju, 40 responden (71,4%) menyatakan setuju, 1 responden (1,8%) menyatakan ragu-ragu dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item

tersebut sebesar 4,25 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa Pimpinan memberikan komisi secara bagi setiap karyawan.

Item kesepuluh tentang Pemberian komisi menjadikan saya semangat dan gairah kerja diperoleh jawaban 18 responden (32,1%) menyatakan sangat setuju, 35 responden (62,5%) menyatakan setuju, 3 responden (5,4%) menyatakan ragu-ragu dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,27 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa Pemberian komisi menjadikan saya semangat dan gairah kerja.

Item kesebelas tentang setiap karyawan memahami makna pemberian tunjangan yang diberikan oleh perusahaan diperoleh jawaban 13 responden (23,2%) menyatakan sangat setuju, 43 responden (76,8%) menyatakan setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,23 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa setiap karyawan memahami makna pemberian tunjangan yang diberikan oleh perusahaan.

Item duabelas tentang ketepatan waktu dalam pemberian tunjangan diperoleh jawaban 15 responden (26,8%) menyatakan sangat setuju, 41 responden (73,2%) menyatakan setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,27 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa perusahaan memberikan tunjangan selalu tepat waktu.

Item ketigabelas tentang perusahaan memberikan tunjangan dengan ketentuan perusahaan diperoleh jawaban 22 responden (39,3%) menyatakan sangat setuju, 28 responden (50%) menyatakan setuju, 6 responden (10,7%) menyatakan ragu-ragu dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,29 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa perusahaan memberikan tunjangan dengan ketentuan perusahaan.

Skor rata-rata kompensasi finansial sebesar 4,23, dengan demikian masuk dalam kategori setuju. Hal ini menunjukkan bahwa PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang telah memberikan kompensasi finansial berupa gaji, insentif dan tunjangan sesuai dengan harapan karyawan.

b. Variabel Kompensasi Non Finansial (X_1)

Item yang digunakan dalam variabel kompensasi non finansial disajikan pada tabel berikut :

Tabel 11
Distribusi Frekuensi Variabel Kompetensi Non Finansial (X₂)

Item	Skor Jawaban										Rata-rata
	5		4		3		2		1		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	6	10,7	34	60,7	12	21,4	4	7,1	0	0,0	3,75
X2.2	7	12,5	13	23,2	31	55,4	5	8,9	0	0,0	3,39
X2.3	13	23,2	26	46,4	14	25,0	3	5,4	0	0,0	3,88
X2.4	5	8,9	26	46,4	23	41,1	2	3,6	0	0,0	3,61
X2.5	5	8,9	23	41,1	19	33,9	9	16,1	0	0,0	3,43
X2.6	13	23,2	31	55,4	12	21,4	0	0,0	0	0,0	4,02
X2.7	10	17,9	27	48,2	19	33,9	0	0,0	0	0,0	3,84
X2.8	10	17,9	29	51,8	17	30,4	0	0,0	0	0,0	3,88
X2.9	14	25,0	38	67,9	4	7,1	0	0,0	0	0,0	4,18
X2.10	17	30,4	25	44,6	14	25,0	0	0,0	0	0,0	4,05
X2.11	14	25,0	27	48,2	14	25,0	1	1,8	0	0,0	3,96
X2.12	19	33,9	27	48,2	9	16,1	1	1,8	0	0,0	4,14
X2.13	22	39,3	32	57,1	2	3,6	0	0,0	0	0,0	4,36
Rata-rata Kompensasi Non Finansial											3,88

Sumber : Data primer yang diolah, 2013.

Keterangan :

- X_{2.1} : Tugas-tugas yang diberikan sangat menarik
 X_{2.2} : Pekerjaan yang ditugaskan kepada saya merupakan tantangan
 X_{2.3} : Bersedia bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah dibebankan
 X_{2.4} : Pekerjaan yang ditugaskan sesuai dengan kemampuan
 X_{2.5} : Hasil akhir pekerjaan merupakan capaian prestasi
 X_{2.6} : Pimpinan membuat kebijakan yang sehat
 X_{2.7} : Supervise yang kompeten menjadikan semangat dalam bekerja
 X_{2.8} : Merasa senang mendapat kerabat kerja yang menyenangkan
 X_{2.9} : Merasa nyaman karena dapat bekerjasama dengan tim
 X_{2.10} : Dalam bekerja mendapat dukungan dari rekan kerja
 X_{2.11} : Setiap karyawan memperoleh fasilitas sesuai dengan jabatan dalam pekerjaan
 X_{2.12} : Perusahaan telah memberikan fasilitas yang layak
 X_{2.13} : Pemberian fasilitas yang memadai dapat memberikan keuntungan baik bagi perusahaan maupun karyawan

Item pertama tentang tugas-tugas yang diberikan sangat menarik diperoleh jawaban 6 responden (10,7%) menyatakan sangat setuju, 34

responden (60,7%) menyatakan setuju, 12 responden (21,4%) menyatakan ragu-ragu, 4 responden (7,1%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 3,75 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa tugas-tugas yang diberikan kepada responden sangat menarik.

Item kedua tentang pekerjaan yang ditugaskan merupakan tantangan bagi saya diperoleh jawaban 7 responden (12,5%) menyatakan sangat setuju, 13 responden (23,2%) menyatakan setuju, 31 responden (55,4%) menyatakan ragu-ragu, 5 responden (8,9%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.. Dan rata-rata item tersebut sebesar 3,39 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa pekerjaan yang ditugaskan kepada responden merupakan tantangan bagi responden.

Item ketiga tentang bersedia bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah dibebankan diperoleh jawaban 13 responden (23,2%) menyatakan sangat setuju, 26 responden (46,4%) menyatakan setuju, 3 responden (5,4%) menyatakan ragu-ragu, 3 responden (5,4%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.. Dan rata-rata item tersebut sebesar 3,88 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa responden bersedia bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah dibebankan.

Item keempat tentang pekerjaan yang ditugaskan sesuai dengan kemampuan diperoleh jawaban 5 responden (8,9%) menyatakan sangat setuju, 26 responden (46,4%) menyatakan setuju, 23 responden (41,1%)

menyatakan ragu-ragu, 2 responden (3,6%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 3,61 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa pekerjaan yang ditugaskan kepada responden sesuai dengan kemampuan.

Item kelima tentang hasil akhir pekerjaan merupakan capaian prestasi diperoleh jawaban 5 responden (8,9%) menyatakan sangat setuju, 23 responden (41,1%) menyatakan setuju, 19 responden (33,9%) menyatakan ragu-ragu, 9 responden (16,1%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 3,43 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa Pimpinan memberikan bonus bagi karyawan yang berprestasi.

Item keenam tentang Pimpinan membuat kebijakan yang sehat diperoleh jawaban 13 responden (23,2%) menyatakan sangat setuju, 31 responden (55,4%) menyatakan setuju, 12 responden (21,4%) menyatakan ragu-ragu dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,02 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa Pimpinan membuat kebijakan yang sehat.

Item ketujuh tentang supervisi yang kompeten menjadikan semangat dalam bekerja diperoleh jawaban 10 responden (17,9%) menyatakan sangat setuju, 27 responden (48,2%) menyatakan setuju, 19 responden (33,9%) menyatakan ragu-ragu dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata

item tersebut sebesar 3,84 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa Pemberian bonus berdasar kemampuan karyawan.

Item kedelapan tentang merasa senang mendapat kerabat kerja yang menyenangkan diperoleh jawaban 10 responden (17,9%) menyatakan sangat setuju, 29 responden (51,8%) menyatakan setuju, 17 responden (30,47%) menyatakan ragu-ragu dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 3,88 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa karyawan merasa senang mendapat kerabat kerja yang menyenangkan.

Item kesembilan tentang merasa nyaman karena dapat bekerjasama dengan tim diperoleh jawaban 14 responden (25%) menyatakan sangat setuju, 38 responden (67,9%) menyatakan setuju, 4 responden (7,1%) menyatakan ragu-ragu dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,18 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa karyawan merasa nyaman karena dapat bekerjasama dengan tim.

Item kesepuluh tentang dalam bekerja mendapat dukungan dari rekan kerja diperoleh jawaban 17 responden (30,4%) menyatakan sangat setuju, 25 responden (44,6%) menyatakan setuju, 14 responden (25%) menyatakan ragu-ragu dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,05 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa dalam bekerja mendapat dukungan dari rekan kerja.

Item kesebelas tentang setiap karyawan memperoleh fasilitas sesuai dengan jabatan dalam pekerjaan diperoleh jawaban 14 responden (25%) menyatakan sangat setuju, 27 responden (48,2%) menyatakan setuju, 14 responden (25%) menyatakan ragu-ragu, 1 responden (1,8%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 3,39 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa setiap karyawan memperoleh fasilitas sesuai dengan jabatan dalam pekerjaan.

Item kesebelas tentang perusahaan telah memberikan fasilitas yang layak diperoleh jawaban 19 responden (33,9%) menyatakan sangat setuju, 27 responden (48,2%) menyatakan setuju, 9 responden (16,1%) menyatakan ragu-ragu, 1 responden (1,8%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,14 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa perusahaan telah memberikan fasilitas yang layak.

Item ketigabelas tentang pemberian fasilitas yang memadai dapat memberikan keuntungan baik bagi perusahaan maupun karyawan diperoleh jawaban 22 responden (39,3%) menyatakan sangat setuju, 32 responden (57,1%) menyatakan setuju, 2 responden (3,6%) menyatakan ragu-ragu dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,36 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa pemberian fasilitas yang memadai dapat memberikan keuntungan baik bagi perusahaan maupun karyawan.

Skor rata-rata kompensasi non finansial sebesar 3,88, dengan demikian masuk dalam kategori setuju. Hal ini menunjukkan bahwa PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang telah memberikan kompensasi non finansial yang memadai.

c. Variabel Motivasi Kerja (Y_1)

Item yang digunakan dalam variabel motivasi kerja disajikan pada tabel berikut :

Tabel 12
Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (Y_1)

Item	Skor Jawaban										Rata-rata
	5		4		3		2		1		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1.1	15	26,8	38	67,9	3	5,4	0	0,0	0	0,0	4,21
Y1.2	16	28,6	37	66,1	3	5,4	0	0,0	0	0,0	4,23
Y1.3	25	44,6	23	41,1	8	14,3	0	0,0	0	0,0	4,30
Y1.4	7	12,5	19	33,9	30	53,6	0	0,0	0	0,0	3,59
Y1.5	16	28,6	34	60,7	6	10,7	0	0,0	0	0,0	4,18
Y1.6	17	30,4	13	23,2	26	46,4	0	0,0	0	0,0	3,84
Rata-rata Motivasi Kerja											4,06

Sumber : Data primer yang diolah, 2013.

Keterangan :

- $Y_{1.1}$: Mendapat kesempatan untuk mencapai prestasi secara maksimal
- $Y_{1.2}$: Perusahaan melakukan pengawasan pada hasil kerja
- $Y_{1.3}$: Bertanggung jawab atas pekerjaan yang dibebankan pada perusahaan
- $Y_{1.4}$: Keberhasilan kerja merupakan tujuan setiap pekerjaan
- $Y_{1.5}$: Pekerjaan saat ini sesuai dengan kemampuan
- $Y_{1.6}$: Membangun peluang prestasi pada karir

Item pertama tentang mendapat kesempatan untuk mencapai prestasi secara maksimal diperoleh jawaban 15 responden (26,8%) menyatakan sangat setuju, 38 responden (67,9%) menyatakan setuju, 3



responden (5,4%) menyatakan ragu-ragu, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,21 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa karyawan mendapat kesempatan untuk mencapai prestasi secara maksimal.

Item kedua tentang perusahaan melakukan pengawasan pada hasil kerja diperoleh jawaban 16 responden (28,6%) menyatakan sangat setuju, 37 responden (66,1%) menyatakan setuju, 3 responden (5,4%) menyatakan ragu-ragu, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,23 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa perusahaan melakukan pengawasan pada hasil kerja karyawan.

Item ketiga tentang bertanggung jawab atas pekerjaan yang dibebankan pada perusahaan diperoleh jawaban 25 responden (44,6%) menyatakan sangat setuju, 23 responden (41,1%) menyatakan setuju, 8 responden (14,3%) menyatakan ragu-ragu, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,30 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa karyawan bertanggung jawab atas pekerjaan yang dibebankan pada perusahaan.

Item keempat tentang keberhasilan kerja merupakan tujuan setiap pekerjaan diperoleh jawaban 7 responden (12,5%) menyatakan sangat setuju, 19 responden (33,9%) menyatakan setuju, 30 responden (53,6%) menyatakan ragu-ragu, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak

setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 3,59 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa keberhasilan kerja merupakan tujuan setiap pekerjaan.

Item kelima tentang pekerjaan saat ini sesuai dengan kemampuan diperoleh jawaban 16 responden (28,6%) menyatakan sangat setuju, 34 responden (60,7%) menyatakan setuju, 6 responden (10,7%) menyatakan ragu-ragu, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,18 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa pekerjaan saat ini sesuai dengan kemampuan karyawan.

Item keenam tentang membangun peluang prestasi pada karir diperoleh jawaban 17 responden (30,4%) menyatakan sangat setuju, 13 responden (23,2%) menyatakan setuju, 26 responden (46,4%) menyatakan ragu-ragu dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 3,84 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa karyawan membangun peluang prestasi pada karir.

Skor rata-rata motivasi kerja sebesar 4,06, dengan demikian masuk dalam kategori setuju. Hal ini menunjukkan bahwa PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang memiliki karyawan yang bermotivasi tinggi untuk mencapai prestasi secara maksimal.

d. Variabel Kinerja Karyawan (Y_2)

Item yang digunakan dalam variabel kinerja karyawan disajikan pada tabel berikut :

Tabel 13
Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y_2)

Item	Skor Jawaban										Rata-rata
	5		4		3		2		1		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y2.1	23	41,1	32	57,1	1	1,8	0	0,0	0	0,0	4,39
Y2.2	17	30,4	35	62,5	4	7,1	0	0,0	0	0,0	4,23
Y2.3	7	12,5	44	78,6	5	8,9	0	0,0	0	0,0	4,04
Y2.4	10	17,9	40	71,4	6	10,7	0	0,0	0	0,0	4,07
Y2.5	10	17,9	43	76,8	3	5,4	0	0,0	0	0,0	4,13
Y2.6	11	19,6	44	78,6	1	1,8	0	0,0	0	0,0	4,18
Rata-rata Kinerja Karyawan											4,17

Sumber : Data primer yang diolah, 2013.

Keterangan :

- Y_{2.1} : Selalu mengerjakan tugas dengan teliti
- Y_{2.2} : Hasil pekerjaan sesuai dengan mutu yang ditetapkan perusahaan
- Y_{2.3} : Hasil pekerjaan selesai sesuai dengan target yang telah ditetapkan
- Y_{2.4} : Bersedia lembur kerja jika pekerjaan belum terselesaikan
- Y_{2.5} : Dapat mengerjakan tugas sesuai dengan waktu yang ditetapkan perusahaan
- Y_{2.6} : Waktu menyelesaikan pekerjaan meningkat dari periode sebelumnya

Item pertama tentang selalu mengerjakan tugas dengan teliti diperoleh jawaban 23 responden (41,1%) menyatakan sangat setuju, 32 responden (57,1%) menyatakan setuju, 1 responden (1,8%) menyatakan ragu-ragu, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,39 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa karyawan selalu mengerjakan tugas dengan teliti.

Item kedua tentang hasil pekerjaan sesuai dengan mutu yang ditetapkan perusahaan diperoleh jawaban 17 responden (30,4%) menyatakan sangat setuju, 35 responden (62,5%) menyatakan setuju, 4 responden (7,1%) menyatakan ragu-ragu, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,23 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa hasil pekerjaan sesuai dengan mutu yang ditetapkan perusahaan.

Item ketiga tentang hasil pekerjaan selesai sesuai dengan target yang telah ditetapkan diperoleh jawaban 7 responden (12,5%) menyatakan sangat setuju, 44 responden (78,6%) menyatakan setuju, 5 responden (8,9%) menyatakan ragu-ragu, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,04 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa hasil pekerjaan karyawan selesai sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Item keempat tentang bersedia lembur kerja jika pekerjaan belum terselesaikan diperoleh jawaban 10 responden (17,9%) menyatakan sangat setuju, 40 responden (71,4%) menyatakan setuju, 6 responden (10,7%) menyatakan ragu-ragu, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,07 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa karyawan bersedia lembur kerja jika pekerjaan belum terselesaikan.

Item kelima tentang dapat mengerjakan tugas sesuai dengan waktu yang ditetapkan perusahaan diperoleh jawaban 10 responden

(17,9%) menyatakan sangat setuju, 43 responden (76,8%) menyatakan setuju, 3 responden (5,4%) menyatakan ragu-ragu, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,13 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa karyawan dapat mengerjakan tugas sesuai dengan waktu yang ditetapkan perusahaan.

Item keenam tentang waktu menyelesaikan pekerjaan meningkat dari periode sebelumnya diperoleh jawaban 11 responden (19,6%) menyatakan sangat setuju, 44 responden (78,6%) menyatakan setuju, 1 responden (1,8%) menyatakan ragu-ragu dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,18 masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa karyawan waktu menyelesaikan pekerjaan meningkat dari periode sebelumnya.

Skor rata-rata kinerja karyawan sebesar 4,17, dengan demikian masuk dalam kategori setuju. Hal ini menunjukkan bahwa PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang memiliki karyawan yang berkinerja baik dilihat dari kualitas, kuantitas maupun ketepatan waktu.

3. Perhitungan *Path Analysis*

Terdapat 5 buah hipotesis yang diuji dalam penelitian ini. Pengaruh variabel Kompensasi Finansial terhadap Motivasi Kerja, Pengaruh variabel Kompensasi Non Finansial terhadap Motivasi Kerja. Kemudian pengaruh variabel Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan, pengaruh

variabel Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan. Yang terakhir adalah pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Adapun hasil analisis hipotesis tersebut tertuang sebagai berikut :

a. Pengaruh Kompensasi Finansial (X_1) terhadap Motivasi Kerja (Y_1)

Pengaruh variabel Kompensasi Finansial (X_1) terhadap variabel Motivasi Kerja (Y_1). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel Kompensasi Finansial (X_1) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja (Y_1) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha = 5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,423 dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,806 dengan probabilitas sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$) maka secara parsial variabel Kompensasi Finansial (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu Motivasi Kerja (Y_1).

b) Pengaruh Kompensasi Non Finansial (X_2) terhadap Motivasi Kerja (Y_1)

Pengaruh variabel Kompensasi Non Finansial (X_2) terhadap variabel Motivasi Kerja (Y_1). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel Kompensasi Non Finansial (X_2) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja (Y_1) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha = 5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,429 dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,859 dengan probabilitas sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$)

maka secara parsial variabel Kompensasi Non Finansial (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu Motivasi Kerja (Y_1).

Tabel 14
Hasil analisis jalur pengaruh X_1 , X_2 terhadap Y_1

Variabel	Standardized Coefficients Beta	t_{hitung}	Sig t	Keterangan
X_1	0,423	3,806	0,000	Signifikan
X_2	0,429	3,859	0,000	Signifikan
Variabel terikat	=	Y_1		
R	=	0,763		
R Square	=	0,582		
Adjusted R Square	=	0,566		

Sumber : Data Primer (2013)

c) Pengaruh Kompensasi Finansial (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2)

Pengaruh variabel Kompensasi Finansial (X_1) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y_2), dari hasil perhitungan secara parsial variabel Kompensasi Finansial (X_1) mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y_2) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha = 5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,327 dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,712 dengan probabilitas sebesar 0,009 ($0,05 > 0,009$) maka secara parsial variabel Kompensasi Finansial (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y_2).

d) Pengaruh Kompensasi Non Finansial (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2)

Pengaruh variabel Kompensasi Non Finansial (X_2) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y_2). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel Kompensasi Non Finansial (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y_2) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha = 5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,273 dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,255 dengan probabilitas sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$) maka secara parsial variabel Kompensasi Non Finansial (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y_2).

e) Pengaruh Motivasi Kerja (Y_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2)

Berdasarkan tabel 17, dapat diketahui pengaruh variabel Motivasi Kerja (Y_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel Motivasi Kerja (Y_1) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha = 5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,296 dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,239 dengan probabilitas sebesar 0,029 ($0,029 < 0,05$) maka secara parsial variabel Motivasi Kerja (Y_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2).

Selanjutnya hasil perhitungan analisis Kompensasi Finansial (X_1), Kompensasi Non Finansial (X_2), dan Motivasi Kerja (Y_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) dapat dilihat dalam tabel 15 ini.

Tabel 15
Hasil Analisis Jalur Pengaruh X_1, X_2, Y_1 terhadap Y_2

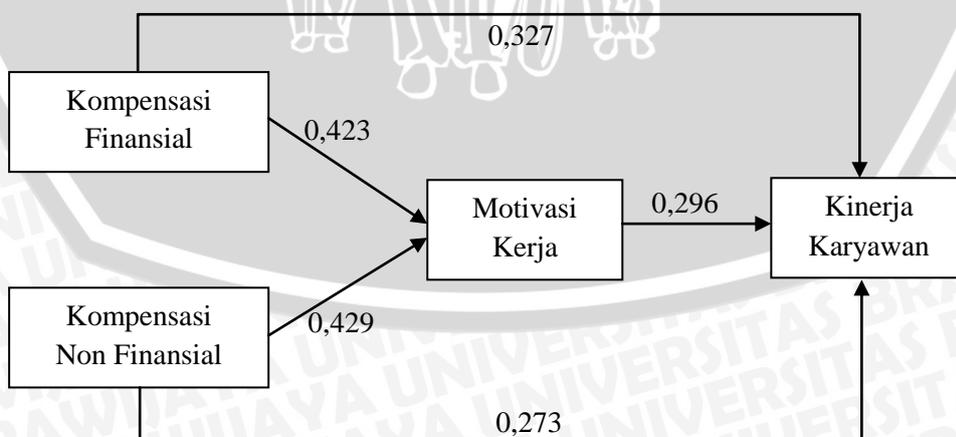
Variabel	Standardized Coefficients Beta	t_{hitung}	Sig t	Keterangan
X_1	0,327	2,712	0,009	Signifikan
X_2	0,273	2,255	0,028	Signifikan
Y_1	0,296	2,239	0,029	Signifikan
Variabel terikat	=	Y_2		
R	=	0,787		
R Square	=	0,620		
Adjusted R Square	=	0,598		

Sumber : Data Primer (2013)

Dari dua koefisien path yang ditunjukkan dengan Tabel 14 dan Tabel 15 maka dapat dibuat persamaan path sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,423 X_1 + 0,429 X_2$$

$$Y_2 = 0,327 X_1 + 0,273 X_2 + 0,296 Y_1$$



Gambar 7
Diagram Jalur Pengaruh Besarnya X_1, X_2, Y_1 , terhadap Y_2

Pada gambar 7. Menjelaskan bagaimana variabel bebas yaitu Kompensasi Finansial (X_1) dan Kompensasi Non Finansial (X_2) memiliki pengaruh langsung terhadap Motivasi Kerja (Y_1) dan Kinerja Karyawan (Y_2). Selain mencari pengaruh langsung terhadap variabel bebas ke variabel terikat, dapat pula dicari pengaruh tidak langsung antara masing-masing variabel yaitu variabel Kompensasi Finansial (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) melalui Motivasi Kerja (Y_1) dan juga pengaruh tidak langsung Kompensasi Non Finansial (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) melalui Motivasi Kerja (Y_1). Menghitung pengaruh tidak langsung dengan rumus :

$$\rho_{x_1y_2} = \rho_{x_1y_1} \cdot \rho_{y_1y_2}$$

$$\rho_{x_2y_2} = \rho_{x_2y_1} \cdot \rho_{y_1y_2}$$

Keterangan :

$\rho_{x_1y_1}$ = Koefisien Jalur X_1 ke Y_1

$\rho_{x_2y_1}$ = Koefisien Jalur X_2 ke Y_1

$\rho_{y_1y_2}$ = Koefisien Jalur Y_1 ke Y_2

Maka dari rumus tersebut diatas dapat diketahui pengaruh tidak langsungnya. Besarnya pengaruh tidak langsungnya Kompensasi Finansial (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) yaitu sebesar $(0,423) \cdot (0,296) = 0,125$. Besarnya pengaruh tidak langsung Kompensasi Non Finansial (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) yaitu sebesar $(0,429) \cdot (0,296) = 0,127$. Dari hasil perhitungan pengaruh tidak langsung dapat disimpulkan bahwa lebih besar pengaruh tidak langsung antara Kompensasi Non Finansial (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) yaitu sebesar 0,127 daripada pengaruh tidak langsung

antara kompensasi non finansial (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y_2) yaitu hanya sebesar 0,125.

Dilihat dari perhitungan pengaruh tidak langsung maka dapat dibandingkan lebih dominan pengaruh tidak langsung atau pengaruh secara langsung variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari perhitungan tersebut untuk variabel Kompensasi Finansial (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) besarnya pengaruh langsungnya 0,327 dan pengaruh tidak langsung yang melalui variabel Motivasi Kerja (Y_1) sebesar 0,125 maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh secara langsung lebih tinggi dibandingkan dengan pengaruh tidak langsungnya. Dari perhitungan tersebut untuk variabel Kompensasi Non Finansial (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) besarnya pengaruh langsungnya 0,273 dan pengaruh tidak langsung yang melalui variabel Motivasi Kerja (Y_1) sebesar 0,127 maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh secara langsung lebih tinggi dibandingkan dengan pengaruh tidak langsungnya.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Motivasi Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi finansial memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, artinya seberapa besar kompensasi finansial yang diberikan oleh perusahaan akan mempengaruhi tingkat motivasi karyawan pada PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang. Hal ini dibuktikan dengan hasil dari *path analysis* yang

menunjukkan bahwa dapat diperoleh probabilitas sebesar 0,000 dengan alpha 0,05 ($0,000 < 0,05$) berarti H_0 ditolak H_a diterima. Selain itu, dari hasil analisis deskriptif dari setiap item-item variabel kompensasi finansial yaitu gaji yang diterima sesuai dengan kebutuhan standar kelayakan kerja, gaji yang diterima sesuai dengan yang diharapkan, dapat memenuhi sehari-hari, pemberian insentif sesuai dengan prestasi, kemampuan dan diberikan secara adil, pemberian tunjangan sesuai dengan ketentuan perusahaan diperoleh rata-rata mean sebanyak 4,23 yang memiliki kategori baik berarti kompensasi finansial yang diterima oleh karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang sudah baik. Pada dasarnya setiap karyawan menginginkan kesesuaian antara tingkat kompensasi yang diperoleh dengan tingkat pengorbanan yang diberikan kepada perusahaan. Dengan demikian, pemberian kompensasi finansial yang berupa gaji dan tunjangan yang diberikan secara adil dan layak dapat memberikan dampak pada motivasi kerja karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang. Hasil penelitian ini mendukung Siagian (2007:89) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seseorang mau dan rela menggerakkan kemampuannya dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Hasil penelitian ini

konsisten dengan penelitian Triharto (2008) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap motivasi.

2. Pengaruh Kompensasi Non Finansial Terhadap Motivasi Kerja

Variabel kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini dibuktikan dengan hasil dari *path analysis* yang menunjukkan bahwa diperoleh probabilitas sebesar 0,000 dengan alpha 0,05 ($0,000 < 0,05$) berarti H_0 ditolak H_a diterima. Selain itu, dari hasil analisis deskriptif dari setiap item-item variabel kompensasi non finansial meliputi pekerjaan, lingkungan kerja dan fasilitas diperoleh rata-rata mean sebanyak 3,87 yang memiliki kategori baik berarti kompensasi non finansial yang diterima oleh karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang sudah baik. Adanya pemberian kompensasi non finansial yang baik kepada karyawan maka akan berdampak positif terhadap motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja akan timbul dari diri karyawan apabila karyawan telah merasakan bahwa perusahaan telah memberikan pengakuan, peluang untuk mengembangkan kemampuan dirinya dalam bekerja tetapi juga masih dalam batas-batas aturan perusahaan, lingkungan kerja dan fasilitas. Selain itu juga, motivasi didapat karyawan karena mereka merasa mampu dan diakui kemampuannya oleh perusahaan serta merasakan kenyamanan dalam bekerja dengan memiliki rekan kerja yang menyenangkan di lingkungan tempat mereka bekerja. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Handoko, (2001:155) yang menyatakan bahwa faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah

adanya kebutuhan dalam diri manusia yang harus dipenuhi. Dengan kata lain, berangkat dari keinginan untuk memenuhi kebutuhan hidup, manusia bekerja dengan menjual tenaga, pikiran dan juga waktu yang dimilikinya kepada perusahaan dengan harapan mendapatkan kompensasi (imbalan).

3. Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sistem imbalan yang layak dan adil dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang. Hal ini ditunjukkan dengan nilai probabilitas kompensasi finansial adalah 0,009 yang lebih kecil dari 0,05. Artinya apabila PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang meningkatkan kompensasi finansial tersebut, maka secara signifikan akan meningkatkan kinerja karyawannya. Hasil tersebut berada pada tingkat kepercayaan 91%. Kebijakan imbalan baik besarnya maupun waktu pembayaran dapat mendorong gairah kerja yang optimal, sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Simamora (2006:451) yaitu, individu termotivasi untuk bekerja manakala dia merasa bahwa imbalan didistribusikan secara adil. Semakin mereka mendapat imbalan secara berimbang dengan karyawan-karyawan lain yang memegang jabatan yang sama semakin mereka dapat menaikkan kinerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Rahadiana (2003) yang menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja.

4. Pengaruh Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang. Hal ini dibuktikan dengan hasil dari *path analysis* yang menunjukkan bahwa dapat diperoleh probabilitas sebesar 0,028 dengan alpha 0,05 ($0,028 < 0,05$) berarti H_0 ditolak H_a diterima. Kinerja yang baik akan timbul dan dapat dilihat dari karyawan apabila karyawan mampu menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diberikan perusahaan kepadanya dengan baik dan sesuai dengan ketetapan dan ketentuan perusahaan tersebut. Semakin tinggi perusahaan memberikan perhatian dalam kompensasi non finansial yang berupa lingkungan kerja yang baik dan fasilitas yang memadai maka dapat meningkatkan kinerja karyawan.

5. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai probabilitas motivasi kerja adalah 0,029 yang lebih kecil dari 0,05. Artinya apabila PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang meningkatkan motivasi kerja, maka secara signifikan akan meningkatkan kinerja karyawannya. Hasil tersebut berada pada tingkat kepercayaan 97,1%. Selain itu, dari hasil analisis deskriptif dari setiap item-item variabel motivasi kerja yaitu mendapat kesempatan mencapai prestasi, pengawasan hasil kerja, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan berkembang diperoleh

rata-rata mean sebanyak 4,06 yang memiliki kategori tinggi berarti karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang memiliki motivasi yang tinggi. Untuk lebih meningkatkan Kinerja Karyawan, perusahaan diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan baik dilihat dari kesempatan mencapai prestasi, pengawasan hasil kerja, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan berkembang. Jika karyawan memiliki motivasi yang tinggi maka karyawan akan memiliki kinerja yang lebih baik. Hal ini sesuai dengan pendapat Handoko (2011:196) yaitu, karyawan yang mendapatkan motivasi kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan peraturan yang lebih baik, tetapi kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan, dan kadang-kadang berprestasi lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh motivasi kerja.

6. Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Motivasi dan Kinerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Di antara kompensasi finansial dan kompensasi non finansial yang berpengaruh dominan terhadap kinerja yaitu kompensasi finansial dengan koefisien sebesar 0,327 lebih besar dibandingkan kompensasi non finansial sebesar 0,273. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang mendapatkan kompensasi finansial lebih tinggi akan meningkatkan kinerjanya karena karyawan PT. Axa Financial Indonesia Cabang Malang

merupakan karyawan sales jadi dituntut untuk mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Sedangkan dari hasil perhitungan pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa lebih besar pengaruh tidak langsung antara Kompensasi Non Finansial (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) yaitu sebesar 0,127 daripada pengaruh tidak langsung antara kompensasi non finansial (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y_2) yaitu hanya sebesar 0,125. Hal ini sesuai dengan pendapat Siagian (1996:255) "Sistem kompensasi harus mempunyai daya tarik bagi tenaga kerja yang berkualitas tinggi untuk bergabung dengan organisasi". Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden yang tertantang untuk melakukan tugas sehingga termotivasi untuk mencapai target yang ditetapkan perusahaan yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Di samping itu pemberian fasilitas yang memadai dapat memberikan keuntungan baik bagi perusahaan maupun karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil analisis dan pembahasan maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Kompensasi Finansial (X_1) terhadap Motivasi Kerja (Y_1) pada karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang. Analisis data statistik menunjukkan besarnya koefisien path sebesar 0,423 dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,806 dengan probabilitas sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$) maka secara parsial variabel Kompensasi Finansial (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y_1).
2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Kompensasi Non Finansial (X_2) terhadap variabel Motivasi Kerja (Y_1) pada Karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang. Analisis data statistik menunjukkan bahwa besarnya koefisien path sebesar 0,429 dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,859 dengan probabilitas sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$) maka secara parsial variabel Kompensasi Non Finansial (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu Motivasi Kerja (Y_1).
3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Kompensasi Finansial (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) pada karyawan PT. AXA Financial

Indonesia Cabang Malang. Analisis data statistik menunjukkan bahwa besarnya koefisien path sebesar 0,327 dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,712 dengan probabilitas sebesar 0,009 ($0,009 < 0,05$) maka secara parsial variabel Kompensasi Finansial (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2).

4. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Kompensasi Non Finansial (X_2) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y_2) pada karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang. Analisis data statistik menunjukkan bahwa besarnya koefisien path sebesar 0,273 dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,255 dengan probabilitas sebesar 0,028 ($0,028 < 0,05$) maka secara parsial variabel Kompensasi Non Finansial (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y_2).
5. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Motivasi Kerja (Y_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) pada karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang. Analisis data statistik menunjukkan bahwa pengujian parsial dari variabel Motivasi Kerja (Y_1) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y_2) mempunyai koefisien path sebesar 0,296 dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,239 dengan probabilitas sebesar 0,029 ($0,029 < 0,05$) maka secara parsial variabel Motivasi Kerja (Y_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2).

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain.

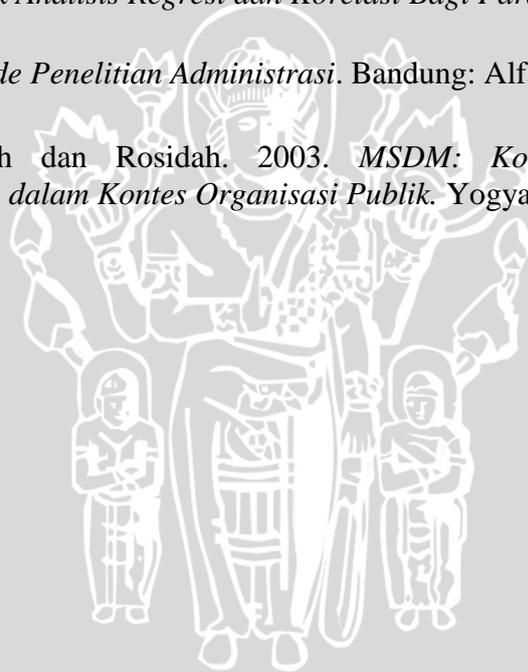
Adapun saran yang diberikan, antara lain:

1. Pemberian Kompensasi yang telah diterapkan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang terhadap karyawan sudah terlihat optimal dengan adanya beberapa item yang memacu pada pemberian kompensasi yang telah dijalankan setiap karyawan. Tetapi pihak perusahaan harus lebih memperhatikan faktor-faktor yang diinginkan karyawan seperti pemberian gaji berdasarkan golongan dan pangkat, pemberian asuransi, Tunjangan Hari Raya.
2. Perusahaan perlu mempertimbangkan kebijakan-kebijakan kompensasi yang ada agar dirasakan adil bagi seluruh karyawan, yaitu dengan menyesuaikan pemberian kompensasi berdasarkan kinerja, beban kerja, hasil kerja, tingkat pendidikan dan lama bekerja.
3. Bagi para peneliti yang tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut, disarankan untuk menggunakan sampel yang lebih banyak serta lebih menjelaskan tentang variabel lain yang mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan seperti kemampuan dan lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Algifari, 2000. *Statistika Induktif Untuk Ekonomi dan Bisnis*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN,
- Anoraga, Pandji. 1992. *Psikologi Kepemimpinan*. Cetakan Kedua. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi V. Cetakan Keduabelas. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- As'ad. M. 1999. *Psikologi Industri*. Edisi keempat. Yogyakarta: Liberty.
- Bungin, Burhan. 2004. *Metodelogi Penelitian Kuantitatif*. Edisi ke-3. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Flippo, Edwin B. 1995. *Manajemen Personalia Jilid 1 Alih Bahasa Moh. Mahsud*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Handoko, Hani T. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, H. Malayu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasibuan, M. S. P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Cetakan Kelima. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar P. 2001. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Manullang, Sendjun. 2002. *Pokok-Pokok Hukum Ketenagakerjaan Di Indonesia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Mathis, L. R. dan J. H. Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 2. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Salemba Empat.
- Moekijat. 1989. *Tata Laksana Kantor. Manajemen Perkantoran*. Cetakan Ketujuh. Bandung: Mandar Maju.
- Nazir, Muhammad. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Nitisemito, Alex S. 1996. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat.
- Siagian, P. Sondang. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Siagian, Sondang P. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi III Yogyakarta: STIE YKPN.
- Singarimbun, M., dan E. Sofian. 1994. *Metode Penelitian Survai*. Edisi Kedua. Yogyakarta: LP3ES.
- Sudjana. 1992. *Tekhnik Analisis Regresi dan Korelasi Bagi Para Peneliti*.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, A. Teguh dan Rosidah. 2003. *MSDM: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Kontes Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.



KUESIONER

Kepada Yth.

Bapak/ Ibu Karyawan

PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang

Dengan Hormat,

Penelitian ini dilaksanakan dalam rangka penyusunan skripsi untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang yang berjudul **“PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN NON FINANSIAL TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN” (Studi Pada Karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang)**.

Setiap jawaban yang Bapak/ Ibu berikan merupakan bantuan yang tak ternilai harganya bagi penelitian ini. Dalam kesempatan ini pula, peneliti mengucapkan terima kasih yang sebanyak-banyaknya atas kesediaan Bapak/ Ibu yang telah meluangkan waktu untuk mengisi angket/ kuesioner ini dan penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya apabila ada pertanyaan yang tidak berkenan di hati Bapak/Ibu.

Hormat Saya

Agung

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
 2. Usia : Tahun
 3. Jenis Kelamin : Pria/ Wanita *)
 4. Pendidikan Terakhir : SLTA/ Diploma/ Sarjana/ Magister*)
 5. Masa Kerja :
- *) Coret yang tidak perlu

PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda centang (√) pada kolom jawaban yang saudara anggap paling sesuai
Keterangan:

- SS : Sangat Setuju (5)
S : Setuju (4)
R : Ragu-ragu (3)
TS : Tidak Setuju (2)
STS : Sangat Tidak Setuju (1)

KOMPENSASI FINANSIAL

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
	Gaji					
1	Kesesuaian gaji yang diterima berdasar standart kelayakan kerja					
2	Kesesuaian gaji dengan yang diharapkan					
3	Kesesuaian gaji dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari					
4	Kesesuaian gaji dengan gaji ditempat kerja lain					
	Insentif					
5	Pimpinan memberikan bonus bagi karyawan yang berprestasi					
6	Pimpinan memberikan bonus secara adil					
7	Pemberian bonus berdasar kemampuan karyawan					
8	Pemberian komisi berdasar apresiasi kepada perusahaan					
9	Pimpinan memberikan komisi secara bagi setiap karyawan					
10	Pemberian komisi menjadikan saya semangat dan gairah kerja					
	Tunjangan					
11	Setiap karyawan memahami makna pemberian tunjangan yang diberikan oleh perusahaan					
12	Ketepatan waktu dalam pemberian tunjangan					
13	Perusahaan memberikan tunjangan dengan ketentuan perusahaan					

KOMPENSASI NON FINANSIAL

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
	Pekerjaan					
1	Tugas-tugas yang diberikan kepada saya sangat menarik					
2	Pekerjaan yang ditugaskan kepada saya merupakan tantangan bagi saya					
3	Saya bersedia bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah dibebankan kepada saya					
4	Pekerjaan yang ditugaskan kepada saya sesuai dengan kemampuan					
5	Hasil akhir pekerjaan merupakan capaian prestasi bagi saya					
	Lingkungan Kerja					
6	Pimpinan membuat kebijakan yang sehat					
7	Supervise yang kompeten menjadikan saya semangat dalam bekerja					
8	Saya merasa senang mendapat kerabat kerja yang menyenangkan					
9	Saya merasa nyaman karena dapat bekerjasama dengan tim					
10	Dalam bekerja saya mendapat dukungan dari rekan kerja					
	Fasilitas					
11	Setiap karyawan memperoleh fasilitas sesuai dengan jabatan dalam pekerjaan					
12	Perusahaan telah memberikan fasilitas yang layak					
13	Pemberian fasilitas yang memadai dapat memberikan keuntungan baik bagi perusahaan maupun karyawan					

MOTIVASI KERJA

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1	Saya mendapat kesempatan untuk mencapai prestasi secara maksimal					
2	Perusahaan melakukan pengawasan pada hasil kerja saya					
3	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang dibebankan pada perusahaan					
4	Keberhasilan kerja merupakan tujuan setiap pekerjaan saya					
5	Pekerjaan saat ini sesuai dengan kemampuan saya					
6	Saya membangun peluang prestasi pada karir					

KINERJA

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
	Kualitas					
1	Saya selalu mengerjakan tugas dengan teliti					
2	Hasil pekerjaan saya sesuai dengan mutu yang ditetapkan perusahaan					
	Kuantitas					
3	Hasil pekerjaan selesai sesuai dengan target yang telah ditetapkan					
4	Saya bersedia lembur kerja jika pekerjaan belum terselesaikan					
	Ketepatan Waktu					
5	Saya dapat mengerjakan tugas sesuai dengan waktu yang ditetapkan perusahaan					
6	Waktu menyelesaikan pekerjaan meningkat dari periode sebelumnya					

Lampiran 2. Tabulasi Data Hasil Penelitian

Resp	Kompensasi Finansial (X1)													Total	Rata2
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13		
1	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	52	4,0
2	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	57	4,4
3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53	4,1
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	50	3,8
5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51	3,9
6	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	63	4,8
7	5	5	4	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	58	4,5
8	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53	4,1
9	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	59	4,5
10	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	58	4,5
11	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	47	3,6
12	3	3	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	54	4,2
13	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	55	4,2
14	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	46	3,5
15	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	60	4,6
16	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	58	4,5
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	51	3,9
18	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	53	4,1
19	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51	3,9
20	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	47	3,6
21	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	57	4,4
22	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	53	4,1
23	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53	4,1
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5,0
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4,0
26	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	63	4,8
27	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	56	4,3
28	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	54	4,2
29	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	61	4,7
30	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	59	4,5
31	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	53	4,1
32	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	57	4,4
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	56	4,3
34	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	53	4,1
35	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	63	4,8

Resp	Kompensasi Finansial (X1)														Total	Rata2
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13			
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	53	4,1	
37	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	62	4,8	
38	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	51	3,9	
39	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	60	4,6	
40	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	56	4,3	
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4,0	
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4,0	
43	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	59	4,5	
44	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	50	3,8	
45	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51	3,9	
46	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	59	4,5	
47	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	52	4,0	
48	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	60	4,6	
49	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	58	4,5	
50	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51	3,9	
51	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	57	4,4	
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4,0	
53	3	3	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	52	4,0	
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	55	4,2	
55	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	55	4,2	
56	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	54	4,2	

Resp	Kompensasi Non Finansial (X2)													Total	Rata2
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13		
1	4	3	2	3	2	3	3	5	5	5	3	3	4	45	3,5
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4,0
3	4	3	3	3	3	3	3	3	5	5	2	2	4	43	3,3
4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	55	4,2
5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	42	3,2
6	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	61	4,7
7	5	5	4	3	3	5	5	5	5	3	4	4	4	55	4,2
8	4	3	4	3	2	4	3	3	4	5	4	4	4	47	3,6
9	4	3	3	4	3	4	3	4	5	5	4	4	4	50	3,8
10	4	3	5	3	2	3	4	4	4	3	5	5	5	50	3,8
11	4	3	2	2	2	4	3	3	3	4	3	3	4	40	3,1
12	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	53	4,1
13	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	54	4,2
14	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	46	3,5
15	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	59	4,5
16	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	59	4,5
17	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	50	3,8
18	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	50	3,8
19	4	3	4	5	4	5	3	3	4	4	4	4	4	51	3,9
20	4	3	3	3	4	5	3	3	4	4	3	3	5	47	3,6
21	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51	3,9
22	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	5	5	5	49	3,8
23	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	56	4,3
24	3	2	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	55	4,2
25	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5	4	56	4,3
26	3	2	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	57	4,4
27	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	46	3,5
28	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	41	3,2
29	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	61	4,7
30	4	3	4	4	2	5	5	5	5	3	4	4	4	52	4,0
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	54	4,2
32	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	52	4,0
33	3	3	4	3	3	5	5	5	5	3	4	4	4	51	3,9
34	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	50	3,8
35	5	5	5	3	3	5	5	5	5	4	5	5	5	60	4,6

Resp	Kompensasi Non Finansial (X2)														Total	Rata2
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13			
36	3	3	5	3	2	4	3	3	4	3	3	5	5	46	3,5	
37	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	57	4,4	
38	3	3	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	46	3,5	
39	2	3	5	2	2	4	3	3	3	4	5	5	5	46	3,5	
40	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	54	4,2	
41	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	5	46	3,5	
42	2	2	5	4	3	4	3	3	4	3	3	5	5	46	3,5	
43	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4	5	5	5	51	3,9	
44	3	2	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	43	3,3	
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	3,0	
46	4	4	4	3	4	3	5	5	5	5	4	4	4	54	4,2	
47	4	3	4	5	4	5	3	3	4	4	4	4	5	52	4,0	
48	2	3	3	3	4	5	3	3	4	5	3	4	4	46	3,5	
49	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	53	4,1	
50	3	4	5	3	3	4	3	3	4	3	5	5	5	50	3,8	
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4,0	
52	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51	3,9	
53	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	49	3,8	
54	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51	3,9	
55	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	52	4,0	
56	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	43	3,3	

Resp	Motivasi Kerja (Y1)								Kinerja Karyawan (Y2)							
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Total	Rata2	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6	Total	Rata2
1	5	4	3	3	3	3	21	3,5	4	4	4	4	4	4	24	4,0
2	4	5	4	4	4	3	24	4,0	4	4	4	4	4	4	24	4,0
3	4	5	4	4	4	3	24	4,0	4	4	4	4	4	4	24	4,0
4	4	5	4	4	4	4	25	4,2	4	5	4	4	4	4	25	4,2
5	5	4	3	3	3	3	21	3,5	3	3	4	4	4	4	22	3,7
6	5	5	5	4	4	5	28	4,7	5	5	4	4	5	5	28	4,7
7	5	5	4	4	4	4	26	4,3	4	4	4	4	4	5	25	4,2
8	4	4	5	3	4	5	25	4,2	5	4	4	4	4	4	25	4,2
9	5	4	4	3	4	4	24	4,0	5	5	5	5	4	4	28	4,7
10	4	4	5	3	4	5	25	4,2	5	4	4	4	4	4	25	4,2
11	4	3	3	3	3	4	20	3,3	4	3	4	3	3	3	20	3,3
12	4	4	4	3	4	4	23	3,8	4	5	5	5	4	4	27	4,5
13	5	5	5	5	4	4	28	4,7	4	5	5	5	4	4	27	4,5
14	3	3	3	3	4	4	20	3,3	4	3	3	3	3	4	20	3,3
15	4	4	5	4	5	5	27	4,5	5	5	4	4	5	5	28	4,7
16	5	5	5	4	5	5	29	4,8	5	5	4	4	5	5	28	4,7
17	4	4	4	4	4	3	23	3,8	4	4	4	4	4	4	24	4,0
18	4	4	5	3	4	3	23	3,8	5	4	4	4	4	4	25	4,2
19	4	4	5	4	5	5	27	4,5	5	4	4	4	4	4	25	4,2
20	4	4	4	3	4	3	22	3,7	4	4	4	4	4	4	24	4,0
21	5	5	5	3	4	3	25	4,2	4	4	4	4	4	4	24	4,0
22	4	4	3	3	5	5	24	4,0	5	4	4	4	4	4	25	4,2
23	4	5	5	3	5	5	27	4,5	5	4	5	4	4	4	26	4,3
24	5	4	5	4	5	5	28	4,7	5	5	4	4	5	5	28	4,7
25	4	5	4	5	4	5	27	4,5	5	5	4	4	4	4	26	4,3
26	4	4	5	5	5	5	28	4,7	5	5	4	5	4	4	27	4,5
27	4	4	5	3	5	3	24	4,0	4	4	4	4	4	4	24	4,0
28	3	4	5	3	3	3	21	3,5	4	4	3	3	3	4	21	3,5
29	5	5	4	4	5	5	28	4,7	5	5	5	5	5	5	30	5,0
30	4	4	4	4	4	4	24	4,0	4	4	4	4	4	4	24	4,0
31	4	4	5	3	5	5	26	4,3	4	4	4	5	4	4	25	4,2
32	4	4	4	4	4	4	24	4,0	4	4	4	5	4	4	25	4,2
33	4	4	5	4	4	3	24	4,0	4	4	4	4	4	4	24	4,0
34	4	4	4	4	4	3	23	3,8	4	4	3	3	4	4	22	3,7
35	5	5	3	4	5	5	27	4,5	5	5	4	4	5	5	28	4,7

Resp	Motivasi Kerja (Y1)								Kinerja Karyawan (Y2)							
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Total	Rata2	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6	Total	Rata2
36	4	4	5	3	4	3	23	3,8	4	4	4	4	4	4	24	4,0
37	5	5	5	3	5	5	28	4,7	5	5	4	4	5	5	28	4,7
38	4	3	4	3	4	3	21	3,5	4	4	4	4	4	4	24	4,0
39	4	5	5	5	5	3	27	4,5	5	4	4	5	5	5	28	4,7
40	5	4	4	5	4	5	27	4,5	5	4	4	4	5	5	27	4,5
41	4	4	3	3	3	3	20	3,3	4	4	3	3	4	4	22	3,7
42	4	4	4	3	4	3	22	3,7	5	5	5	5	4	4	28	4,7
43	4	4	4	3	4	3	22	3,7	5	5	5	5	4	4	28	4,7
44	4	4	4	3	4	3	22	3,7	4	3	4	4	4	4	23	3,8
45	4	4	4	4	4	4	24	4,0	4	4	4	4	4	4	24	4,0
46	4	4	5	5	5	5	28	4,7	4	5	4	4	4	4	25	4,2
47	4	4	4	3	4	3	22	3,7	4	4	4	4	4	4	24	4,0
48	5	5	5	5	4	4	28	4,7	5	4	4	4	5	5	27	4,5
49	4	4	4	4	4	4	24	4,0	5	4	4	4	4	4	25	4,2
50	4	4	5	3	5	3	24	4,0	4	4	4	4	4	4	24	4,0
51	4	4	4	4	4	4	24	4,0	4	4	4	4	4	4	24	4,0
52	3	4	4	3	4	3	21	3,5	5	4	4	4	4	4	25	4,2
53	4	5	5	3	3	3	23	3,8	4	4	4	4	4	4	24	4,0
54	4	4	3	3	4	3	21	3,5	4	5	4	4	4	4	25	4,2
55	4	4	5	3	5	3	24	4,0	4	4	4	4	4	4	24	4,0
56	5	4	5	3	4	3	24	4,0	4	4	3	3	4	4	22	3,7

Lampiran 3. Uji Validitas

		Correlations	
			Kompensasi Finansial
X1.1	Pearson Correlation		,546**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N		56
X1.2	Pearson Correlation		,542**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N		56
X1.3	Pearson Correlation		,496**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N		56
X1.4	Pearson Correlation		,596**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N		56
X1.5	Pearson Correlation		,586**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N		56
X1.6	Pearson Correlation		,685**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N		56
X1.7	Pearson Correlation		,694**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N		56
X1.8	Pearson Correlation		,583**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N		56
X1.9	Pearson Correlation		,685**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N		56
X1.10	Pearson Correlation		,572**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N		56
X1.11	Pearson Correlation		,579**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N		56
X1.12	Pearson Correlation		,646**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N		56
X1.13	Pearson Correlation		,532**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N		56
Kompensasi Finansial	Pearson Correlation		1
	N		56

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

Correlations

		Correlations
		Kompensasi Non Finansial
X2.1	Pearson Correlation	,581**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	56
X2.2	Pearson Correlation	,582**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	56
X2.3	Pearson Correlation	,614**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	56
X2.4	Pearson Correlation	,476**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	56
X2.5	Pearson Correlation	,512**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	56
X2.6	Pearson Correlation	,473**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	56
X2.7	Pearson Correlation	,678**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	56
X2.8	Pearson Correlation	,611**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	56
X2.9	Pearson Correlation	,483**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	56
X2.10	Pearson Correlation	,444**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	56
X2.11	Pearson Correlation	,664**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	56
X2.12	Pearson Correlation	,653**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	56
X2.13	Pearson Correlation	,481**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	56
Kompensasi Non Finansial	Pearson Correlation	1
	N	56

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

Correlations

Correlations

		Motivasi Kerja
Y1.1	Pearson Correlation	,514**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	56
Y1.2	Pearson Correlation	,621**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	56
Y1.3	Pearson Correlation	,568**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	56
Y1.4	Pearson Correlation	,665**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	56
Y1.5	Pearson Correlation	,672**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	56
Y1.6	Pearson Correlation	,724**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	56
Motivasi Kerja	Pearson Correlation	1
	N	56

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

Correlations

Correlations

		Kinerja
Y2.1	Pearson Correlation	,716**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	56
Y2.2	Pearson Correlation	,783**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	56
Y2.3	Pearson Correlation	,663**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	56
Y2.4	Pearson Correlation	,718**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	56
Y2.5	Pearson Correlation	,779**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	56
Y2.6	Pearson Correlation	,672**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	56
Kinerja	Pearson Correlation	1
	N	56

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

Lampiran 4. Uji Reliabilitas

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	56	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	56	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,837	13

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	4,25	,667	56
X1.2	4,11	,652	56
X1.3	4,16	,626	56
X1.4	4,21	,563	56
X1.5	4,20	,644	56
X1.6	4,25	,477	56
X1.7	4,29	,494	56
X1.8	4,27	,646	56
X1.9	4,25	,477	56
X1.10	4,27	,556	56
X1.11	4,23	,426	56
X1.12	4,27	,447	56
X1.13	4,29	,653	56

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	56	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	56	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

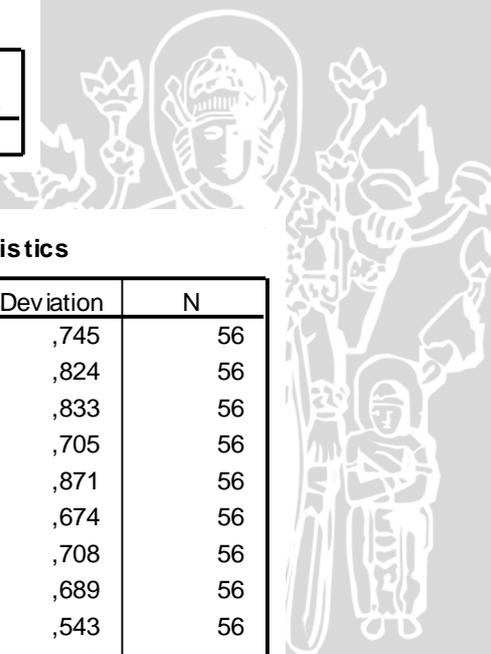
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,815	13

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2.1	3,75	,745	56
X2.2	3,39	,824	56
X2.3	3,88	,833	56
X2.4	3,61	,705	56
X2.5	3,43	,871	56
X2.6	4,02	,674	56
X2.7	3,84	,708	56
X2.8	3,88	,689	56
X2.9	4,18	,543	56
X2.10	4,05	,749	56
X2.11	3,96	,762	56
X2.12	4,14	,749	56
X2.13	4,36	,554	56

BRAWIJAYA



Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	56	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	56	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,689	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1.1	4,21	,530	56
Y1.2	4,23	,539	56
Y1.3	4,30	,711	56
Y1.4	3,59	,708	56
Y1.5	4,18	,606	56
Y1.6	3,84	,869	56

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	56	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	56	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,815	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y2.1	4,39	,528	56
Y2.2	4,23	,572	56
Y2.3	4,04	,466	56
Y2.4	4,07	,535	56
Y2.5	4,13	,470	56
Y2.6	4,18	,431	56

Lampiran 5. Frequency Table

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	12,5	12,5	12,5
	4	28	50,0	50,0	62,5
	5	21	37,5	37,5	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	16,1	16,1	16,1
	4	32	57,1	57,1	73,2
	5	15	26,8	26,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	12,5	12,5	12,5
	4	33	58,9	58,9	71,4
	5	16	28,6	28,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	7,1	7,1	7,1
	4	36	64,3	64,3	71,4
	5	16	28,6	28,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	12,5	12,5	12,5
	4	31	55,4	55,4	67,9
	5	18	32,1	32,1	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1,8	1,8	1,8
	4	40	71,4	71,4	73,2
	5	15	26,8	26,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

X1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1,8	1,8	1,8
	4	38	67,9	67,9	69,6
	5	17	30,4	30,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

X1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	10,7	10,7	10,7
	4	29	51,8	51,8	62,5
	5	21	37,5	37,5	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

X1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1,8	1,8	1,8
	4	40	71,4	71,4	73,2
	5	15	26,8	26,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	



X1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	5,4	5,4	5,4
	4	35	62,5	62,5	67,9
	5	18	32,1	32,1	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

X1.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	43	76,8	76,8	76,8
	5	13	23,2	23,2	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

X1.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	41	73,2	73,2	73,2
	5	15	26,8	26,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

X1.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	10,7	10,7	10,7
	4	28	50,0	50,0	60,7
	5	22	39,3	39,3	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	7,1	7,1	7,1
	3	12	21,4	21,4	28,6
	4	34	60,7	60,7	89,3
	5	6	10,7	10,7	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	8,9	8,9	8,9
	3	31	55,4	55,4	64,3
	4	13	23,2	23,2	87,5
	5	7	12,5	12,5	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	5,4	5,4	5,4
	3	14	25,0	25,0	30,4
	4	26	46,4	46,4	76,8
	5	13	23,2	23,2	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3,6	3,6	3,6
	3	23	41,1	41,1	44,6
	4	26	46,4	46,4	91,1
	5	5	8,9	8,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	16,1	16,1	16,1
	3	19	33,9	33,9	50,0
	4	23	41,1	41,1	91,1
	5	5	8,9	8,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	



X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	12	21,4	21,4	21,4
	4	31	55,4	55,4	76,8
	5	13	23,2	23,2	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

X2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	19	33,9	33,9	33,9
	4	27	48,2	48,2	82,1
	5	10	17,9	17,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

X2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	17	30,4	30,4	30,4
	4	29	51,8	51,8	82,1
	5	10	17,9	17,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

X2.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	7,1	7,1	7,1
	4	38	67,9	67,9	75,0
	5	14	25,0	25,0	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

X2.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	14	25,0	25,0	25,0
	4	25	44,6	44,6	69,6
	5	17	30,4	30,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

X2.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,8	1,8	1,8
	3	14	25,0	25,0	26,8
	4	27	48,2	48,2	75,0
	5	14	25,0	25,0	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

X2.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,8	1,8	1,8
	3	9	16,1	16,1	17,9
	4	27	48,2	48,2	66,1
	5	19	33,9	33,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

X2.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3,6	3,6	3,6
	4	32	57,1	57,1	60,7
	5	22	39,3	39,3	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	5,4	5,4	5,4
	4	38	67,9	67,9	73,2
	5	15	26,8	26,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	5,4	5,4	5,4
	4	37	66,1	66,1	71,4
	5	16	28,6	28,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Y1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	14,3	14,3	14,3
	4	23	41,1	41,1	55,4
	5	25	44,6	44,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Y1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	30	53,6	53,6	53,6
	4	19	33,9	33,9	87,5
	5	7	12,5	12,5	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Y1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	10,7	10,7	10,7
	4	34	60,7	60,7	71,4
	5	16	28,6	28,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Y1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	26	46,4	46,4	46,4
	4	13	23,2	23,2	69,6
	5	17	30,4	30,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Y2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1,8	1,8	1,8
	4	32	57,1	57,1	58,9
	5	23	41,1	41,1	100,0
	Total	56	100,0	100,0	



Y2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	7,1	7,1	7,1
	4	35	62,5	62,5	69,6
	5	17	30,4	30,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Y2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	8,9	8,9	8,9
	4	44	78,6	78,6	87,5
	5	7	12,5	12,5	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Y2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	10,7	10,7	10,7
	4	40	71,4	71,4	82,1
	5	10	17,9	17,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Y2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	5,4	5,4	5,4
	4	43	76,8	76,8	82,1
	5	10	17,9	17,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Y2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1,8	1,8	1,8
	4	44	78,6	78,6	80,4
	5	11	19,6	19,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	



Lampiran 6. Uji Asumsi Klasik Sub Struktur 1

1. Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kompensasi Finansial	Kompensasi Non Finansial	Motivasi Kerja
N		56	56	56
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4,230	3,873	4,062
	Std. Deviation	,3330	,4101	,4283
Most Extreme Differences	Absolute	,117	,108	,165
	Positive	,117	,104	,165
	Negative	-,095	-,108	-,132
Kolmogorov-Smirnov Z		,872	,806	1,236
Asymp. Sig. (2-tailed)		,432	,534	,094

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

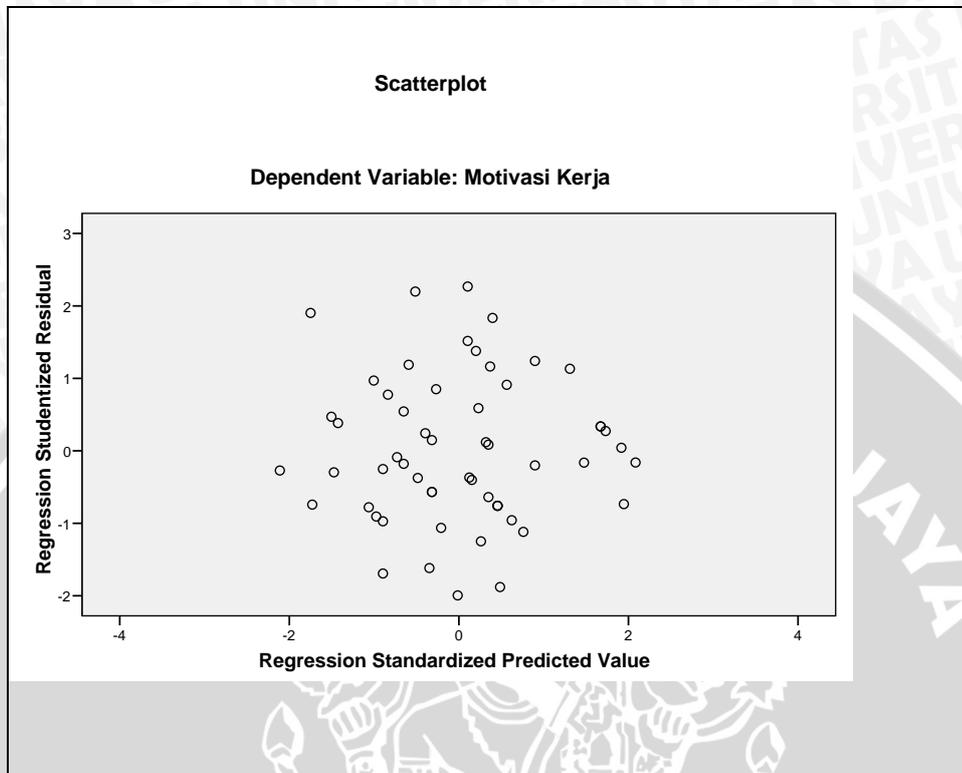
2. Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Kompensasi Finansial	,639	1,566
	Kompensasi Non Finansial	,639	1,566

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

3. Heteroskedastisitas



4. Autokorelasi

Model Summary

Model	Durbin-Watson
1	2,180 ^a

- a. Predictors: (Constant), Kompensasi Non Finansial, Kompensasi Finansial
- b. Dependent Variable: Motivasi Kerja



Lampiran 7. Uji Asumsi Klasik Sub Struktur 2

1. Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kompensasi Finansial	Kompensasi Non Finansial	Motivasi Kerja	Kinerja
N		56	56	56	56
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4,230	3,873	4,062	4,186
	Std. Deviation	,3330	,4101	,4283	,3705
Most Extreme Differences	Absolute	,117	,108	,165	,165
	Positive	,117	,104	,165	,163
	Negative	-,095	-,108	-,132	-,165
Kolmogorov-Smirnov Z		,872	,806	1,236	1,236
Asymp. Sig. (2-tailed)		,432	,534	,094	,094

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

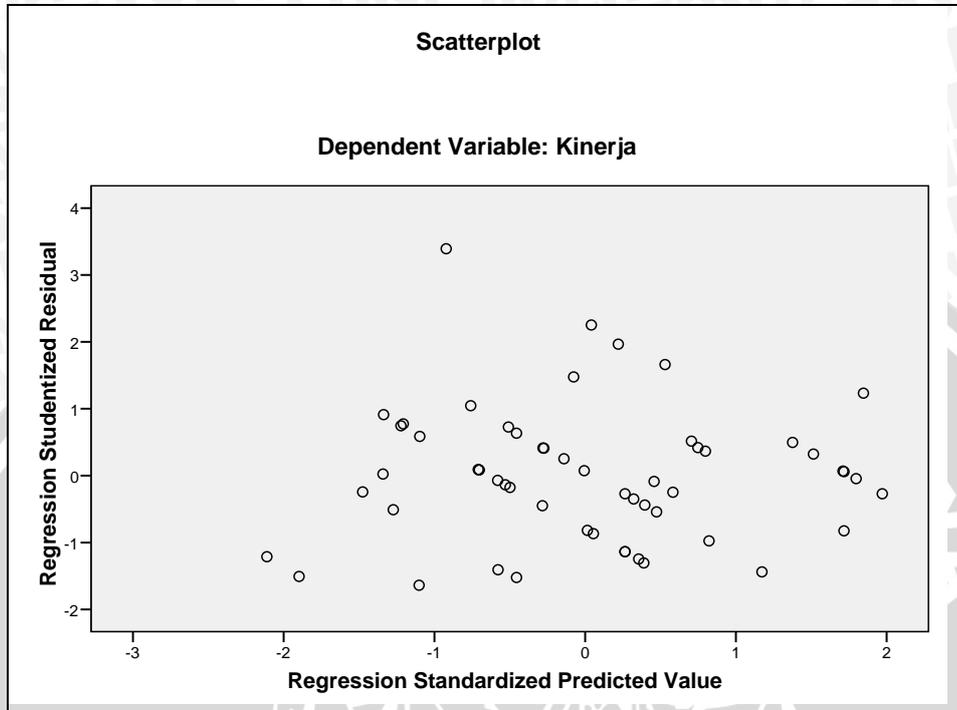
2. Multikolinearitas

Coefficients ^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Kompensasi Finansial	,501	1,994
	Kompensasi Non Finansial	,498	2,006
	Motivasi Kerja	,418	2,390

a. Dependent Variable: Kinerja

3. Heteroskedastisitas



4. Autokorelasi

Model Summary

Model	Durbin-Watson
1	1,910 ^a

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompensasi Finansial, Kompensasi Non Finansial

b. Dependent Variable: Kinerja



Lampiran 8. Sub Struktur 1

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Motivasi Kerja	4,062	,4283	56
Kompensasi Finansial	4,230	,3330	56
Kompensasi Non Finansial	3,873	,4101	56

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kompensasi Non Finansial, Kompensasi Finansial	.	Enter

- a. All requested variables entered.
 b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,763 ^a	,582	,566	,2823

- a. Predictors: (Constant), Kompensasi Non Finansial, Kompensasi Finansial

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,869	2	2,934	36,832	,000 ^a
	Residual	4,222	53	,080		
	Total	10,091	55			

- a. Predictors: (Constant), Kompensasi Non Finansial, Kompensasi Finansial
 b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,024	,493		,048	,962
	Kompensasi Finansial	,544	,143	,423	3,806	,000
	Kompensasi Non Finansial	,448	,116	,429	3,859	,000

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja



Lampiran 9. Sub Struktur 2

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	4,186	,3705	56
Kompensasi Finansial	4,230	,3330	56
Kompensasi Non Finansial	3,873	,4101	56
Motivasi Kerja	4,062	,4283	56

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Kerja, Kompensasi Finansial, Kompensasi Non Finansial	.	Enter

- a. All requested variables entered.
 b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,787 ^a	,620	,598	,2350

- a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompensasi Finansial, Kompensasi Non Finansial

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,678	3	1,559	28,240	,000 ^a
	Residual	2,871	52	,055		
	Total	7,549	55			

- a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompensasi Finansial, Kompensasi Non Finansial
 b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,649	,410		1,582	,120
	Kompensasi Finansial	,364	,134	,327	2,712	,009
	Kompensasi Non Finansial	,247	,109	,273	2,255	,028
	Motivasi Kerja	,256	,114	,296	2,239	,029

a. Dependent Variable: Kinerja





**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

Jalan. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia
Telp. +62-341-553737, 568914, 558226 ; Fax. +62-341-558227
E-mail : fia@ub.ac.id <http://www.fia.ub.ac.id>

Program Studi : • Sarjana : - Ilmu Administrasi Publik - Administrasi Pemerintahan - Perencanaan Pembangunan - Ilmu Perpustakaan, - Ilmu Administrasi Bisnis
- Perpajakan - Bisnis Internasional - Hospitality dan Pariwisata
• Magister : - Ilmu Administrasi Publik - Ilmu Administrasi Bisnis • Doktor Ilmu Administrasi

SURAT KETERANGAN REVISI

Yang bertanda tangan di bawah ini, Komisi Pembimbing dari mahasiswa :

Nama : AGUNG HIDAYANTO
NIM : 0910323006
Jurusan : Administrasi Bisnis
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi : Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap
Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT.
AXA Financial Indonesia Cabang Malang)
Hari/Tanggal ujian skripsi : Rabu, 22 Januari 2014

Telah merevisi skripsinya sesuai saran-saran perbaikan dari majelis penguji.

Demikian surat keterangan ini kami buat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, Januari 2014

No.	Nama	Pembimbing/Penguji	Tanda Tangan
1.	Dr. Djamhur Hamid, DIP, BUS, M.Si	Ketua Komisi Pembimbing	
2.	Drs. Moehammad Soe'oad Hakam, M.Si	Anggota Komisi Pembimbing	
3.	Arik Prasetya, S.Sos. M.Si. Ph.D	Penguji I	
4.	Drs. M. Djudi Mukzam, M.Si	Penguji II	





**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

Jalan. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia
Telp. +62-341-553737, 568914, 558226 ; Fax. +62-341-558227
E-mail : fia@ub.ac.id <http://www.fia.ub.ac.id>

Program Studi : • Sarjana : - Ilmu Administrasi Publik - Administrasi Pemerintahan - Perencanaan Pembangunan - Ilmu Perpustakaan, - Ilmu Administrasi Bisnis
- Perpajakan - Bisnis Internasional - Hospitality dan Pariwisata
• Magister : - Ilmu Administrasi Publik - Ilmu Administrasi Bisnis • Doktor Ilmu Administrasi

KARTU SARAN / REVISI

NAMA : AGUNG HIDAYANTO
NIM : 0910323006
JURUSAN : Administrasi Bisnis
KONSENTRASI : Manajemen Sumber Daya Manusia

NO	HALAMAN	KETERANGAN / SARAN
		<i>Perbaikan cara pengutipan ada variabel "momen" tidak dijelaskan pada operasi dan variabel</i>

TANDA TANGAN
PERSETUJUAN REVISI
TANGGAL,

Dr. Djambur Hamid, DIP.BUS, M.Si
NIP. 19481110 198010 1 001

Malang, 22 Januari 2014

DOSEN PENGUJI / PEMBIMBING

Dr. Djambur Hamid, DIP.BUS, M.Si
NIP. 19481110 198010 1 001

Catatan :

KETERANGAN :

1. REVISI HARUS SELESAI PALING LAMBAT 1 (SATU) BULAN
2. KARTU INI DITUJUKAN KEPADA DOSEN YBS. PADA SAAT KONSULTASI REVISI UNTUK PERSETUJUAN / ACC REVISI.





**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

Jalan. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia
Telp. +62-341-553737, 568914, 558226 ; Fax. +62-341-558227
E-mail : fia@ub.ac.id <http://www.fia.ub.ac.id>

Program Studi : • Sarjana : - Ilmu Administrasi Publik - Administrasi Pemerintahan - Perencanaan Pembangunan - Ilmu Perpustakaan, - Ilmu Administrasi Bisnis
- Perpajakan - Bisnis Internasional - Hospitality dan Pariwisata
• Magister : - Ilmu Administrasi Publik - Ilmu Administrasi Bisnis • Doktor Ilmu Administrasi

KARTU SARAN / REVISI

NAMA : AGUNG HIDAYANTO
NIM : 0910323006
JURUSAN : Administrasi Bisnis
KONSENTRASI : Manajemen Sumber Daya Manusia

NO	HALAMAN	KETERANGAN / SARAN
	1	lihat ctt-

TANDA TANGAN
PERSETUJUAN REVISI
TANGGAL,

Dr. M. Diudi Mukzam, M.Si
NIP. 19520607 198010 1 001

Malang, 22 Januari 2014

DOSEN PENGUJI / PEMBIMBING

Dr. M. Diudi Mukzam, M.Si
NIP. 19520607 198010 1 001

Catatan :

KETERANGAN :

1. REVISI HARUS SELESAI PALING LAMBAT 1 (SATU) BULAN
2. KARTU INI DITUJUKAN KEPADA DOSEN YBS. PADA SAAT KONSULTASI REVISI UNTUK PERSETUJUAN / ACC REVISI.





**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

Jalan. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia
Telp. +62-341-553737, 568914, 558226 ; Fax. +62-341-558227
E-mail : fia@ub.ac.id <http://www.fia.ub.ac.id>

Program Studi : • Sarjana : - Ilmu Administrasi Publik - Administrasi Pemerintahan - Perencanaan Pembangunan - Ilmu Perpustakaan, - Ilmu Administrasi Bisnis
- Perpajakan - Bisnis Internasional - Hospitality dan Pariwisata
• Magister : - Ilmu Administrasi Publik - Ilmu Administrasi Bisnis • Doktor Ilmu Administrasi

KARTU SARAN / REVISI

NAMA : AGUNG HIDAYANTO
NIM : 0910323006
JURUSAN : Administrasi Bisnis
KONSENTRASI : Manajemen Sumber Daya Manusia

NO	HALAMAN	KETERANGAN / SARAN
①	hal 47	Bab II, ditambahkan teori 3 faktor yang mempengaruhi kinerja
②	hal 52	- Konsistensi Model (hipotesis (variabel 2) dgn hal 72. - H ₁ ; H ₂ ; H ₃ ; , dst.
③	hal 56-57 60.	- Variabel penelitian → motivasi kerja belum dimasukkan. (variabel eksogenus dan Endogenus).
④	hal 62-63	- Definisi Operasional Variabel (57) populasi dan sampel → dibuat tabel distribusi sampel gr 50 responden - apakah benar jabatan atau divisi/unit kerja
⑤	64.	sebelumnya "wawancara" di bagian akhir
⑥	hal 68	Koreksi 2.3.

Malang, 22 Januari 2014

TANDA TANGAN
PERSETUJUAN REVISI
TANGGAL, 3-2-2014

DOSEN PENGUJI / PEMBIMBING

Prof. Dr. Suharyono, MA
194501011973031001

Prof. Dr. Suharyono, MA
194501011973031001

Catatan : 197602092006041001

197602092006041001

KETERANGAN :

1. REVISI HARUS SELESAI PALING LAMBAT 1 (SATU) BULAN
2. KARTU INI DITUJUKAN KEPADA DOSEN YBS. PADA SAAT KONSULTASI REVISI UNTUK PERSETUJUAN / ACC REVISI.



**AXA FINANCIAL**

redefining / insurance

PT AXA Financial Indonesia
Komplek Ruko Panglima Sudirman Kav. 24
Malang - Indonesia

Tel.: +62 341 353 035, +62 341 353 036

Fax.: +62 341 353 038

Mobile: +62 813 3066 7788, +62 818 0505 0778

Email: malang@sales.axa-financial.co.id

Surat Keterangan

Dengan ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Agung Hidayanto

NIM : 0910323006

Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

Universitas : Universitas Brawijaya

Waktu Penelitian : 14 Oktober – 25 Oktober 2013

Telah melakukan penelitian di PT. AXA Financial Indonesia Sales Office Malang yang bertempat di komplek ruko Jl. Panglima Sudirman Kav. 24 untuk memberikan data penyusunan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang)**

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 24 Oktober 2013

Senior Agency Manager

Priyono Adi Susatyo, SH



CURRICULUM VITAE

Data Pribadi

Nama Lengkap : Agung Hidayanto
Tanggal Lahir : 10 Juli 1990
Jenis Kelamin : Laki-laki
Status : Belum Menikah
Alamat Asal : Jalan MH.Thamrin 81 Ponorogo
Alamat Malang : Jalan Papa Kuning II no.12
Telepon : 085655693000
Email : agung.prikitiwww@gmail.com

Riwayat Pendidikan :

2006-2009 : SMA 1 PONOROGO
2003-2006 : SMP 1 PONOROGO
1997-2003 : SD BANGUNSARI III PONOROGO

Pengalaman Kerja :

Pernah Magang Dealer Daihatsu Jolo Abadi Malang

Kursus, Seminar dan Pelatihan

Bahasa Inggris (TOEIC)

Komputer (DAT)