

**PENGARUH SUPERVISI, GAJI, DAN
PROMOSI JABATAN TERHADAP MOTIVASI
KERJA DAN KINERJA KARYAWAN**

**(STUDI PADA KARYAWAN DEPARTMENT PRODUCTION STAMPING
PT MITSUBISHI KRAMA YUDHA MOTORS AND MANUFACTURING
HEAD OFFICE JAKARTA)**

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

AYU PUTRI ARMAYENI

NIM. 1550302001111015



**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2021**

MOTTO

***“Siapapun tidak berhak menuntut kita untuk sukses,
tetapi kita berhak menuntut diri sendiri agar terus
berjuang tanpa henti”***



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Supervisi, Gaji, dan Promosi Jabatan terhadap
Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT.
Mitsubhishi Krama Yudha Motors And Manufacturing)

Disusun Oleh : Ayu Putri Armayeni

NIM : 1550302001111015

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

Program Studi : Administrasi Bisnis

Malang, 10 Juni 2021
Komisi Pembimbing


Arik Prasetya, S.Sos, M.Si Ph.d

NIP. 19760209 200604 1 001

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu

Administrasi Universitas Brawijaya, pada

Hari : Kamis

Tanggal : 1 Juli 2021

Jam : 08.00 – 09.00 WIB

Skripsi atas nama : Ayu Putri Armayeni

Judul : Pengaruh Supervisi, Gaji, dan Promosi Jabatan terhadap
Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada
Karyawan *Department Production Stamping* PT.
Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing Head
Office* Jakarta)

Dan dinyatakan

LULUS

Majelis Penguji

Ketua


Arik Prasetya, S.Sos., M.Si., Ph.D

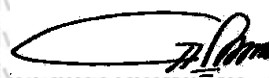
NIP 19760209 200004 1 001

Anggota,

Anggota,



Heru Susilo, Drs. MA
NIP 195912101986011001



Gunawan Eko Nurtjahjono, DR., S.Sos, M.Si
NIP 197204122006041001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi yang berjudul **“Pengaruh Supervisi, Gaji, dan Promosi Jabatan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Mitsubishi Krama Yudha Motors And Manufacturing)”** 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 (Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 19 Juni 2021
Yang membuat pernyataan



Ayu Putri Armayeni
1550302001111015



RINGKASAN

Ayu Putri Armayeni, 2021, **Pengaruh Supervisi, Gaji, dan Promosi Jabatan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Department Production Stamping PT. Mitsubishi Krama Yudha Motors and Manufacturing Head Office Jakarta)** Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.d 226 hal +

XVI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh supervisi terhadap motivasi karyawan, untuk mengetahui pengaruh gaji terhadap motivasi karyawan, untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan terhadap motivasi karyawan, untuk mengetahui pengaruh supervisi terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui pengaruh gaji terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Sampel pada penelitian ini sebanyak 77 karyawan dengan teknik *sampling propotional random sampling*. Teknkn analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *PLS (Partial Least Square)* dengan menggunakan alat bantu program *WrapPLS 6.0*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Supervisi memberikan pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, Supervisi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Gaji memberikan pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, Gaji memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Promosi jabatan memberikan pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, Promosi jabatan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Motivasi kerja memberikan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Supervisi memberikan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, Gaji memberikan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, Promosi jabatan memberikan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Kata Kunci: Supervisi, Kinerja Karyawan, Promosi Jabatan, Gaji, Motivasi Kerja

SUMMARY

Ayu Putri Armayeni, 2021, *The Effect of Supervision, Salary, and Promotion on Work Motivation and Employee Performance (Study on Employees of Production Stamping Department PT. Mitsubishi Krama Yudha Motors and Manufacturing Head Office Jakarta)* Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.d 226 hal +

XVI

This study aims to determine the effect of Supervision on Work Motivation, determine the effect of Salary on Work Motivation, determine the effect of Promotion on Work Motivation, know the influence of Supervision on Employee Performance, determine the effect of Salary on Employee Performance, determine the effect of Promotion on Employee Performance. This type of research used in this research is explanatory research with a quantitative approach. The sample in this study was 77 employees with a proportional random sampling technique. The data analysis technique used in this study is PLS (Partial Least Square) using the WrapPLS 6.0 program tool. The results of this study indicate that supervision has a positive direct influence and significant effect on work motivation, Salary has a positive direct influence and significant effect on work motivation, Salary has a positive direct influence and significant effect on employee performance, Promotioan has a positive direct influence and significant effect on work motivation, Promotioan has a positive direct influence and significant effect on employee performance, work motivation has a significant effect on employee performance, supervision has a positive direct influence but insignificant effect on employee performance through work motivation, salary has a positive direct influence but insignificant effect on employee performance through work motivation, promotion has a positive direct influence but insignificant effect on employee performance through work motivation,

Keywords: Supervision, Salary, Promotion, Work Motivation, Employee Performance

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul:

“Pengaruh Supervisi, Gaji, dan Promosi Jabatan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan *Department Production Stamping PT. Mitsubishi Krama Yudha Motors And Manufacturing Head Office Jakarta*)”

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis sangat menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terselesaikan tanpa adanya dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Periode 2017-2021.
2. Bapak Drs. Andi Fefta Wijaya, MDA, Ph.D, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Periode 2021-2025.
3. Bapak Dr. Mohammad Al Musadieg, MBA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang

4. Ibu Nila Firdausi Nuzula, S.Sos., M.Si., Ph.D. selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
5. Bapak Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.d selaku dosen pembimbing yang selalu bersedia meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan dengan penuh perhatian, ketelitian dalam mengawasi penulis dalam menyelesaikan skripsi.
6. Seluruh Dosen Pengajar Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan ilmu beserta pelajaran berharga bagi peneliti.
7. Kedua orang tua (mama dan papa), seluruh keluarga dari peneliti tercinta yang telah tulus memberikan dukungan moral maupun materiil, semangat, dan doa untuk menyelesaikan skripsi ini
8. Teruntuk teman-teman yang Dirahmati Allah, Mas Calon Suami terimakasih telah menjadi *supporting system* yang sangat membantu sampai saat ini.
9. Terimakasih kepada teman-teman saya Juan Fernandez dan Mawar yang menjadi teman seperjuangan dalam menyelesaikan skripsi ini .
10. Teruntuk teman-teman Nadia Saraswati, Difka, Cecilia Indira, dan Aliyah Nafilah terimakasih telah menjadi *supporting system* yang sangat membantu sampai saat ini.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 19 Juni 2021

Ayu Putri Armayeni



DAFTAR ISI

MOTTO i

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI ii

TANDA PENGESAHAN..... iii

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI..... iv

RINGKASAN v

SUMMARY vi

KATA PENGANTAR..... vii

DAFTAR ISI..... x

DAFTAR TABEL..... xiv

DAFTAR GAMBAR..... xv

DAFTAR LAMPIRAN xvi

BAB I PENDAHULUAN..... 1

1.1 Latar Belakang 1

1.2 Rumusan Masalah 11

1.3 Tujuan Penelitian 11

1.4 Kontribusi Penelitian 12

1.5 Sistematika Pembahasan 13

BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... 15

2.1 Tinjauan Empiris 15

2.1.1 Chandra 2006 15

2.1.2 Khotimah (2016) 16

2.1.3 Prabowo (2016) 16

2.1.4 Pratama (2016) 17

2.1.5 Afifah (2017) 17

2.1.6 Saragih (2018) 18

2.1.7 Sari (2018) 18

2.2 Tinjauan Teoritis 25

2.2.1 Supervisi 25

2.2.2 Gaji 26

2.2.2.1 Pengertian Gaji 26

2.2.2.2 Teori Gaji 27

2.2.2.3 Tujuan Pemberian Gaji 30

2.2.2.4 Tahapan Utama dalam Pemberian Gaji 31

2.2.2.5 Faktor-faktor yang Menentukan 32

2.2.3 Promosi Jabatan 34

2.2.3.1 Peranan dan Pengertian Promosi Jabatan 34

2.2.3.2 Asas-asas Promosi Jabatan 34

2.2.3.3 Dasar-dasar Promosi Jabatan 36

2.2.3.4 Syarat-syarat Promosi Jabatan 37

2.2.3.5 Tujuan-tujuan Promosi Jabatan 39

2.2.3.6 Jenis-jenis Promosi Jabatan 40

2.2.4	Motivasi Kerja.....	42
2.2.4.1	Pengertian Motivasi Kerja.....	42
2.2.4.2	Dasar-dasar Pokok Motivasi.....	43
2.2.4.3	Teori Motivasi.....	44
2.2.4.4	Jenis-jenis Motivasi.....	48
2.2.4.5	Faktor-faktor Motivasi.....	49
2.2.4.6	Tujuan Pemberian Motivasi.....	50
2.2.4.7	Faktor yang Mempengaruhi Motivasi.....	50
2.2.5	Kinerja Karyawan.....	53
2.2.5.1	Pengertian Kinerja Karyawan.....	53
2.2.5.2	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	54
2.2.5.3	Penilaian Kinerja Karyawan.....	57
2.2.5.4	Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja.....	57
2.2.5.5	Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan.....	58
2.3	Pengaruh Antar Variabel.....	59
2.3.1	Pengaruh Supervisi terhadap Motivasi Kerja.....	59
2.3.2	Pengaruh Gaji terhadap Motivasi Kerja.....	60
2.3.3	Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Motivasi Kerja.....	61
2.3.4	Pengaruh Supervisi terhadap Kinerja.....	61
2.3.5	Pengaruh Gaji terhadap Kinerja.....	63
2.3.6	Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja.....	63
2.3.7	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	64
2.4	Model Konsep dan Hipotesis.....	65
2.4.1	Model Konsep.....	65
2.4.2	Model Hipotesis.....	66
BAB III METODE PENELITIAN.....		68
3.1	Jenis Penelitian.....	68
3.2	Lokasi Penelitian.....	68
3.3	Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran.....	69
3.3.1	Variabel.....	69
3.3.2	Definisi Operasional.....	69
3.3.3	Skala Pengukuran.....	78
3.4	Populasi dan Sampel.....	78
3.4.1	Populasi.....	78
3.4.2	Sampel.....	79
3.4.3	Teknik Sampling.....	80
3.5	Sumber Data.....	81
3.5.1	Sumber Data Primer.....	82
3.5.2	Sumber Data Sekunder.....	82
3.6	Teknik Pengumpulan Data.....	82
3.6.1	Kuesioner.....	82
3.6.2	Dokumentasi.....	82
3.7	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	83
3.7.1	Uji Validitas.....	83
3.7.2	Uji Reliabilitas.....	85

3.8 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	87
3.8.1 Uji Validitas Model Formatif.....	87
3.8.2 Uji Validitas Model Reflektif.....	88
3.8.3 Validitas Diskriminan.....	89
3.8.4 Uji Reliabilitas.....	91
3.9 Metode Analisis.....	92
3.9.1 Analisis Statistik Deskriptif.....	92
3.9.2 Analisis Statistik Inferensial.....	92
3.9.3 Analisis dengan Pendekatan <i>PLS</i>	93
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	100
4.1 Gambaran Umum PT. MKM.....	100
4.1.1 Sejarah Umum PT. MKM.....	100
4.1.2 Visi dan Misi PT. MKM.....	102
4.1.3 Struktur Organisasi.....	102
4.2 Gambaran Umum Responden.....	105
4.2.1 Gambaran Responden Berdasarkan Status Perkawinan.....	105
4.2.2 Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	105
4.2.3 Profil Responden Berdasarkan Usia.....	106
4.2.4 Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	107
4.2.5 Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	107
4.2.6 Profil Responden Berdasarkan Gaji yang Diterima.....	108
4.3 Analisis Data.....	108
4.3.1 Analisis Statistik Deskriptif.....	108
4.3.1.1 Distribusi Frekuensi Variabel Supervisi (X1).....	110
4.3.1.2 Distribusi Frekuensi Variabel Gaji.....	113
4.3.1.3 Distribusi Frekuensi Variabel Promosi Jabatan.....	120
4.3.1.4 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja.....	124
4.3.1.5 Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan.....	128
4.3.2 Analisis Statistik Inferensial.....	133
4.3.2.1 Model Pengukuran.....	134
4.3.2.2 Evaluasi Model Struktural.....	141
4.4 Pembahasan.....	155
4.4.1 Pengaruh Supervisi terhadap Motivasi Kerja.....	155
4.4.2 Pengaruh Gaji terhadap Motivasi Kerja.....	156
4.4.3 Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Motivasi Kerja Karyawan.....	157
4.4.4 Pengaruh Supervisi terhadap Kinerja Karyawan.....	158
4.4.5 Pengaruh Gaji terhadap Kinerja Karyawan.....	160
4.4.6 Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan.....	161
4.4.7 Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.....	162
4.4.8 Pengaruh Supervisi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja.....	163
4.4.9 Pengaruh Gaji terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja.....	165
4.4.10 Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja.....	166

BAB V PENUTUP167

5.1 Kesimpulan167

5.2 Saran.....169

DAFTAR PUSTAKA.....172

LAMPIRAN.....174



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat Ini	20
Tabel 3.1 Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran.....	75
Tabel 3.2 Skala Likert.....	78
Tabel 3.3 Unit, Populasi, dan Sampel.....	81
Tabel 3.4 Pengujian Validitas Instrumen.....	83
Tabel 3.5 Pengujian Reliabilitas Instrumen.....	86
Tabel 3.6 Uji Validitas Model Formatif.....	87
Tabel 3.7 Uji Validitas Model Reflektif.....	88
Tabel 3.8 Hasil Uji Validitas Konfergen.....	89
Tabel 3.9 Perhitungan Cross Correlation.....	90
Tabel 3.10 Cronbach's Alpha	91
Tabel 3.11 Parameter Uji Validitas dalam Model Pengukuran PLS.....	95
Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Status Perkawinan.....	105
Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	105
Tabel 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....	106
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Berdasarkan Pendidikan	107
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Berdasarkan Masa Kerja.....	107
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Berdasarkan Gaji Karyawan.....	108
Tabel 4.7 Interpretasi Rata-rata Jawaban Responden	109
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel Supervisi (X1).....	110
Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Variabel Gaji (X2).....	114
Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Variabel Promosi Jabatan (X3)	120
Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja (Y1)	124
Tabel 4.12 Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan (Y2)	128
Tabel 4.13 Model Pengukuran Variabel Supervisi	134
Tabel 4.14 Model Pengukuran Variabel Gaji	135
Tabel 4.15 Model Pengukuran Variabel Promosi Jabatan.....	137
Tabel 4.16 Model Pengukuran Variabel Motivasi Kerja	138
Tabel 4.17 Model Pengukuran Variabel Kinerja Karyawan.....	139
Tabel 4.18 Goodness of Fit Model.....	141
Tabel 4.19 Model Fit and Quality Indices	142
Tabel 4.20 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung.....	145
Tabel 4.21 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung.....	148
Tabel 4.22 Konversi Diagram Jalur ke dalam Model Struktural.....	150
Tabel 4.23 Pengaruh Dominan.....	154



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Absensi Karyawan..... 9
Gambar 2.1 Teori Hirarki..... 45
Gambar 2.2 Model Konsep 65
Gambar 2.3 Model Hipotesis 66
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan 104
Gambar 4.2 Diagram Jalur..... 147



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian	174
Lampiran 2 Surat Persetujuan Penelitian	181
Lampiran 3 Tabel Jawaban Responden.....	182
Lampiran 4 Uji Instrumen Penelitian.....	196
Lampiran 5 Analisis Deskriptif.....	211
Lampiran 6 Analisis PLS.....	222
Lampiran 7 <i>Curriculum Vitae</i>	226



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan perkembangan perekonomian di Indonesia, kegiatan bisnis pun ikut berkembang. Bisnis adalah sebuah organisasi yang menghasilkan barang atau jasa guna mendapat keuntungan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat (Afuah, 2004), agar tujuan bisnis tersebut dapat tercapai, dibutuhkanlah manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang baik di dalamnya. MSDM merupakan suatu proses yang mengatur manusia baik itu karyawan, buruh, maupun tenaga kerja lainnya. Dalam kegiatan bisnis MSDM memiliki peranan yang sangat penting.

“MSDM adalah ilmu dan seni dalam mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien demi membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2006:10)”. Maka dari itu, agar dapat memiliki SDM yang berkualitas sebuah perusahaan harus mengatur dan mengelola SDM nya dengan baik dan benar. “Karyawan merupakan kekayaan terpenting bagi perusahaan, karena tanpa adanya karyawan aktivitas yang ada di perusahaan tidak akan berjalan (Hasibuan, 2006:12)”. Aktifitas perusahaan akan berjalan dengan efektif dan efisien jika diiringi dengan kinerja karyawan yang baik.

Menurut Simamora (2002:21) kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan

sesuai dengan moral maupun etika. Karena itu, maka perlu adanya perhatian khusus agar kinerja karyawan yang dihasilkan dapat maksimal. Kinerja karyawan yang menurun tentu akan sangat mempengaruhi stabilitas perusahaan. Karyawan dengan kinerja yang buruk, semangat kerja yang kurang dapat membuat target perusahaan menjadi tidak tercapai sehingga perusahaan akan sulit untuk bersaing dengan perusahaan lain dan pada akhirnya dapat juga mengalami kebangkrutan jika tidak segera diberikan solusi yang tepat dan cepat untuk menghadapi masalah kinerja tersebut. Salah satu yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja, dimana jika karyawan sudah merasa puas akan ada *feedback* yang diterima atas pekerjaannya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut melalui motivasi kerjanya.

Setiap karyawan yang bekerja di dalam perusahaan tentunya menginginkan *feedback* dari Perusahaan seperti memiliki hubungan yang baik dengan *supervisor*, mendapatkan gaji yang layak, mendapatkan kesempatan promosi secara adil, keamanan kerja, fasilitas perusahaan, dan lainnya. Jika semua itu sudah diberikan kepada karyawannya maka kemungkinan besar karyawan tersebut akan merasakan puas. Karyawan yang merasa puas atas apa yang diterimanya dari perusahaan akan terus termotivasi untuk bertanggung jawab atas tugas yang telah diberikan perusahaan kepada karyawan tersebut. Bukan hanya itu, jika karyawan sudah merasa puas dengan apa yang sudah diterimanya dari perusahaan, maka kinerjanya pun akan terus meningkat.

Motivasi dapat didefinisikan sebagai dorongan faktor-faktor internal dan eksternal yang menyebabkan perilaku seorang individu berorientasi pada tujuan

tertentu (Ulum, 2013:45). Hal ini juga didukung oleh Mathis & Jackson dalam Wilson (2012:312) yang mengungkapkan bahwa “Motivasi merupakan dorongan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut dapat melakukan suatu tindakan”. Terkait kutipan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan adalah dorongan dalam diri seseorang untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Tinggi rendahnya motivasi kerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor kepuasan kerja.

Menurut Hasibuan (2001:202) Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, serta sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Menurut Handoko (2014:193) Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan pandangan karyawan terhadap pekerjaannya. Pendapat yang serupa juga dikemukakan oleh Luthans (2006:243) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari pandangan karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hasil yang dinilai penting. Dilihat dari pendapat beberapa para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja seorang karyawan dapat dilihat dari kepuasan atau ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya.

Menurut Nimran dan Amirullah (2011:65) mengemukakan “bahwa ketidakpuasan karyawan merupakan titik awal dari masalah masalah yang muncul dalam organisasi seperti kemangkiran, konflik antara atasan dan bawahan, serta banyak masalah lainnya yang menyebabkan terganggunya proses pencapaian tujuan organisasi”. Perusahaan seharusnya sangat memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi ketidakpuasan kerja kerjanya. Hal ini dikarenakan

perusahaan harus mencegah agar tidak ada karyawan yang melakukan tindakan-tindakan yang merugikan perusahaan sebagai akibat dari ketidakpuasan kerja.

Dalam tiap-tiap *department* pada suatu perusahaan, karyawan tidak mungkin bisa melakukan pekerjaannya sendiri tanpa adanya arahan dari *supervisor*.

Supervisor dalam KBBI yang artinya pengawas, pengontrol, atau penyelia. Tidak semua *department* didalam suatu perusahaan memiliki karyawan yang mempunyai hubungan baik dengan pengawasnya. Mungkin ada beberapa beberapa *department* dalam suatu perusahaan memiliki karyawan yang mempunyai hubungan kurang baik dengan supervisinya.

“Pengawasan (supervisi) merupakan sumber penting dari kepuasan kerja.

Saat ini ada dua dimensi gaya pengawasan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Dimensi pertama berpusat pada karyawan yaitu, dapat diukur menurut tingkat dimana *supervisor* menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan.

Dimensi kedua diilustrasikan oleh *supervisor* yang memungkinkan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan mereka (Luthans, 2006:245)”.

Biasanya, karyawan berani mengambil suatu keputusan tergantung bagaimana sikap *supervisornya* dalam mengawasinya dan hubungan karyawan tersebut dengan *supervisornya*. Hubungan yang baik atau kurang baik terlihat dari kepuasan karyawan dengan gaya yang dimiliki *supervisornya*. Jika karyawan sudah merasa puas dengan gaya *supervisor* yang diterapkan maka karyawan tersebut motivasinya untuk bekerja akan terus meningkat dan karyawan tersebut tidak akan melakukan kemangkiran pada saat jam kerja. Berbeda jika karyawan kurang puas

terhadap gaya yang diterapkan *supervisornya*, motivasi karyawan akan terus menurun dan karyawan akan melakukan kemangkiran pada waktu jam kerja.

Selain hubungan karyawan dengan *supervisornya*, gaji memiliki peranan yang penting, karena dengan diberikannya gaji yang layak, karyawan bisa memenuhi kebutuhannya. Adanya kenaikan bahan pangan yang terus menerus tanpa diiringi dengan kebijakan kenaikan gaji dari perusahaan membuat para karyawan sulit memenuhi kebutuhan hidupnya. Rivai (2005:379) dalam Kadarisman (2012:316) menjelaskan bahwa “Gaji adalah bentuk balas jasa yang berupa uang, yang nantinya akan diterima karyawan atau pegawai sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang karyawan atau pegawai yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan atau organisasi”. Menurut Kadarisman (2006:317) menyebutkan bahwa terdapat dua cara yang dapat digunakan untuk menetapkan gaji pegawai, yaitu dilihat dari waktu dan jumlah produksi. Pemberian gaji berdasarkan waktu yaitu jumlah waktu seseorang karyawan atau pekerja yang berada di kantor, contohnya beberapa manajer profesional, sekretaris, dan pegawai lainnya yang diberikan gaji berdasarkan lamanya bekerja (seperti sebulan, enam bulan, atau setahun). Sedangkan pemberian gaji berdasarkan jumlah produksi contohnya, pegawai x diberikan gaji sebesar y setiap menyelesaikan 20 perangkaian mesin mobil setiap bulannya.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi besarnya gaji yang akan diterima karyawan antara lain, jenjang pendidikan yang telah ditempuh, pengalaman karyawan itu sendiri, jenis kelamin, usia, dan keterampilan dalam berinovasi. Indonesia masih Negara berkembang, dan tidak sedikit orang-orang yang bekerja

didalam perusahaan memiliki jenjang pendidikan yang cukup. Besar kecilnya gaji yang diterima akan mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan. Gaji yang diterima karyawan tinggi maka motivasi karyawan akan meningkat dan kinerjanya pun ikut meningkat, sebaliknya jika gaji yang diterima rendah, maka motivasi karyawan tersebut akan menurun dan kinerjanya pun akan ikut menurun. Selain gaji, promosi jabatan juga dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

Memiliki kesempatan promosi jabatan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan yang ada didalamnya agar dapat bekerja lebih baik lagi. Promosi jabatan merupakan upaya yang dilakukan perusahaan untuk memberikan kesempatan bagi karyawan yang berprestasi untuk naik jabatan. “Promosi adalah apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula (Siagian, 2008:169)”, dengan diberikannya kesempatan promosi bagi karyawan berarti ada kepercayaan dan pengakuan atas kemampuan karyawan bersangkutan untuk menempati suatu jabatan yang lebih tinggi.

Terkait hal tersebut, Hasibuan (2006:113) menegaskan bahwa kesempatan promosi jabatan dapat memberikan pengakuan, kepuasan pribadi, dan status sosial yang semakin tinggi. Kesempatan promosi diberikan kepada karyawan berdasarkan asas keadilan, dan asas kepercayaan agar karyawan dapat termotivasi untuk bekerja dengan giat, semangat dan terus berprestasi sehingga tujuan perusahaan secara optimal dapat tercapai (Hasibuan, 2006:108-109). Karyawan yang dapat dipromosikan biasanya adalah karyawan yang sudah memenuhi dasar-dasar promosi yang diantaranya adalah pengalaman, dan kemampuan (*ability*).

Kesempatan promosi dari pengalaman kerja seseorang dalam perusahaan akan sangat dipertimbangkan, karena dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya. Pengalaman bukan satu-satunya pengaruh, kemampuan (*ability*) juga sangat dipertimbangkan karena perpindahan jabatan melalui promosi juga memerlukan kemampuan dan keahlian dari karyawan tersebut.

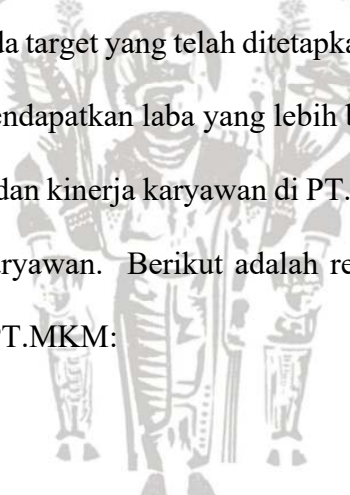
Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing* (MKM) karena setelah dilakukan pengamatan beberapa hari peneliti melihat adanya masalah pada kepuasan kerja karyawan di dalam perusahaan tersebut. PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing* (MKM) adalah salah satu perusahaan di bidang otomotif yang berdiri di Indonesia. PT. MKM merupakan salah satu perusahaan dengan penanaman modal asing dari pihak swasta Negara Jepang dan pihak swasta Negara Indonesia, yang bertujuan untuk bekerja sama demi menghasilkan suatu komponen khususnya bagi kendaraan roda empat dengan merk dagang Mitsubishi. PT. MKM adalah salah satu Perusahaan yang memproduksi komponen-komponen untuk kendaraan, baik itu komponen untuk badan kendaraan maupun komponen untuk mesin kendaraan.

PT. MKM memproduksi komponen-komponen tersebut berdasarkan banyaknya jumlah pesanan yang diterima dari distributor tunggal kendaraan Mitsubishi di Indonesia, yang dipegang oleh PT. Krama Yudha Tiga Berlian (KTB). Produksi yang dihasilkan oleh PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing* didistribusikan ke PT. Krama Yudha Ratu Motor (KRM) untuk jenis T120SS, L300, dan truk, sedangkan untuk jenis Galant, Lancer, dan Kuda

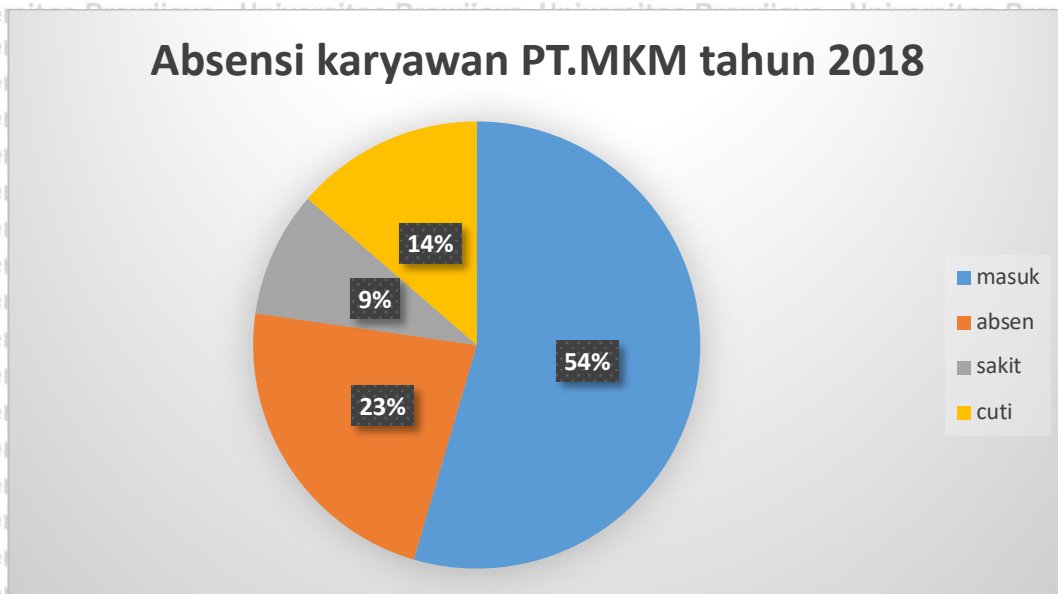
diproduksi di luar negeri dengan anggapan bahwa, di Indonesia banyak sekali perusahaan otomotif yang memproduksi mobil komersial, sehingga pihak Mitsubishi lebih memfokuskan kepada produksi mobil niaga (Noorzannah 5:2018).

PT. MKM diketahui sudah memiliki sekitar 2.000 orang karyawan yang bekerja. Maka dari itu, karena PT MKM merupakan perusahaan yang cukup besar dengan karyawan yang cukup banyak, PT. MKM harus sangat memperhatikan tingkat kepuasan dari karyawannya agar motivasi dan kinerja dari karyawan terhadap perusahaan terus meningkat. Karena jika motivasi dan kinerja karyawan terus meningkat PT. MKM bisa saja menghasilkan komponen-komponen yang lebih besar daripada target yang telah ditetapkan, dan bisa pula dari komponen yang dihasilkan bisa mendapatkan laba yang lebih besar dari sebelumnya.

Kepuasan dan kinerja karyawan di PT. MKM salah satunya bisa diukur dari tingkat absensi karyawan. Berikut adalah rekapitulasi absensi karyawan selama tahun 2018 pada PT.MKM:



Absensi karyawan PT.MKM tahun 2018



Gambar 1.1 Absensi Karyawan

Sumber: Data sekunder PT. MKM, 2019

Berdasarkan gambar 1.1, bisa diketahui bahwa dengan jumlah persentase absensi karyawan PT MKM pada tahun 2018 tercatat bahwa terdapat 54% hadir, 23% tidak hadir tanpa keterangan, 14% cuti, dan 9% sakit. Dari persentase tersebut bisa disimpulkan bahwa tingkat kehadiran karyawan masih rendah, dan hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT. MKM.

Didorong dengan teori (Kasmir, 2016:193) menyebutkan bahwa “Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah tingkat kehadiran karyawan.

Tingkat kehadiran karyawan merupakan usaha karyawan untuk selalu hadir dengan tepat waktu dan mengurangi ketidakhadiran tanpa izin sebelumnya”.

Tingkat kehadiran merupakan salah satu indikator dari kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini, karena jika dilihat dengan tingginya persentase absensi karyawan PT. MKM pada tahun 2018, maka munculah permasalahan yang membuat peneliti tertarik untuk meneliti tentang Pengaruh

Supervisi, Gaji, dan Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan studi pada Karyawan Department *Production Stamping* PT Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing* (MKM). Peneliti hanya memilih tiga dari beberapa faktor kepuasan kerja untuk diteliti, karena menurut peneliti dari pengamatan dan penglihatan yang telah dilakukan dalam beberapa hari di PT. MKM bahwa fasilitas perusahaan dan lingkungan kerja perusahaan sudah mendukung proses produksi yang dimana hasil dari produksi tersebut merupakan salah satu kinerja yang telah dihasilkan dari karyawan PT. MKM.

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan diatas, maka dari itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Supervisi, Gaji dan Promosi Jabatan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan *Department Production Stamping* PT Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing Head Office Jakarta*)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah di paparkan di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah supervisi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan?
2. Apakah gaji berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan?
3. Apakah promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan?
4. Apakah supervisi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah gaji berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh supervisi terhadap motivasi kerja karyawan
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaji terhadap motivasi kerja karyawan
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh promosi jabatan terhadap motivasi kerja karyawan
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh supervisi terhadap kinerja karyawan

5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaji terhadap kinerja karyawan
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan

1.4 Kontribusi Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan memberi kontribusi sebagai berikut:

1. Kontribusi Akademis

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi bagi penelitian yang berhubungan dengan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan serta referensi untuk penelitian selanjutnya dan sebagai bahan perbandingan pada penelitian sebelumnya dengan tema yang sama.

2. Kontribusi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan, bagaimana Supervisi, Gaji, dan Promosi dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan yang dihadapi perusahaan.

1.5 Sistematika Pembahasan

Untuk memperjelas pembahasan skripsi ini agar mudah dipahami, maka peneliti menyusun skripsi dalam tiga pokok bahasan yang keseluruhannya merupakan satu kesatuan, yaitu sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang pendahuluan yang membahas tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini terdiri dari tahapan-tahapan yang membahas tentang teori-teori yang mendukung dan berkaitan dengan permasalahan penelitian, penelitian terdahulu, teori, hubungan atau pengaruh antar variabel, kerangka konseptual, dan model hipotesis.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini terdiri dari tahapan-tahapan metode metode penelitian yang membahas tentang jenis penelitian, lokasi penelitian, populasi dan sampel, konsep, variabel, definisi operasional, dan skala pengukuran, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, serta metode analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan penjelasan mengenai gambaran umum lokasi penelitian, hasil dari proses penelitian, pengolahan data

penelitian, dan mengemukakan pembahasan mengenai hasil penelitian.

BAB V : PENUTUP

Bab ini merupakan penjelasan mengenai kesimpulan hasil penelitian serta saran-saran yang diharapkan dapat menjadi masukan bagi pihak-pihak terkait.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Empiris

Pada bagian ini akan dijelaskan beberapa hasil penelitian terdahulu yang akan digunakan untuk menambah referensi dan wawasan mengenai judul yang telah diambil oleh peneliti ini yaitu yang berkaitan dengan Supervisi, Gaji, Promosi, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan sebagai berikut:

2.1.1 Chandra 2006

Judul penelitian dari Chandra ini adalah “Pengaruh Tindakan Supervisi Terhadap Kinerja Auditor Internal dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening”. Jenis penelitian yang digunakan penelitian *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa H₁ Tindakan Supervisi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ditolak, dilihat dari nilai koefisien *path* sebesar -0.058 dengan $p = 0.562$ ($p > 0.05$) = tidak signifikan. H₂ Tindakan Supervisi berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja dapat diterima, dilihat dari nilai koefisien *path* sebesar 0.763 dengan $p = 0.000$ ($p < 0.05$) = signifikan. H₃ Tindakan Supervisi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi Kerja dapat diterima, dilihat dari nilai koefisien *path* sebesar 0.6333 dengan $p = 0.000$ ($p < 0.05$) = signifikan.

2.1.2 Khotimah (2016)

Judul penelitian dari Khotimah ini adalah “Pengaruh Promosi Jabatan dan Insentif Terhadap Motivasi Kerja”. Jenis penelitian yang digunakan penelitian *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa promosi jabatan dan insentif mempunyai pengaruh secara simultan terhadap motivasi kerja pada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang sebesar 68,3%. Promosi Jabatan mempunyai pengaruh secara parsial terhadap Motivasi Kerja sebesar 0,048, dan Insentif mempunyai pengaruh secara parsial terhadap Motivasi Kerja sebesar 0,386. Dari hasil keseluruhan dapat disimpulkan bahwa variabel bebas Promosi Jabatan dan Insentif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja secara simultan dan parsial, dan dari kedua variabel bebas tersebut yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap Motivasi Kerja adalah Insentif karena mempunyai nilai koefisien beta dan t hitung paling besar.

2.1.3 Prabowo (2016)

Judul penelitian dari Prabowo ini adalah “Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja”. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Peneliti menggunakan teknik *probability sampling* yaitu *proportionate random sampling* dengan metode pengumpulan data melalui angket dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dan prestasi kerja karyawan.

2.1.4 Pratama (2016)

Judul penelitian dari Pratama adalah “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”. Jenis penelitian ini adalah penelitian *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif, dengan menggunakan statistic deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan variabel bebas motivasi kerja (X1) dan kepuasan kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y) yang dapat dilihat dari nilai (sig) $F < \alpha$ yaitu $0,000 < 0,05$. Secara parsial yang dapat dilihat dari hasil uji T yang menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja (X1) mempunyai signifikansi $0,001 < 0,05$. Sedangkan variabel kepuasan kerja (X2) mempunyai signifikansi $0,000 < 0,005$. Berdasarkan perhitungan tersebut, dapat disimpulkan bahwa secara parsial motivasi kerja (X1) dan kepuasan kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). sementara itu, analisis deskriptif menunjukkan bahwa dengan adanya motivasi kerja dan kepuasan kerja yang meningkat, maka akan didapatkan kinerja karyawan yang meningkat.

2.1.5 Afifah (2017)

Judul penelitian dari Afifah adalah “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja”. Jenis penelitian yang dilakukan adalah *Explanatory Research* dengan pendekatan kuantitatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan sebesar 0,663 (66,3%), motivasi kerja karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,575 (57,5%), kemudian kepuasan kerja karyawan tidak memiliki pengaruh yang signifikan

terhadap kinerja karyawan, akan tetapi memiliki pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja karyawan sebesar 0,381 (38,1).

2.1.6 Saragih (2018)

Judul penelitian dari Saragih ini adalah “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan”. Jenis penelitian ini adalah penelitian *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja (Z) dengan koefisien path sebesar 0,644 dengan nilai probabilitas 0,000. Variabel kepuasan kerja (X) juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien path sebesar 0,397 dengan nilai probabilitas 0,000. Motivasi kerja (Z) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien path sebesar 0,408 dengan nilai probabilitas 0,000. Kepuasan kerja (X) mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (Z). Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan *Indirect Effect* yang berjumlah 0,262 dan total pengaruh (*Total Effect*) kepuasan kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui Motivasi kerja (Z) sebesar 0,659.

2.1.7 Sari (2018)

Judul penelitian dari Sari adalah “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel *Intervening*”. Jenis penelitian yang dilakukan adalah *Explanatory Research* dengan pendekatan kuantitatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan

nilai koefisien jalur sebesar 0,925 dan signifikan t 0,000. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,433 dan signifikan t 0,038. Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,395 dan signifikan t 0,040. *Organizational citizenship behavior* tidak memediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai pengaruh langsung yang lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya.



Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat Ini

Peneliti	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil
Chandra (2006)	Pengaruh Tindakan Supervisi Terhadap Kinerja Auditor Internal dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening	Tindakan Supervisi (X1), Motivasi Kerja (Z), Kinerja Auditor (Y)	Jenis penelitian <i>explanatory research</i> dengan pendekatan kuantitatif	H ₁ Tindakan Supervisi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ditolak, dilihat dari nilai koefisien <i>path</i> sebesar -0.058 dengan $p = 0.562$ ($p > 0.05$) = tidak signifikan. H ₂ Tindakan Supervisi berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja dapat diterima, dilihat dari nilai koefisien <i>path</i> sebesar 0.763 dengan $p = 0.000$ ($p < 0.05$) = signifikan. H ₃ Tindakan Supervisi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi Kerja dapat diterima, dilihat dari nilai koefisien <i>path</i> sebesar 0.6333 dengan $p = 0.000$ ($p < 0.05$) = signifikan.
Khotimah (2016)	Pengaruh Promosi Jabatan dan Insentif Terhadap Motivasi Kerja	Promosi Jabatan (X1), Insentif (X2), Motivasi Kerja (Y1)	Jenis penelitian <i>explanatory research</i> dengan pendekatan kuantitatif	Dalam Penelitian ini menunjukkan bahwa promosi jabatan dan insentif mempunyai pengaruh secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan sebesar 68,3%. Promosi Jabatan mempunyai pengaruh secara parsial terhadap Motivasi Kerja sebesar 0,048, dan Insentif mempunyai pengaruh secara parsial terhadap Motivasi Kerja sebesar 0,386.
Prabowo (2016)	Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja	Promosi jabatan (X1), Motivasi Kerja (Z1), Prestasi Kerja (Y1)	Jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif	Berdasarkan hasil dari uji t antara promosi jabatan karyawan (X) terhadap motivasi kerja karyawan (Y1) diketahui nilai t hitung = 6,648 sedangkan nilai Sig. = 0,000 ($0,000 < 0,05$) sehingga promosi jabatan karyawan (X)



(Lanjutan) Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat Ini

				berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y1). Selain hasil dari uji t, hasil pengelolaan data juga menghasilkan koefisien Beta sebesar 0,674 dengan nilai signifikan sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$) sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang dipengaruhi oleh promosi jabatan karyawan yaitu sebesar 0,674
Pratama	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (2016)	Motivasi kerja (X1), kepuasan kerja (X2), kinerja karyawan (Y1)	Jenis penelitian ini adalah penelitian <i>explanatory research</i> dengan pendekatan kuantitatif.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan variabel bebas motivasi kerja (X1) dan kepuasan kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y) yang dapat dilihat dari nilai (sig) $F < \alpha$ yaitu $0,000 < 0,05$. Secara parsial yang dapat dilihat dari hasil uji T yang menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja (X1) mempunyai signifikansi $0,001 < 0,05$. Sedangkan variabel kepuasan kerja (X2) mempunyai signifikansi $0,000 < 0,005$. Berdasarkan perhitungan tersebut, dapat disimpulkan bahwa secara parsial motivasi kerja (X1) dan kepuasan kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

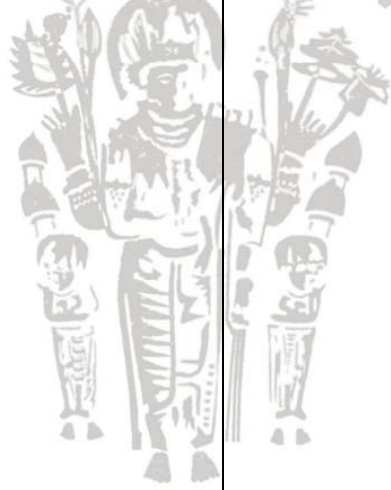
(Lanjutan) Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat Ini

<p>Afifah (2017)</p>	<p>Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja</p>	<p>Kepuasan kerja (X1), motivasi kerja (Z), Kinerja (Y1)</p>	<p>Jenis penelitian yang dilakukan adalah <i>Explanatory Research</i> dengan pendekatan kuantitatif</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan sebesar 0,663 (66,3%), motivasi kerja karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,575 (57,5%), kemudian kepuasan kerja karyawan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, akan tetapi memiliki pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja karyawan sebesar 0,381 (38,1).</p>
<p>Saragih (2018)</p>	<p>Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Kepuasan kerja (X1), motivasi kerja (Z), Kinerja (Y1)</p>	<p>Jenis penelitian yang dilakukan adalah <i>Explanatory Research</i> dengan pendekatan kuantitatif</p>	<p>Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja (Z) dengan koefisien path sebesar 0,644 dengan nilai probabilitas 0,000. Variabel kepuasan kerja (X) juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien path sebesar 0,397 dengan nilai probabilitas 0,000. Motivasi kerja (Z) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien path sebesar 0,408 dengan nilai probabilitas 0,000. kepuasan kerja (X) mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (Z). hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan <i>Indirect Effect</i> yang berjumlah 0,262 dan total pengaruh (<i>Total</i></p>

(Lanjutan) Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat Ini

				<i>Effect</i>) kepuasan kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui Motivasi kerja (Z) sebesar 0,659.
Sari (2018)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel <i>Intervening</i>	Kepuasan kerja (X1), <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z), Kinerja Karyawan (Y1)	Jenis penelitian yang dilakukan adalah <i>Explanatory Research</i> dengan pendekatan kuantitatif	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,925 dan signifikan t 0,000. <i>Organizational citizenship behavior</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,433 dan signifikan t 0,038. Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,395 dan signifikan t 0,040. <i>Organizational citizenship behavior</i> tidak memediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai pengaruh langsung yang lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya.
Armeyeni (2020)	Pengaruh Supervisi, Gaji, dan Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan	Supervisi (X1), Gaji (X2), Promosi Jabatan (X3), Motivasi Kerja (Y1), Kinerja Karyawan (Y2)	Jenis penelitian yang dilakukan adalah <i>Explanatory Research</i> dengan pendekatan kuantitatif	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Supervisi memberikan pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, Supervisi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Gaji memberikan pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, Gaji memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Promosi jabatan

(Lanjutan) Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat Ini

			<p>memberikan pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, Promosi jabatan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Motivasi kerja memberikan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Supervisi memberikan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, Gaji memberikan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, Promosi jabatan memberikan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.</p>
--	---	--	--

Sumber : Data diolah, 2020

2.2 Tinjauan Teoritis

2.2.1 Supervisi

Supervisi atau bisa dikatakan sebagai Pengawasan. Pengawasan merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Menurut Luthans (2006:245) bahwa ada dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja, yang pertama adalah berpusat pada karyawan diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Hal itu secara umum dimanifestasikan dalam cara-cara seperti meneliti seberapa baik kerja karyawan, memberikan nasihat dan bantuan individu, dan mampu berkomunikasi dengan rekan kerja secara personal maupun dalam konteks pekerjaan. Dimensi yang lain adalah partisipasi atau pengaruh, seperti diilustrasikan oleh manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka.

Pada awalnya supervisi bersifat kaku atau otoriter. Bilamana seorang tidak bekerja sebagaimana yang diperintahkan, maka ia akan dihukum. Pada saat ini, supervisi diwarnai dengan gaya manajemen partisipatif. Parker *et al* (1989) mengatakan bahwa kebutuhan yang paling penting bagi yang berkaitan dengan kerja adalah evaluasi secara *fair* (adil) terhadap dirinya. Kemudian kebutuhan lainnya yang penting adalah supervisi yang kompeten dan adil. Hasil studi Kozlowski (1989) dalam Budiman (2002) menunjukkan bahwa *supervisor* merupakan pihak yang paling dekat dengan konteks kerja seseorang karena melalui mereka tercermin budaya atau iklim organisasi. Dengan kata lain, *supervisor* mempunyai pengaruh langsung terhadap perilaku bawahannya.

Unsur supervisi adalah memberikan instruksi kepada asisten, tetap menjaga penyampaian informasi masalah-masalah penting yang dijumpai dalam bekerja dan mereview pekerjaan yang dilaksanakan. Luasnya supervisi yang memadai bagi suatu keadaan tergantung atas banyak faktor, termasuk kompleksitas masalah dan kualifikasi orang yang melaksanakan suatu pekerjaan.

Dari definisi-definisi di atas yang menjelaskan mengenai Supervisi (pengawas) maka dapat diambil sebuah kesimpulan, bahwa Supervisi (pengawas) ialah sistem matika pengawasan yang dilakukan oleh seseorang leader terhadap bawahannya yang kemudian menjadi salah satu faktor yang dapat menentukan kapasitas kinerja seorang yang diawasinya.

2.2.2 Gaji

2.2.2.1 Pengertian Gaji

Menurut Rivai (2005:379) dalam buku Kadarisman (2012:316) mengemukakan bahwa gaji adalah suatu balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang pegawai yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Hal tersebut juga dikemukakan oleh Hariandja (2002:245) dalam Kadarisman (2012:316-317) bahwa gaji merupakan balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang pegawai yang memberikan sumbangan dalam kedudukannya di sebuah organisasi.

Kesimpulan dari beberapa definisi di atas maka Gaji adalah sejumlah hak berupa uang yang di berikan kepada karyawan atas penyelesaian tanggung jawabnya kepada perusahaan, yang disebut balas jasa.

2.2.2.2 Teori Gaji

Gaji berdasarkan waktu berarti jumlah waktu seorang karyawan atau pekerja berada di kantor dan cara inilah yang umum dipakai pada saat ini. Contoh jumlah gaji per jam seorang dosen di perguruan tinggi swasta di Jakarta tentunya berbeda dengan dosen di Yogyakarta. Keputusan tingkat gaji terutama berkenaan dengan isu kecukupan gaji, yaitu seberapa banyak sebuah perusahaan membayar relatif dibanding perusahaan - perusahaan lain dengan pekerjaan yang serupa.

Keputusan ini merupakan keputusan kebijakan yang diambil oleh manajemen puncak. Tingkat gaji adalah penting karena mempengaruhi kemampuan organisasi memikat dan mempertahankan karyawan-karyawan yang kompeten dan posisi kompetitifnya di pasar produk. Kebijakan yang sehat diharapkan mencapai tiga tujuan :

1. Memikat suplai tenaga kerja yang memadai,
2. Mempertahankan karyawan saat ini tetap puas dengan tingkat kompensasi mereka
3. Menghindari terjadinya tingkat perputaran karyawan yang mahal.

Tujuan – tujuan ini adalah esensial untuk efektivitas organisasional.

Struktur gaji (*salary structure*) adalah hubungan gaji dalam pengelompokan tertentu. Penyusunan struktur gaji melibatkan suatu perbandingan pekerjaan-pekerjaan di dalam suatu organisasi. Banyak organisasi yang telah membuat struktur-struktur gaji yang meningkatkan objektivitas keputusan-keputusan penggajian. Struktur ini dapat diterapkan bagi pekerja berdasarkan jam kerja maupun pada pekerjaan menurut gaji bulanan. Tingkat-tingkat gaji dan struktur gaji

dapat pula digunakan untuk menggambarkan hubungan-hubungan gaji di dalam sebuah organisasi.

Terkait dengan sistem gaji dua tingkat, Simamora (1997:571) menyatakan sebagai berikut : “ Bahwa sitem gaji dua tingkat (*two tier with system*) adalah sistem gaji yang membayar lebih murah karyawan-kayawan yang baru diangkat diandingkan dengan karyawan-karyawan yang melakukan pekerjaan-pekerjaan yang serupa. Karena tekanan-tekanan ekonom sekama kurun waktu 1980-an, beberapa perusahaan menegosiasikan penyelesaian-penyelesaian gaji dua tingkat dengan serikat-serikat merka”.

Perjanjian-perjanjian gaji biasanya menetapkan bajwa karyawan tertentu yang baru diangkat/masuk akan menerima gaji yang jauh lebih rendah dari pada karyawan sekarang. Sistem gaji dua tingkat ini lazim dijumpai di perusahaan yang mempunyai serikat kerja terutama yang menghadapi biaya pemangkasan *extrem*. Tujuan sistem gaji dua tingkat adalah membuat perusahaan lebih kompetitif dengan cara mengguting biaya-biaya tenaga kerja. Permasalahan mendasar dengan gaji dua tingkat adalah bahwa sistem ini menciptakan perasaan-perasaan ketidakadilan yang menyebabkan orang-orang yang berada di kedua tingkat tesebut menjadi karyawan kelas dua. Sistem gaji dua tingkat ini mengakibatkan isolasi karyawan yang dibayar mahal dan segmentasi aktivitas-aktivitas di perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas terdapat hal yang dapat dilaborasi bahwa gaji yang diterimakan kepada karyawan filosofinya adalah balas jasa yang diberikan kepada karyawan sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan diorganisasi dalam bentuk uang. Jadi gaji disini terkait langsung dengan kinerja sebagai upaya

meningkatkan ketenangan serta kepuasan kerja karyawan. Pembayaran gaji dapat didasarkan pada jabatan atau kedudukan seperti manajer, *supervisor*, sekretaris atau pegawai biasa yang dibayarkan berdasarkan bulanan dalam jumlah yang tetap.

Gaji merupakan salah satu alasan bagi seseorang untuk bekerja dan merupakan alasan yang paling penting diantara yang lain seperti untuk berprestasi, berafiliasi dengan orang lain, mengembangkan diri, atau untuk mengaktualkan diri.

Dengan demikian, dalam penggajian tersebut adalah pembayaran berdasarkan hasil kinerja. Meskipun sistem pembayarannya berdasarkan kinerja secara substansial dapat meningkatkan produktivitas, desain, dan implementasi yang jelek dapat menekan potensi efektivitasnya. Supaya efektif, sistem penggajian berdasarkan kinerja harus berhubungan dengan tiga persoalan utama, yaitu penentuan dan pengukuran kinerja, penentuan gaji juga harus mendapatkan penerimaan karyawan (Khon, 1993), dalam pfeffer, *et al.* (2007). Oleh pada sistem yang menghubungkan bayaran dengan kinerja sangat efektif.

Jika sistem pengukuran kinerjanya memusatkan diri pada satu komponen kinerja dan intensif diberikan bagi komponen yang berbeda, maka karyawan akan bingung dan para manajer akan bertanya-tanya mengapa insentif tidak berhasil.

Agar pembayaran berdasarkan kinerja efektif, menurut schuler dan jackson (1999), dalam prefeer *et. al.* (2007) dalam merancang sistem imbalan diperlukan tiga syarat, yaitu

1. Menentukan dan mengukur kinerja.
2. Menentukan imbalan
3. Mendapatkan penerimaan karyawan.

2.2.2.3 Tujuan Pemberian Gaji

1. Ikatan kerja sama

Pemberian upah dan gaji akan menciptakan terjalannya ikatan kerja sama formal antara pemilik/pengusaha dengan karyawan.

Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pemilik/pengusaha wajib membayar upah dan gaji sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan kerja

Upah dan gaji, karyawan akan dapat memnuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status social, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan efektif

Program upah dan gaji ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Upah dan gaji yang diberikan cukup besar, maka manajer akan mudah memotivasi para karyawannya.

5. Stabilitas karyawan

Program upah dan gaji atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan karena *turnover* relatif kecil.

6. Disiplin

Pemberian upah dan gaji yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh

Program upah dan gaji yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya

8. Pengaruh Asosiasi Usaha Sejenis/Kadin

Program upah dan gaji atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relative kecil dan perpindahan ke perusahaan sejenis dapat dihindarkan.

9. Pengaruh Pemerintah

Program upah dan gaji sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2.2.2.4 Tahapan Utama dalam Pemberian Gaji

Program pemberian upah dan gaji harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapatkan perhatian dengan sebaik-baiknya supaya upah dan gaji yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

1. Asas Adil

Besarnya upah dan gaji yang dibayarkan kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima upah dan gaji yang sama besarnya. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

2. Asas Layak dan Wajar

Upah dan gaji yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normal yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya upah dan gaji didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan upah dan gaji dengan eksternal konsistensi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dari karyawan yang *qualified* tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi, dan lain-lain.

2.2.2.5 Faktor-faktor yang Menentukan

Dalam menentukan besaran gaji yang akan diberikan kepada karyawannya, perusahaan sangatlah hati-hati dalam meranking atau klasifikasi jabatan.

Klasifikasi jabatan bertujuan untuk dapat menentukan dalam perian gaji yang layak sesuai dengan kelasnya. Adapun menurut beberapa para ahli faktor-faktor yang dapat menentukan besarnya gaji yang akan diterima karyawan, diantaranya:

1. Pendidikan

Menurut Rivai (2005:379) dalam buku Kadarisman (2016:316) menyebutkan bahwa besaran gaji dapat ditentukan oleh tingkat pendidikan dari karyawan tersebut. Sebab besarnya gaji yang akan diterima seorang lulusan sarjana akan berbeda dengan besarnya gaji yang akan diterima karyawan yang lulusan sekolah menengah atas.

2. Jabatan

Menurut Wungu dan Brotoharsojo (2003:86) dalam buku Kadarisman (2016:318) mengemukakan bahwa imbalan balas jasa atau gaji yang diberikan harus berdasarkan pada berat atau ringannya tugas jabatan yang diduduki oleh pegawai, sebab *supervisor* dengan staff memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda.

3. Pemerintahan

Menurut Rivai (2015:558) pemerintah merupakan lembaga yang berkepentingan dengan kesejahteraan pekerja sebagai warga negara, dan juga terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Pemerintah memiliki kekuasaan yang besar dalam mengatur perusahaan dalam menentukan gaji.

4. Pengalaman

Menurut Rivai (2015:558) Pengalaman merupakan faktor penentu terpenting dalam penetapan gaji karyawan, karena dengan pengalaman yang karyawan miliki merupakan nilai tambah bagi

perusahaan dan hal itulah yang dijadikan pertimbangan dalam pemberian gaji terhadap tiap-tiap karyawannya.

5. Kondisi Pekerjaan

Menurut Rivai (2015:558) Serangkaian kondisi atau keadaan suatu pekerjaan yang dikerjakan karyawan didalam suatu perusahaan atau organisasi. Kondisi pekerjaan yang ada juga dapat mempengaruhi tingkat gaji yang diterima oleh karyawan.

2.2.3 Promosi Jabatan

2.2.3.1 Peranan dan Pengertian Promosi Jabatan

Promosi (*promotion*) memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi, dengan demikian, promosi akan memberikan status social, wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*), serta penghasilan (*out comes*) yang semakin besar bagi karyawan.

Program promosi harus memberikan informasi tentang asas-asas, dasar-dasar, jenis-jenis dan syarat-syarat karyawan yang dapat dipromosikan dalam perusahaan bersangkutan. Menurut *Andrew F. Sikula* dalam Hasibuan (2016:108) “Secara teknik promosi adalah suatu perpindahan di dalam suatu organisasi satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan baik peningkatan upah maupun *status*”.

2.2.3.2 Asas-asas Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2016:108-109) “Asas promosi harus dituangkan dalam program promosi jabatan secara jelas sehingga karyawan dapat mengetahui dan

perusahaan mempunyai pegangan untuk mempromosikan karyawannya, diantaranya:

1. Kepercayaan

Promosi hendaknya beraskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Karyawan baru akan dipromosikan, jika karyawan itu menunjukkan kejujuran, kemampuan, dan kecakapannya dalam memangku jabatan.

2. Keadilan

Promosi beraskan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif tidak pilih kasih atau (like and dislike). Karyawan yang memiliki peringkat (ranking) terbaik hendaknya mendapatkan kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan, dan keturunannya. Promosi yang beraskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

3. Formasi

Promosi harus beraskan pada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan (*job description*) yang akan dilaksanakan karyawan. Jadi, promosi

hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada didalam perusahaan

2.2.3.3 Dasar-dasar Promosi Jabatan

1. Pegalaman (senioritas)

Pengalaman membuat seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan diprioritaskan

2. Kecakapan (*ability*)

Kecakapan yaitu seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan.

Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggung jawabkan. Kecakapan merupakan pengetahuan untuk mengetahui hal-hal berikut:

a. Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknik khusus dan disiplin ilmu pengetahuan.

b. Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen. Kecakapan dibidang ini bisa digunakan untuk pekerjaan konsultasi atau pekerjaan pelaksanaan. Kecakapan ini mengkombinasikan elemen-elemen dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan (*directing*), penilaian (*evaluating*), dan pembaruan (*innovating*).

c. Kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung.

Kesulitan mengukur kecakapan adalah menentukan tolok ukur kecakapan apakah nilai ijazah dipakai sebagai bahan pertimbangan untuk mengukur kemampuan seseorang sedangkan nilai ijazah hanya mencerminkan kecerdasan seseorang pada saat ujian saja, karena belum tentu orang yang nilai ijazahnya tinggi akan lebih mampu dalam praktek

2.2.3.4 Syarat-syarat Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2016:111-113) “Untuk mempromosikan karyawan, harus sudah mempunyai syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi perusahaan”. Syarat-syarat promosi harus diinformasikan kepada semua karyawan, agar mereka mengetahuinya secara jelas. Hal ini penting untuk memotivasi karyawan berusaha mencapai syarat-syarat promosi tersebut yang antara lain sebagai berikut.

1. Kejujuran

Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

2. Disiplin

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan

kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

3. Prestasi Kerja

Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

4. Kerja Sama

Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertical dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik diantara semua karyawan.

5. Kecakapan

Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugasnya pada jabatan dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasannya.

6. Loyalitas

Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya. Ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan atau korpsnya.

7. Kepemimpinan

Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Dia harus menjadi panutan dan memperoleh personality authority yang tinggi dari para bawahannya.

8. Komunikatif

Karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

9. Pendidikan

Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

2.2.3.5 Tujuan-tujuan Promosi Jabatan

Tujuan promosi menurut Hasibuan (2016:113) sebagai berikut.

1. Memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
2. Menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status social yang semakin tinggi, dan penghasilan semakin besar.
3. Merangsang agar karyawan lebih bergairan bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya
4. Menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.

5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) dalam perusahaan karena timbulnya optimal perusahaan.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreaivitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya
8. Untuk mengisi kekososngan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
9. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.
11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.

2.2.3.6 Jenis-jenis Promosi Jabatan

Jenis promosi menurut Hasibuan (2016:113-115) “Promosi terbagi menjadi promosi sementara, promosi tetap, promosi kecil, dan promosi kering.

1. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)

Seseorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi, seperti pejabat dekan, manajer, dan lainnya.

2. Promosi Tetap (*Permanen Promotion*)

Seseorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adalah tetap, misalnya seorang dosen dipromosikan menjadi dekan, wewenang, tanggung jawab, serta gajinya akan naik.

3. Promosi Kecil (*Small Scale promotion*)

Menaikkan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang memnta ketrampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, dan gaji.

4. Promosi Kering (*Dry Promotion*)

Seorang karyawan umumnya dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

Pada umumnya setiap orang ingin dipromosikan, tetapi ada juga yang tidak bersedia dipromosikan dengan alasan-alasan tertentu antara lain :

- a. Perbedaan kenaikan gaji yang diterimanya mungkin dianggap tidak seimbang dengan tambahan tanggung jawab yang akan dilaksanakannya
- b. Mereka merasa segan meninggalkan kelompok lamanya untuk masuk ke kelompok baru yang belum pasti sikap penerimanya
- c. Keamanan pada pekerjaan yang baru selalu ada faktor ketidakpastian sedangkan pada pekerjaan yang lama mereka telah mempunyai keahlian dan telah menguasainya. Di tempat baru ini sering terjadi gangguan keamanan seperti banjir dan lain-lainnya
- d. Keluarga tidak bersedia pindah ke tempat yang baru karena sakit atau pendidikan anak-anak yang kurang baik di tempat baru itu
- e. Kesehatan, sehingga tidak dapat memikul tanggung jawab yang semakin besar. Iklim yang tidak cocok dan seringnya berjangkit penyakit di tempat yang baru seperti malaria
- f. Tempatnya terpencil, sarana pendidikan, transportasi, hiburan, rumah sakit, adat istiadat, dan bahasa di tempat yang baru tidak cocok.

2.2.4 Motivasi Kerja

2.2.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau *goal-directed behavior* (kreitner dan kinicki, 2001:205). Manajer perlu memahami proses psikologis ini apabila mereka ingin berhasil membina pekerja menuju pada penyelesaian sasaran

organisasi. Robbinson (2003:156) menyatakan motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas, arah, dan usaha terus menerus individu menuju pencapaian tujuan. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu, sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan.

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

2.2.4.2 Dasar-dasar Pokok Motivasi

Dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Sumber motivasi ada tiga faktor yakni :

1. Kemungkinan untuk berkembang
2. Jenis pekerjaan
3. Apakah mereka dapat merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat mereka bekerja.

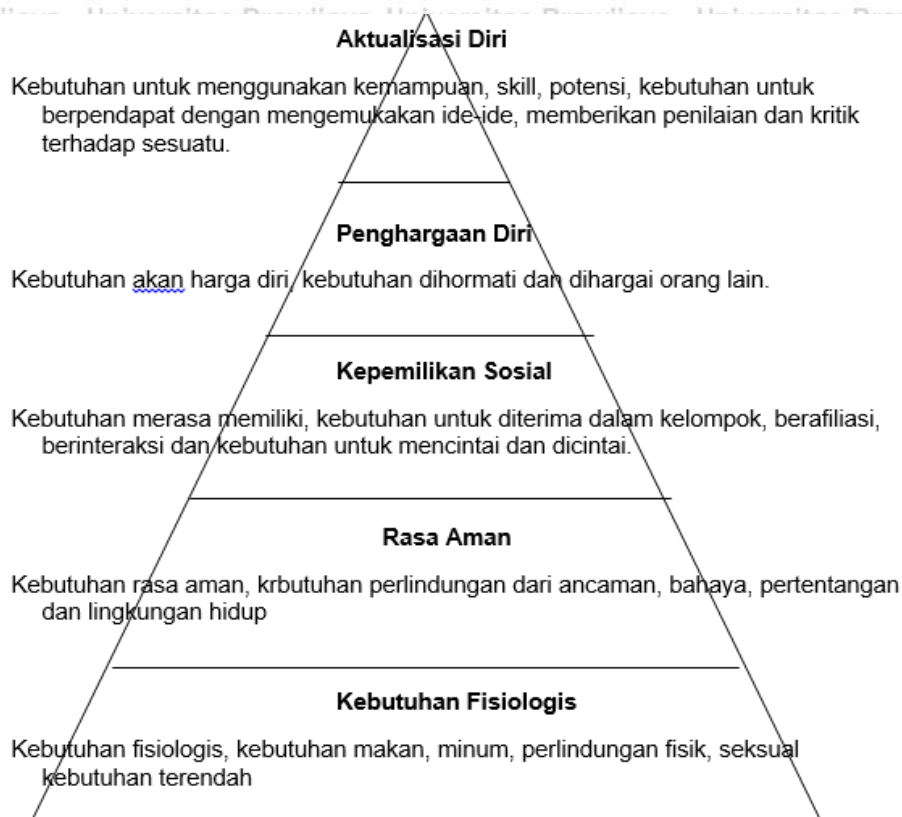
Disamping itu terdapat beberapa aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, yakni: rasa aman dalam bekerja, mendapat gaji yang adil dan kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan yang adil dari manajemen. Motivasi dapat disimpulkan :

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

2.2.4.3 Teori Motivasi

1. Hierarki teori kebutuhan (*hierarchical of needs theory*)

Teori motivasi yang sangat terkenal adalah teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Menurut Maslow bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri dari lima kebutuhan yaitu : kebutuhan secara fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri, seperti terlihat pada gambar berikut ini :



Gambar 2.1 Teori Hirarki

Sumber: Rivai, *et al* (2009:609)

Gambar di atas menjelaskan bahwa urutan dan rangkaian kebutuhan seseorang selalu mengikuti alur yang dijelaskan oleh teori Maslow. Semakin ke atas kebutuhan seseorang semakin sedikit jumlah atau kuantitas manusia yang memiliki kriteria kebutuhannya contoh kebutuhan kategori *self-actualization* atau kebutuhan kebebasan diri untuk merealisasikan cita-cita atau harapan individu untuk mengembangkan bakat atau talenta yang dimilikinya. Melihat dari struktur dan keadaan masyarakat Indonesia, sumber daya manusia kita masih banyak pada peringkat kebutuhan fisiologis.

2. McClelland Theory of Needs

David McClelland menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan tentang motivasi mereka. *McClelland Theory of Needs* memfokuskan kepada tiga hal yaitu :

- a. Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*Need For Achievement*); kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan menuju keberhasilan
- b. Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (*Need for power*); kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing
- c. Kebutuhan untuk berafiliasi (*Needs for affiliation*); hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan di dalam organisasi.

3. Teori X and Teori Y

Douglas McGregor mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia; *negative* dengan tanda label X dan positif dengan tanda label Y. McGregor merumuskan asumsi-asumsi dan perilaku manusia dalam organisasi sebagai berikut:

Teori X (Negatif) merumuskan motivasi seperti :

- a. Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari atau bermalas-malasa dalam bekerja

- b. Semenjak karyawan tidak suka atau tidak menyukai pekerjaannya mereka harus diatur dan dikontrol bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawabnya dan mencari tujuan formal sebisa mungkin
- d. Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan diatas faktor lainnya yang berhubungan erat dengan pekerjaan dan akan menggambarannya dengan sedikit ambisi.

Sebaliknya teori Y (positif) memiliki asumsi-asumsi sebagai berikut;

- a. Karyawan dapat memandang pekerjaan sebagai suatu yang wajar lumrah dan alamiah baik ditempat bermain atau beristirahat, dalam artian berdiskusi atau sekedar teman bicara
- b. Manusia akan melatih tujuan pribadinya dan pengontrolan diri sendirijika mereka melakukan komitmen yang sangat objectif
- c. Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif adalah tersebar secara meluas diberbagai kalangan tidak hanya meulu dari kalangan *top management* atau dewan direksi.

Penjelasan tersebut bahwa teori McGregor ini lebih memihak kepada asumsi-asumsi Y atau *positive side* dari perilaku sumber daya manusia di dalam organisasi, boleh jadi, ide-ide sebagai pendekatan untuk memotivasi karyawan dalam kepuasan kejanya.

4. Teori ERG

Teori ini menyebutkan ada tiga kategori kebutuhan individu, yaitu ekstensi keterhubungan dan pertumbuhan karena itu disebut sebagai teori ERG yang berupa;

- a. Kebutuhan ekstensi untuk bertahan hidup, kebutuhan fisik
- b. Kebutuhan keterhubungan adalah kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain yang bermanfaat seperti keluarga, sahabat, atasan, keanggotaan didalam masyarakat
- c. Kebutuhan pertumbuhan adalah kebutuhan untuk menjadi produktif dan kreatif misalnya diberdayakan di dalam potensi tertentu dan berkembang secara terus menerus

2.2.4.4 Jenis-jenis Motivasi

Motivasi dibedakan menjadi 2 bentuk, yaitu memotivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik, yang dimaksud dengan motivasi intrinsik menurut Hulfman & Vernoy (1997) adalah *“the desire to perform an act for its own sake”* orang dengan motivasi intrinsik tidak membutuhkan hadiah atau hukuman untuk membuat mereka belajar karena aktivitas belajar itu sendiri sudah menguntungkan.

Mereka menikmati tugasnya atau perasaan pencapaian prestasi yang diperolehnya (Wolfok, 1993). Sedangkan motivasi ekstrinsik menurut Huffman, Vernoy & Vernoy (1997) adalah, *“the desire to perform an act because of external reward or avoidance of punishment”* Motivasi digolongkan menjadi dua macam yaitu sebagai berikut:

1. Motivasi Internal

Motivasi internal adalah motivasi yang tumbuh dari dalam diri seseorang tanpa dipengaruhi oleh orang lain untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan.

2. Motivasi Eksternal

Motivasi eksternal adalah motivasi yang datang dari luar diri seseorang dengan harapan dapat mencapai sesuatu tujuan yang dapat menguntungkan dirinya.

2.2.4.5 Faktor-faktor Motivasi

1. Faktor Pemuas

Faktor ini disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang, diantaranya:

- a. Prestasi yang diraih (*achivment*)
- b. Tanggung jawab (*responsibility*)
- c. Kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*)

2. Faktor Pemelihara

Faktor ini disebut dengan *dissatisfier* atau *extrinsic motivation*.

Faktor ini juga disebut dengan *hygene factor* merupakan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang.

Contohnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam berkarya. pemelihara ketentraman dan kesehatan dan juga faktor ini disebut *dissatisfier* yang dikualifikasikan kedalam faktor ekstrinsik yang meliputi sebagai berikut :

- a. Keamanan dan keselamatan kerja
- b. Kondisi kerja
- c. Hubungan interpersonal diantara teman sejawat, dengan atasan dan dengan bawahan

2.2.4.6 Tujuan Pemberian Motivasi

Motivasi di bentuk karena adanya tujuan-tujuan tertentu yang harus tercapai dalam menjalankan sebuah organisasi. Hasibuan (2009:146) menyebutkan beberapa tujuan dari motivasi yaitu sebagai berikut :

1. Mendorong gairah kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja
3. Meningkatkan produktivitas
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab terhadap tugas
10. Meningkatkan efisiensi alat dan bahan baku, dll

2.2.4.7 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Saydam dalam Kadarisman (2012:296), ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu faktor internal dan eksternal.

1. Faktor Internal

Faktor internal adalah motivasi yang berasal dari dalam diri manusia biasanya timbul dari perilaku yang dapat memnuhi kebutuhan sehingga menjadi puas. Faktor internal meliputi :

- a. Kematangan usia atau kepekaan pribadi
- b. Tingkat pendidikan
- c. Keinginan dan harapan pribadi
- d. Kebutuhan
- e. Kelelahan dan kebosanan
- f. Kepuasan kerja dalam hal gaji, jabatan, maupun keamanan kerja

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah motivasi yang berasal dari luar diri manusia yang biasanya timbul dari perilaku yang dapat memnuhi kebutuhan sehingga menjadi puas. Faktor eksternal meliputi :

- a. Lingkungan kerja
- b. Kompensasi yang memadai
- c. *Supervisor* yang baik
- d. Adanya jaminan karir
- e. Peraturan yang fleksibel

Menurut Hasibuan (2005:142) faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja “terdapat empat faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu :

1. *The desire to live*, artinya keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang. Manusia bekerja untuk bertahan dan melanjutkan hidupnya yaitu untuk memenuhi kebutuhan pokoknya.
2. *The desire for possession*, artinya keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua, dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.
3. *The desire for power*, artinya keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah diatas keinginan untuk memiliki, mendorong orang mau bekerja.
4. *The desire for recognition*, artinya keinginan akan pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang untuk mau bekerja.

Setiap individu memiliki tujuan dan motiv tertentu untuk memotivasi dirinya dalam bekerja, sehingga banyak faktor yang dapat terlibat didalamnya seperti *factor* individual dan atau faktor organisasional. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi yang sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan-kemampuan (*abilities*) dan untuk faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji (*pay*) keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job it self*) (Gomes, 2003:181).

Beberapa pendapat para ahli mengenai *factor* yang mempengaruhi Motivasi kerja di atas menyebutkan bahwa Motivasi karyawan ditentukan oleh pemicunya,

pemicu yang dimaksud merupakan alasan karyawan untuk mencapai sebuah pencapaian sehingga menimbulkan pengaruh perilaku individu karyawan yang bersangkutan”, tersirat dari pendapat para ahli diatas motif mereka yang berpengaruh dalam memotivasi adalah alasan untuk mereka memenuhi kebutuhan hidup, pimpinan yang dapat memberikan pujian dan kenyamanan yang dapat mendorong motivasi, dan motif mereka untuk mendapatkan penagakuan.

2.2.5 Kinerja Karyawan

2.2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, atau yang merupakan hasil yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya alam yang dimiliki perusahaan (Helfert, 1996). Istilah kinerja juga dikemukakan oleh wirawan (2015) merupakan singkatan dari kinetika energi kerja, yaitu energi manusia jika dikinetikkan atau dipekerjakan akan menghasilkan keluaran kerja atau performa.

Berikut ini pengertian kinerja menurut beberapa para tokoh:

1. Menurut Bastian (2001:329) menyebutkan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, maupun misi dalam suatu organisasi.
2. Menurut Wirawan (2015:238) menyebutkan bahwa kinerja merupakan rekaman keluaran rekaman pelaksanaan fungsi-fungsi pekerjaan dalam kurun waktu tertentu.
3. Menurut Siagian (2006:113) menyebutkan bahwa kinerja merupakan umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelemahan, dan

potensi yang akan bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana pengembangan karir orang itu sendiri.

2.2.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Dalam melakukan penilaian kinerja, para manajer harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Wirawan (2015) membagi menjadi tiga kategori tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Lingkungan Eksternal Organisasi

a. Faktor ekonomi makro dan mikro organisasi

Umpamakan keadaan ekonomi makro dan mikro memburuk dan tingkat inflasi meningkat maka harga barang dan jasa juga ikut meningkat, sedangkan gaji para karyawan tetap dan tidak ada kenaikan. Kondisi tersebut akan mempengaruhi nilai nominal gaji yang diterima karyawan, dan jika karyawan merasa gajinya rendah maka kinerja yang akan dihasilkan ikut berkurang.

b. Kondisi politik

Kondisi politik di suatu daerah yang tidak stabil akan mempengaruhi kinerja karyawan. Akibat dari kondisi politik yang buruk, akan menyebabkan tingginya inflasi dan produktivitas pun ikut menurun, perusahaan akan bangkrut dan karyawan akan kehilangan pekerjaannya.

c. Kehidupan sosial budaya masyarakat

Kehidupan sosial di masyarakat juga bisa mempengaruhi kinerja SDM.

d. Agama/spiritualitas

Dalam sejarah mulai tahun 1980-an, mulai muncul gerakan spiritualitas ditempat kerja.

e. Kompetitor

Kompetitor merupakan salah satu faktor eksternal yang dapat mempengaruhi produktivitas dalam suatu organisasi yang bergerak dibidang bisnis. Kompetitor dapat mendorong perusahaan untuk memproduksi barang dan jasa yang lebih banyak, lebih baik, serta lebih murah demi menciptakan keunggulan kompetitif.

2. Lingkungan Internal Organisasi

Faktor dari luar organisasi bukanlah satu-satunya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan juga bisa dipengaruhi oleh faktor dari dalam organisasi, yaitu:

a. Budaya Organisasi

Salah satu tugas dari manajer SDM adalah menginternalisasi isi budaya organisasi kepada para karyawan yang bekerja didalam perusahaan tersebut, sehingga karyawan tersebut dapat memahami dan dapat digunakan sebagai panduan perilakunya dalam memproduksi produk serta dalam melayani para konsumen.

b. Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan persepsi dari para anggota organisasi/karyawan mengenai apa yang terjadi secara rutin dalam lingkungan internal organisasi. Iklim organisasi sangat mempengaruhi sikap dan perilaku para karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan dan dapat pula mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

3. Faktor-faktor dari karyawan itu sendiri

Tidak hanya faktor dari eksternal dan internal organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja, bahkan faktor dari karyawan itu sendiri juga dapat mempengaruhi kinerja, diantaranya:

a. Etos kerja

Etos kerja seseorang sangat menentukan keberhasilan suatu individu dalam mencapai tujuannya. Para karyawan yang memiliki talenta yang dapat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya dan iitu merupakan karyawan yang memiliki etos kerja yang tinggi.

b. Disiplin kerja

Disiplin kerja menjadi salah satu yang dapat mempengaruhi suatu kinerja. Perilaku disiplin kerja adalah perilaku yang memenuhi standar perilaku, kode etik, peraturan kerja, prosedur operasi kerja yang ditetapkan oleh organisasi.

c. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah sebuah persepsi orang mengenai berbagai aspek dari pekerjaannya. Persepsi tersebut dapat bersifat positif ataupun negatif yang nantinya akan berimbas terhadap kinerja seseorang.

2.2.5.3 Penilaian Kinerja Karyawan

Perusahaan memerlukan seseorang untuk menilai kinerja dari karyawannya.

(Priyono dan Marnis, 2008) menyebutkan, “Penilaian kinerja adalah kegiatan manajer dalam menilai/mengevaluasi perilaku dan prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya”. Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengetahui hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan.

Melakukan penilaian kinerja, maka dapat mendorong karyawan untuk lebih giat dalam melakukan pekerjaannya. Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor dalam mengembangkan suatu organisasi. Dengan adanya penilaian kinerja, perusahaan dapat mengetahui prestasi apa saja yang telah dicapai oleh karyawannya. Dengan melakukan penilaian kinerja, perusahaan dapat menjadikan hasil penilaian tersebut sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

2.2.5.4 Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilakukan bukan tanpa alasan. Penilaian kinerja tentunya memiliki tujuan dan manfaat demi memajukan perusahaan. Mangkuprawira (2002:232-233), menyebutkan bahwa terdapat beberapa manfaat dan tujuan dari diadakannya penilaian kinerja antara lain:

1. Perbaikan Kinerja
2. Penyesuaian Kompensasi
3. Kepuasan Penempatan
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
5. Perencanaan dan pengembangan karier
6. Kesempatan kerja yang sama
7. Umpan balik pada SDM

2.2.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi adalah bagian atau unsur-unsur yang membentuk suatu variabel yang akan diukur (Wirawan, 2015). Jackson, *et al* (2011:77) menyebutkan bahwa saat menilai kinerja tugas dan anggota perusahaan, dapat menggunakan tiga tipe kriteria kinerja, yaitu kepribadian, perilaku, dan hasil objektif.

Indikator kinerja pada hakikatnya merupakan pengetahuan yang memberikan penanda, baik kualitatif maupun kuantitatif bahwa dalam sebuah perusahaan kinerja telah terjadi (Amir, 2015). Teori tersebut dipertegas oleh Wirawan (2015:288) bahwa indikator kinerja dapat digunakan untuk menyusun instrument evaluasi kinerja dan dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan.

Setiawan (2014:1477) menyatakan bahwa terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu adalah sebagai berikut:

1. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik/buruk)
2. Ketepatan waktu, yaitu sesuai atau tidak dengan target waktu yang telah ditetapkan.

3. Tingkat kehadiran dapat dilihat dari jumlah ketidakhadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.
4. Kemampuan kerja sama, dapat dilihat dari kemampuan beradaptasi, kemampuan kerja secara berkelompok, dan percaya terhadap rekan kerja.

2.3 Pengaruh Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Supervisi terhadap Motivasi Kerja

Supervisi (pengawasan) merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Supervisi juga dapat mempengaruhi Motivasi Kerja seseorang. Menurut Luthans (2005:245) dua dimensi gaya pengawasan yang dilakukan pengawas, pertama pengawas yang subyektif terhadap karyawan, dan yang kedua pengawas yang membebaskan karyawan dalam mengemukakan pendapat. Dari gaya tersebut bisa disimpulkan jika pengawas menggunakan gaya yang pertama (subyektif) atau hanya dari ketertarikan personal dengan salah satu karyawan maka karyawan yang lain akan merasakan menurunnya motivasi kerja. Selanjutnya jika pengawas menggunakan gaya yang kedua, maka Motivasi Kerja karyawan tersebut akan terus meningkat.

Asumsi Luthans juga diperkuat oleh asumsinya Handoko (1998) dan Widayatun (1999), bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu faktor internal dan eksternal. Pengaruh Supervisi terhadap Motivasi Kerja merupakan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi Motivasi Kerja. Dikatakan faktor eksternal karena faktor tersebut bukan dari dalam diri manusia itu sendiri.

Menurut Badriyah (2015:235) menyebutkan “Bahwa kualitas pengawas juga dapat mempengaruhi Motivasi Kerja seseorang karyawan”. Kualitas tersebut merupakan gaya pengawasan, teknik pengawasan, dan hubungan interpersonal.

Jika penerapan dari gaya pengawasan, teknik pengawasan, dan hubungan interpersonal itu salah maka akan berimbas pada Motivasi Kerja seseorang karyawan. Asumsi dari Badriyah juga telah diperkuat oleh penelitian dari Chandra (2006) yang berjudul Pengaruh Tindakan Supervisi Terhadap Kinerja Auditor Internal dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. Hasil dari penelitian tersebut menyebutkan bahwa tindakan supervisi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

2.3.2 Pengaruh Gaji terhadap Motivasi Kerja

Selain supervisi, gaji juga tak kalah besar pengaruhnya bagi karyawan. Biasanya dengan besarnya gaji yang diterima dapat mempengaruhi Motivasi Kerja dari karyawan itu sendiri. Menurut Kadarisman (2012:317) menyebutkan “Bahwa gaji adalah salah satu balas jasa yang berbentuk uang yang diterima karyawan”.

Asumsi kadarisman juga diperkuat oleh asumsi McClelland (1987) dalam Ansory (2018:284-285) menyebutkan “Bahwa salah satu yang dapat mempengaruhi motivasi adalah dengan mendapat gaji yang adil”. Pengaruh gaji terhadap Motivasi kerja juga sebelumnya pernah diteliti oleh Vina Rani Wibawanti dengan judul Pengaruh Gaji Terhadap Motivasi Kerja Karyawan studi pada *Home Industry* Keripik Buah Aissyah Batu. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh gaji dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada *home industry* tersebut.

2.3.3 Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Motivasi Kerja

Tidak hanya supervisi dan besarnya gaji yang diterima yang dapat mempengaruhi motivasi kerja, tetapi adanya kesempatan promosi jabatan bagi karyawan juga dapat mempengaruhi motivasi kerja bagi karyawan. Menurut Hasibuan (2018:111) berpendapat bahwa “promosi yang berdasarkan kombinasi dari pengalaman dan kecakapan akan memiliki dampak baik yaitu dapat memotivasi karyawan untuk memperdalam pengetahuannya bahkan mereka akan memaksa diri untuk mengikuti pendidikan baik formal maupun non formal yang setelah itu perusahaan akan menghasilkan karyawan yang lebih terampil”. Pendapat dari hasibuan ternyata didukung oleh teori Hierarki Maslow dalam Luthans (2005:280-282) “yang dimana kebutuhan penghargaan dapat mewakili kebutuhan manusia yang lebih tinggi, yaitu kebutuhan kekuasaan, prestasi, status, dan kebutuhan tersebut salah satunya bisa di dapatkan dengan adanya promosi jabatan di dalam organisasi”.

Pendapat para ahli diatas juga diperkuat oleh penelitian Bastian, yang berjudul penelitian dari Bastian ini adalah “Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dan prestasi kerja karyawan.

2.3.4 Pengaruh Supervisi terhadap Kinerja

Comstock (1994) dalam Aris (2001) mengatakan supervisi merupakan tindakan dalam mengawasi atau mengarahkan penyelesaian pekerjaan karyawan.

Seiring dengan perjalanan waktu, supervisi dikatakan sebagai proses yang dinamis.

Pada awalnya supervisi bersifat kaku atau otoriter. Apa yang telah telah diperintahkan oleh *supervisor*, karyawan harus menaatinya. Hasil studi Kozlowski (1989) dalam Budiman (2002) menunjukkan bahwa *supervisor* merupakan pihak yang paling dekat dengan konteks kerja seseorang karena melalui mereka tercermin budaya atau iklim organisasi. Bisa disimpulkan dari pendapat budiman (2002) bahwa kinerja seorang karyawan juga bisa meningkat jika karyawan tersebut merasa puas dengan tindakan *supervisor* mereka.

Menurut Luthans (2006:245) bahwa ada dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja, yang pertama adalah berpusat pada karyawan diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan, dan yang kedua partisipasi atau pengaruh, seperti diilustrasikan oleh manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Dalam banyak kasus dimensi kedua yang elah disebutkan oleh Luthans dapat menyebabkan kepuasan kerja karyawan lebih tinggi. Karena menurut Luthans (2006:246) menyebutkan bahwa kepuasan kerja dapat lebih mempengaruhi kinerja daripada kinerja mempengaruhi kepuasan. Asumsi para ahli ini juga telah diperkuat dengan adanya penelitian thesis dari Ferdinan Kris Chandra (2006) dengan judul penelitian Pengaruh Tindakan Supervisi Terhadap Kinerja Auditor Internal Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang positif signifikan antara tindakan supervisi terhadap kinerja auditor internal melalui motivasi kerja dengan tingkat signifikansi dibawah 0,05 ($p=0,000$).

2.3.5 Pengaruh Gaji terhadap Kinerja

Berkaitan dengan pembahasan tentang gaji, ternyata gaji juga dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Menurut Kadarisman (2012:322) filosofi gaji adalah bentuk balas jasa yang diberikan kepada karyawan sebagai akibat dari pekerjaan yang dilakukan didalam organisasi, jadi gaji disini terkait langsung dengan kinerja. Pendapat kadarisman juga diperkuat oleh pendapat Wibowo (2007:298) menyebutkan bahwa gaji diberikan pada umumnya atas kinerja yang telah dicapai oleh karyawan, maka dari itu gaji juga dapat berpengaruh terhadap kinerja yang dicapai oleh seorang karaywan.

Pendapat tentang pengaruh gaji juga terhadap kinerja juga telah diperkuat dengan adanya penelitian yang telah dilakukan oleh Muhammad Akbar Gumilar (2018) yang berjudul Pengaruh Gaji Dan Masa Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Akbar adalah gaji dan masa kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Jika dilihat dari pendapat dan penelitian yang sudah dilakukan bahwa gaji dapat mempengaruhi kinerja karyawan didalam organisasi.

2.3.6 Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja

Selain supervisi dan gaji, ternyata promosi jabatan juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan walaupun tidak secara langsung. Promosi biasanya dapat memperbaiki kinerja karena adanya motivasi dari karyawan yang terus meningkat. Menurut Hasibuan (2018:107) adanya kesempatan untuk dipromosikan, dapat mendorong karyawan terus meningkatkan kinerjanya agar dapat dipromosikan. Pendapat tersebut juga diperkuat oleh penelitian yang telah

dilakukan oleh Bastian Prabowo (2016) yang berjudul Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja. hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dan prestasi kerja karyawan.

2.3.7 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi Kerja berperan penting dalam menentukan Kinerja Karyawan.

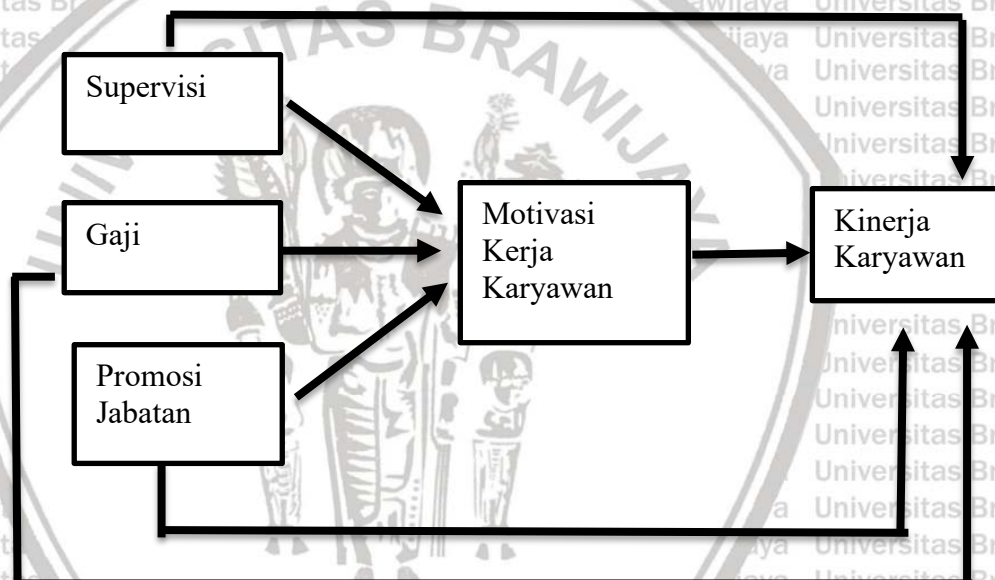
Apabila seseorang karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi, maka hasil yang akan diberikannya akan semakin tinggi. Sebaliknya, jika motivasi kerja yang dimiliki karyawan rendah, maka hasil yang dicapainya pun semakin rendah. Davis dalam Mangkunegara (2013:67), Mangkunegara (2013:14) mengungkapkan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi dalam pencapaian Kinerja oleh karyawan. Wibowo (2012:389) menyebutkan bahwa motivasi dapat dipastikan akan mempengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang dapat membentuk kinerja.

Teori lain yang menguatkan asumsi mengenai pengaruh Motivasi Kerja Karyawan adalah *goals-setting theory*. Teori ini memiliki konsep dasar yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan juga telah diteliti oleh beberapa peneliti sebelumnya, diantaranya Mahesa 2010, Mahardika *et al*, dan Afifah (2017). Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa Motivasi Kerja Karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2.4 Model Konsep dan Hipotesis

2.4.1 Model Konsep

Penelitian ini menggunakan model konsep untuk menggambarkan secara tepat dan benar fenomena yang akan diteliti. Menurut Sofian Effendy dalam Singarimbun dan Effendi (2006:11) peran konsep sangat penting karena dapat menghubungkan dua teori dan dunia observasi antara abstrak dan realitas untuk langkah penelitian selanjutnya. Berikut model konsep dalam penelitian ini:

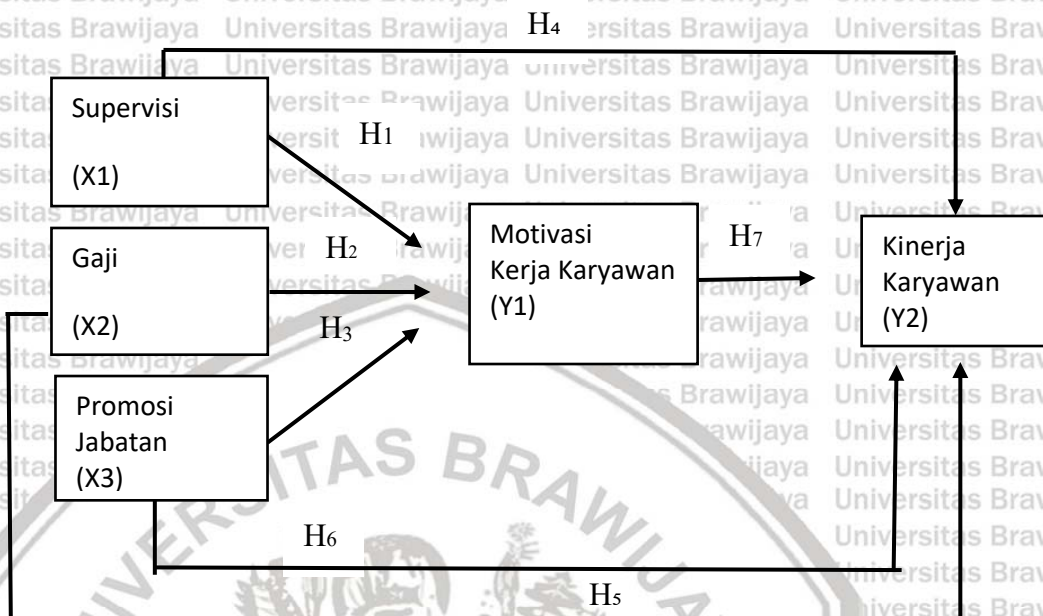


Gambar 2.2 Model Konsep

Sumber: Data diolah, 2019

Berdasarkan gambar model konsep diatas, dapat disimpulkan bahwa supervisi, gaji, dan promosi jabatan dapat mempengaruhi kinerja melalui motivasi kerja. Dimana jika motivasi kerja meningkat maka kinerja yang dihasilkan juga meningkat atau sebaliknya.

2.4.2 Model Hipotesis



Gambar 2.3 Model Hipotesis

Sumber: Data diolah, 2019

Berdasarkan model hipotesis di atas, maka rumusan model hipotesis pada penelitian ini adalah :

H₁ = Diduga bahwa variabel Supervisi (X₁) memiliki pengaruh terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y₁)

H₂ = Diduga bahwa variabel Gaji (X₂) memiliki pengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y₁)

H₃ = Diduga bahwa variabel Promosi Jabatan (X₃) memiliki pengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y₁)

H₄ = Diduga bahwa variabel Supervisi (X₁) memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y₂)

$H_5 =$ Diduga bahwa variabel Gaji (X_2) memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2)

$H_6 =$ Diduga bahwa variabel Promosi Jabatan (X_3) memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2)

$H_7 =$ Diduga bahwa variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y_1) memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2)





BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan *explanatory research* dengan menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Jenis penelitian *explanatory research* merupakan suatu penelitian yang bertujuan untuk untuk mendapatkan kejelasan antara hubungan variabel dengan menguji hipotesis yang muncul, dan berusaha dengan menjawab hipotesis tersebut (priadana *et al.*, 2009 : 60). Jenis penelitian ini digunakan karena peneliti berusaha menjelaskan berbagai hubungan dan pengaruh yang timbul dari variabel-variabel yang menjadi objek penelitian, yaitu antara variabel supervisi, gaji, dan promosi jabatan terhadap motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif karena data penelitian yang akan diolah berupa angka-angka dan analisisnya menggunakan alat statistik yang selanjutnya akan diberikan penjelasan secara deskriptif mengenai hasil dari penelitian ini.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah suatu tempat yang akan digunakan sebagai objek penelitian serta tempat untuk memperoleh data dan informasi guna menunjang tercapainya penelitian yang telah diharapkan. Penelitian ini akan dilakukan pada PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing* yang berlokasi di daerah Kawasan Industri Pulogadung, Jakarta Timur.

3.3 Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran

3.3.1 Variabel

Hatch dan Farhady (1981) dalam Sugiyono (2012: 58) menjelaskan bahwa variabel bisa diartikan sebagai atribut seseorang, atau objek, yang mempunyai variasi antara satu orang dengan orang lainnya atau satu objek.

1. Variabel Bebas (Eksogen)

Sugiyono (2012:59) menjelaskan bahwa variabel bebas merupakan variabel yang dapat mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Gaji dan Promosi Jabatan.

2. Variabel *Intervening* (Mediasi)

“Variabel *intervening* merupakan variabel yang secara teoritis dapat mempengaruhi hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen dengan variabel dependen, akan tetapi tidak dapat diamati dan diukur” (Sugiyono, 2012:61).

3. Variabel Terikat (Endogen)

“Variabel terikat merupakan jenis variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, Karena adanya variabel eksogen” (Sugiyono, 2012:59). Variabel endogen pada penelitian ini adalah supervisi.

3.3.2 Definisi Operasional

Definisi operasional digunakan untuk menjelaskan variabel penelitian dan menentukan indikator-indikator variabel yang dapat diteliti. Adapun variabel dan indikator variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Supervisi

Pengawasan (supervisi) merupakan sumber penting dari kepuasan kerja (Luthans, 2006:245). Menurut (Luthans, 2006:245) untuk saat ini ada dua dimensi gaya pengawasan yang sering digunakan di dalam perusahaan yang akan dijadikan sebagai indikator dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

a. *Supervisor* subjektif diukur menurut tingkat dimana seorang penyelia memiliki ketertarikan personal pada karyawan tertentu.

Supervisor subjektif, terdiri dari dua *item*:

- 1) Tidak semua karyawan diikut sertakan dalam menyampaikan pendapat
- 2) Adanya ketertarikan personal dengan beberapa karyawan saja

b. *Supervisor* menunjukkan sikap kepemimpinan dan mentoring diukur dari seorang penyelia yang dapat menunjukkan sikap kepemimpinannya terhadap seluruh karyawan, terdiri dari 4 *item*:

- 1) *Supervisor* harus memberikan *feedback* yang jujur dan terbuka
- 2) *Supervisor* harus mengetahui sebab-sebab dari ketidakpuasan kerja karyawan
- 3) *Supervisor* harus meningkatkan konseling dan mentoring dengan seluruh karyawan di bidangnya
- 4) *Supervisor* dituntut mampu jadi panutan bagi seluruh karyawan di bidangnya

2. Gaji

Menurut Rivai (2005:379) dalam buku Kadarisman (2012:316) menyebutkan bahwa “gaji adalah bentuk balas jasa yang berupa uang, yang nantinya akan diterima karyawan atau pegawai sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang karyawan atau pegawai yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan atau organisasi”. Dalam penelitian ini, variabel gaji (X) memiliki indikator sebagai berikut:

- a. Pendidikan dapat mempengaruhi besarnya gaji yang akan diterima oleh karyawan. Sebab gaji yang akan diterima oleh seorang karyawan yang lulusan sarjana akan berbeda dengan gaji yang akan diterima oleh seorang karyawan yang hanya lulusan sekolah menengah atas (SMA) atau sekolah menengah kejuruan (SMK), pendidikan terdiri dari dua *item*:
 - 1) Pendidikan terakhir karyawan.
 - 2) Sertifikasi yang telah ditempuh karyawan
- b. Jabatan juga dapat mempengaruhi besarnya gaji yang akan diterima oleh karyawan. Masing-masing tingkat jabatan memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda, jabatan terdiri dari tiga *item*:
 - 1) Sesuai tingkat jabatan
 - 2) Beban kerja antar jabatan
- c. Pemerintahan merupakan lembaga yang berkepentingan dengan kesejahteraan karyawan, pemerintahan terdiri dari dua *item*:

- 1) Undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku
- 2) Peraturan daerah tentang penetapan UMR

d. Pengalaman juga merupakan faktor terpenting dalam penentu gaji yang akan diterima karyawan, karyawan yang memiliki pengalaman beragam tidak akan menerima gaji yang jumlahnya sama dengan yang pengalamannya sedikit. Pengalaman terdiri dari tiga *item*:

- 1) Banyaknya jenis pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.
- 2) Jabatan yang pernah diemban
- 3) Pengalaman kerja pada perusahaan sebelumnya

e. Kondisi Pekerjaan juga akan mempengaruhi besarnya gaji yang akan diterima oleh karyawan tergantung dari resiko dan kesulitan yang dihadapi oleh karyawan, kondisi Pekerjaan terdiri dari tiga *item*:

- 1) Tinggi rendahnya resiko kecelakaan kerja.
- 2) Tingkat kesulitan pekerjaan.
- 3) Tinggi rendahnya tekanan kerja yang dimiliki karyawan

3. Promosi Jabatan

Menurut Flippo dalam buku Hasibuan (2018:108)

mengungkapkan bahwa “promosi jabatan adalah apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula”. Dalam penelitian ini, seseorang bisa diikutsertakan dalam promosi jabatan karena berbagai faktor. Faktor tersebutlah yang akan dijadikan sebagai indikator dalam

variabel ini. Variabel promosi jabatan (X) memiliki dua indikator sebagai berikut:

- a. Senioritas atau pengalaman seseorang dapat dijadikan pertimbangan HR untuk mengikutsertakan karyawannya dalam promosi jabatan.

Variabel promosi jabatan terdiri dari dua *item*:

- 1) Lamanya waktu karyawan tersebut bekerja didalam perusahaan.
 - 2) Usia karyawan
 - 3) Pengalaman Kerja
- b. Kemampuan atau kecakapan sangat dipertimbangkan bagi karyawan yang akan dipromosikan. Kemampuan terdiri dari tiga *item*:
 - 1) Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan.
 - 2) Kemampuan dalam memimpin dalam organisasi.
 - 3) Kemampuan berbahasa asing
 4. Motivasi kerja

Faktor motivasi menurut Herzberg mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow dalam buku Ansory (2018:286) faktor motivasi dijadikan indikator dalam penelitian ini, faktor motivasi terbagi menjadi dua indikator, yaitu:

- a. Faktor Pemuas yang berarti motivasi bersumber dari dalam diri seseorang. Faktor pemuas terdiri dari tiga *item*:
 - 1) Prestasi yang diraih.
 - 2) Tanggung jawab.
 - 3) Kepuasan kerja itu sendiri

b. Faktor pemelihara juga disebut sebagai *hygene factor* merupakan faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang. Faktor pemelihara terdiri dari tiga *item*:

- 1) Keamanan dan keselamatan kerja.
- 2) Kondisi kerja.
- 3) Hubungan interpersonal diantara teman sejawat, atasan, maupun bawahan.

5. Kinerja karyawan

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, atau yang merupakan hasil yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya alam yang dimiliki perusahaan (Helfert,1996). Menurut Bangun (2012) mengatakan bahwa kinerja karyawan memiliki indikator sebagai berikut:

a. Kualitas, terdiri dari dua *item*:

- 1) Kesesuaian hasil pekerjaan dengan standar yang telah ditetapkan.
- 2) Pekerjaan yang dilakukan dengan teliti dan rapi.

b. Ketepatan waktu, terdiri dari dua *item*:

- 1) Ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
- 2) Ketepatan waktu hasil kerja jika dibandingkan dengan rekan kerja

yang memiliki tugas dan pekerjaan yang sama.

c. Tingkat kehadiran, terdiri dari tiga *item*:

- 1) Hadir tepat waktu, sesuai dengan ketentuan perusahaan.
- 2) Mampu meminimalisir ketidakhadiran.
- 3) Pulang tepat waktu sesuai dengan ketentuan perusahaan.

d. Kemampuan kerja sama, terdiri dari tiga *item*:

- 1) Mudah beradaptasi dengan rekan kerja.
- 2) Dapat bekerja secara berkelompok.
- 3) Percaya dengan rekan kerja

Tabel 3.1 Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Supervisi (X ₁)	<i>Supervisor</i> subjektif (X _{1.1})	1. Tidak semua karyawan diikuti sertakan dalam menyampaikan pendapat 2. Adanya ketertarikan personal dengan hanya beberapa karyawan saja	(Luthans, 2005)
	<i>Supervisor</i> menunjukkan sikap kepemimpinan (X _{1.2})	1. <i>Supervisor</i> memberikan <i>feedback</i> yang jujur dan terbuka 2. <i>Supervisor</i> harus mengetahui penyebab ketidakpuasan kerja dari karyawan 3. <i>Supervisor</i> harus meningkatkan konseling dan mentoring 4. <i>Supervisor</i> mampu jadi panutan dibidangnya	(Chandra, 2006)

Lanjutan Tabel 3.1 Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran

Gaji (X ₂)	Pendidikan (X _{2,1})	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendidikan terakhir karyawan secara formal 2. Sertifikasi yang telah ditempuh karyawan 	(Hasibuan, 2018)
	Jabatan (X _{2,2})	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sesuai tingkat jabatan 2. Beban kerja antar jabatan 	(Kadarisman, 2012)
	Pemerintahan (X _{2,3})	<ol style="list-style-type: none"> 1. Undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku tentang penetapan upah 2. Peraturan daerah tentang penetapan UMR 	(Bangun, 2012)
	Pengalaman (X _{2,4})	<ol style="list-style-type: none"> 1. Banyaknya jenis pekerjaan yang telah dilakukan 2. Pengalaman kerja pada perusahaan sebelumnya 	(Hasibuan, 2018)
	Kondisi pekerjaan (X _{2,5})	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tinggi rendahnya resiko kecelakaan kerja 2. Tingkat kesulitan pekerjaan 3. Tinggi rendahnya tekanan kerja yang dihadapi 	(kadarisman, 2012)
Promosi Jabatan (X ₃)	Senioritas (X _{3,1})	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lama bekerja karyawan tersebut didalam perusahaan 2. Usia karyawan 3. Pengalaman kerja 	(Hasibuan, 2018)
	Kemampuan (X _{3,2})	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan. 2. Kemampuan dalam memimpin dalam organisasi. 3. Kemampuan berbahasa asing 	
Motivasi Kerja (Y ₁)	Faktor Pemuas (Y _{1,1})	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestasi yang diraih 2. Tanggung jawab 3. Kepuasan kerja itu sendiri 	(Herzberg dalam Ansory, 2018)

Kinerja Karyawan (Y ₂)	Faktor Pemeliharaan (Y _{1.2})	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keamanan dan keselamatan kerja 2. Kondisi kerja 3. Hubungan interpersonal dengan rekan sejawat, atasan, maupun dengan bawahan
	Kualitas (Y _{2.1})	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesesuaian hasil pekerjaan dengan SOP yang telah ditetapkan 2. mampu meminimalisir kesalahan-kesalahan yang terjadi
	Ketepatan waktu (Y _{2.2})	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah disesuaikan 2. Ketepatan waktu hasil kerja jika dibandingkan dengan rekan kerja yang memiliki tugas dan pekerjaan yang sama
	Tingkat Kehadiran (Y _{2.3})	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hadir tepat waktu, sesuai dengan ketentuan perusahaan. 2. Mampu meminimalisir ketidakhadiran. 3. Pulang tepat waktu sesuai dengan ketentuan perusahaan
	Kemampuan Kerja sama (Y _{2.4})	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mudah beradaptasi dengan rekan kerja 2. Dapat bekerja secara berkelompok 3. Percaya dengan rekan kerja

Sumber : Diolah Peneliti, 2019

3.3.3 Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini skala pengukuran yang digunakan adalah skala *Likert*.

Menurut Sinambela (2014:144) skala *Likert* banyak digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang fenomena sosial.

Skala *Likert* berkaitan dengan pertanyaan-pertanyaan dengan pilihan jawaban yang berjenjang mulai dari intensitas paling rendah sampai yang paling tinggi. Karena pilihan jawabannya berjenjang maka diberi bobot pada setiap jawaban dengan intensitasnya.

Misalnya terdapat lima pilihan jawaban, dengan intensitas paling rendah diberi angka 1 (sangat tidak setuju), dan yang tertinggi diberi nilai 5 (sangat setuju).

Pemberian angka ini bertujuan untuk menunjukkan bahwa setiap jawaban memiliki peringkat yang berbeda. Pilihan jawaban tersebut dicontohkan oleh Riduan dan Kuncoro (2006:20) sebagai berikut:

Tabel 3.2 Skala Likert

Pernyataan	Skor
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Ragu-Ragu	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

Sumber: Riduan dan Kuncoro (2006:20)

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi adalah semua *item* yang akan dikumpulkan menjadi objek dalam bidang *universe*. *Universe* dibagi menjadi dua yaitu terbatas dan tidak terbatas.

Universe terbatas memiliki jumlah yang pasti, sedangkan sebaliknya, *universe* tidak

terbatas memiliki jumlah yang tidak diketahui dengan pasti. Menurut Sugiyono (2012: 80) mengungkapkan bahwa “populasi adalah wilayah umum yang terdiri atas: objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian akan ditarik kesimpulannya”. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan tetap di *department production stamping* PT. MKM yang dimana terdapat tiga sub unit didalamnya yaitu *sub unit press* sebanyak 70 orang, *sub unit welding factory* A sebanyak 145 orang, dan *sub unit welding factory* B sebanyak 106 orang. Jumlah karyawan yang akan diteliti sebanyak 321 orang karyawan.

3.4.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2012:116). Teknik pengambilan sampel dari penelitian ini adalah *propotional random sampling*. Peneliti menggunakan teknik *propotional random sampling*, karena peneliti akan mengambil sampel dari tiap-tiap unit populasi dengan memperhitungkan besar kecilnya unit populasi tersebut.

Sampel dari penelitian ini yaitu karyawan PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing* khusus *Department producton stamping*. Peneliti menggunakan rumus *solvin* untuk menentukan sampel penelitian. Berikut perhitungan sampel dengan menggunakan rumus slovin:

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

Sumber: Suliyanto, 2006: 100

Keterangan:

n = Jumlah sampel minimal

N = Jumlah populasi

e = *Standard error* / persentase kelonggaran ketelitian karena kesalahan pengambilan sampel

$$\begin{aligned} n &= \frac{321}{1 + 321 \cdot (0,1^2)} \\ &= \frac{321}{4,21} \\ &= 76.247 \text{ (77 orang)} \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan jumlah sampel adalah 76.247 sehingga dibulatkan menjadi 77 sampel dikarenakan sampelnya orang atau karyawan. Maka penelitian ini akan menggunakan sebanyak 77 karyawan *Department Production Stamping* PT Mitsubishi Krama Yudha Motors dan Manufacturing.

3.4.3 Teknik Sampling

Pengambilan sampel harus didasari oleh teknik pengambilan sampel yang digunakan yang biasa disebut dengan teknik *sampling*. Berdasarkan rumus Slovin banyaknya sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 77 karyawan *department production stamping* PT. Mitsubishi Krama Yudha Motors and Manufacturing (MKM). Metode *sampling* dalam penelitian ini adalah *proportional random sampling*. Sugiyono (2010:120) menjelaskan *proportional random sampling* yaitu suatu Teknik pengambilan sampel yang memperhatikan unit atau kategori dalam populasi penelitian. Untuk menentukan sampel pada setiap unit dengan menggunakan undian saat penelitian berlangsung. Jumlah sampel yang diambil berdasarkan bidang menurut rumus Ridwan (2004:11) sebagai berikut:

$$\frac{N_i \times n}{N}$$

Sumber : Ridwan (2004:11)

Keterangan:

n_i = Jumlah sampel menurut divisi

n = Jumlah sampel seluruhnya

N_i = Jumlah populasi menurut divisi

N = Jumlah populasi seluruhnya

Tabel 3.3 Unit, Populasi, dan Sampel

No	Production Stamping	Populasi	Perhitungan Sampel	Sampel
1.	<i>Sub unit press</i>	70	$\frac{70}{321} \times 77$	17
2.	<i>Sub unit welding factory A</i>	145	$\frac{145}{321} \times 77$	35
3.	<i>Sub unit welding factory B</i>	106	$\frac{106}{321} \times 77$	25
TOTAL		321		77

Sumber: Data diolah, 2019

3.5 Sumber Data

Menurut Sarwono (2006:123) menyatakan bahwa koleksi data merupakan tahapan dalam proses penelitian yang penting, karena dengan hanya mendapatkan data yang tepat maka proses penelitian akan berlangsung sampai peneliti menemukan jawaban dari perumusan masalah yang telah ditetapkan sebelumnya.

Terdapat dua data yang dapat digunakan, yaitu :

3.5.1 Sumber Data Primer

Menurut Sugiyono (2012: 137) data primer adalah data langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer dalam penelitian ini didapatkan melalui jawaban yang diberikan oleh sampel penelitian melalui angket.

3.5.2 Sumber Data Sekunder

Data sekunder ini merupakan data tidak langsung atau peneliti harus mencari data yang sudah jadi kepada sumber yang terkait, contohnya dokumen (Sugiyono, 2012: 137). Data sekunder yang diambil bisa berupa sejarah perusahaan, struktur organisasi, dan visi misi perusahaan.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini, maka diperlukan instrument penelitian. Instrument itu sendiri alat bantu yang diperuntukan dalam mendapatkan data agar penelitian menjadi sistematis dan efisien. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

3.6.1 Kuesioner

Menurut Suliyanto (2018:167) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyebar daftar pertanyaan kepada responden agar responden tersebut memberikan jawabannya. Kuesioner ini akan dibagikan kepada 77 karyawan *department production stamping* PT. Mitsubishi Krama Yudha Motors and Manufacturing.

3.6.2 Dokumentasi

Dokumentasi berupa daftar dokumen-dokumen atau bahan-bahan yang diperlukan untuk mengumpulkan informasi tambahan.

3.7 Uji Validitas dan Reliabilitas

3.7.1 Uji Validitas

Menurut Arikunto (2007: 138) validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrument, sebuah instrument dikatakan valid apabila dapat mengukur dan mengungkap data dari variabel yang diteliti secara cepat. Uji validitas dapat dihitung 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_{xy} : Korelasi produk momen

n : Banyaknya sampel

$\sum X$: Variabel bebas

$\sum Y$: Variabel terikat

Pengujian validitas instrumen dilakukan dengan cara mengkorelasikan setiap skor *item* dengan skor total menggunakan teknik *Korelasi Pearson (Product Moment)*. Kriteria pengujian menyatakan apabila koefisien validitas (r_{IT}) \geq korelasi tabel (r_{tabel}) berarti *item* dinyatakan valid atau mampu mengukur indikator yang diukurnya, sehingga dapat dipergunakan sebagai alat pengumpul data. Adapun ringkasan hasil pengujian validitas sebagaimana tabel berikut :

Tabel 3.4 Pengujian Validitas Instrumen

Variabel	Indikator	Item	Koefisien Validitas	Cut Off	Keterangan
Supervisi	Supervisor Subjektif	X1.1.1	0.894	0.224	valid
		X1.1.2	0.896	0.224	valid
	Supervisor Menunjukkan	X1.2.1	0.964	0.224	valid
		X1.2.2	0.924	0.224	valid

Variabel	Indikator	Item	Koefisien Validitas	Cut Off	Keterangan	
Gaji	Sikap Kepemimpinan	X1.2.3	0.935	0.224	valid	
		X1.2.4	0.894	0.224	valid	
	Pendidikan	X2.1.1	0.891	0.224	valid	
		X2.1.2	0.870	0.224	valid	
	Jabatan	X2.2.1	0.903	0.224	valid	
		X2.2.2	0.909	0.224	valid	
	Pemerintahan	X2.3.1	0.941	0.224	valid	
		X2.3.2	0.951	0.224	valid	
	Pengalaman	X2.4.1	0.912	0.224	valid	
		X2.4.2	0.377	0.224	valid	
	Kondisi Pekerjaan	X2.5.1	0.907	0.224	valid	
		X2.5.2	0.926	0.224	valid	
		X2.5.3	0.924	0.224	valid	
	Promosi Jabatan	Senioritas	X3.1.1	0.867	0.224	valid
			X3.1.2	0.838	0.224	valid
X3.1.3			0.827	0.224	valid	
Kemampuan		X3.2.1	0.809	0.224	valid	
		X3.2.2	0.916	0.224	valid	
		X3.2.3	0.857	0.224	valid	
Motivasi Kerja	Faktor Pemuas	Y1.1.1	0.819	0.224	valid	
		Y1.1.2	0.833	0.224	valid	
		Y1.1.3	0.911	0.224	valid	
	Faktor Pemelihara	Y1.2.1	0.940	0.224	valid	
		Y1.2.2	0.926	0.224	valid	
		Y1.2.3	0.843	0.224	valid	
Kinerja Karyawan	Kualitas	Y2.1.1	0.925	0.224	valid	
		Y2.1.2	0.916	0.224	valid	
	Ketepatan Waktu	Y2.2.1	0.851	0.224	valid	
		Y2.2.2	0.920	0.224	valid	
	Tingkat Kehadiran	Y2.3.1	0.771	0.224	valid	
		Y2.3.2	0.880	0.224	valid	
Kemampuan Kerja Sama	Y2.3.3	0.866	0.224	valid		
	Y2.4.1	0.896	0.224	valid		
	Y2.4.2	0.929	0.224	valid		
		Y2.4.3	0.822	0.224	valid	

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan ringkasan hasil pengujian validitas instrumen penelitian diketahui bahwa semua nilai koefisien korelasi *item* dengan skor total (r_{IT}) > nilai korelasi tabel (0.224). Dengan demikian *item* pada indikator *supervisor* subjektif, *supervisor* menunjukkan sikap kepemimpinan, pendidikan, jabatan, pemerintahan, pengalaman, kondisi pekerjaan, senioritas, kemampuan, faktor pemuas, faktor pemelihara, kualitas, ketepatan waktu, tingkat kehadiran dan kemampuan kerja sama dinyatakan valid atau mampu mengukur indikator tersebut, sehingga dapat dipergunakan sebagai alat pengumpul data dalam penelitian ini.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan suatu pengertian bahwa suatu instrument cukup bisa dipercaya atau digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik (Arikunto, 2010:221). Sehingga dapat disimpulkan bahwa reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukan sejauh mana suatu hasil pengukuran relative konsisten jika alat ukur tersebut digunakan berulang kali.

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menguji skor antara *item* untuk menguji tingkat reliabilitas. Dalam penelitian ini menggunakan metode *alpha conbach*, dengan rumus:

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan:

r_{11} : Reliabilitas Instrumen

k : Banyaknya Pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$: Jumlah Varians butiran

σ_t^2 : Jumlah Varians total

Suatu instrument dikatakan reliable bila memiliki *Alpha Cronbach* lebih besar atau sama dengan 0,6 ($\geq 0,6$). Setelah dilakukan pengujian terhadap data maka, dapat diketahui bahwa data yang diperoleh adalah valid dan reliable sehingga proses analisis dapat dilanjutkan. Adapun ringkasan hasil pengujian reliabilitas sebagaimana tabel berikut :

Tabel 3.5 Pengujian Reliabilitas Instrumen

Variabel	Indikator	Koefisien Reliabilitas	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Supervisi	<i>Supervisor</i> Subjektif	0.752	0.6	reliabel
	<i>Supervisor</i> Menunjukkan Sikap Kepemimpinan	0.947	0.6	reliabel
Gaji	Pendidikan	0.710	0.6	reliabel
	Jabatan	0.782	0.6	reliabel
	Pemerintahan	0.880	0.6	reliabel
	Pengalaman	0.804	0.6	reliabel
Promosi Jabatan	Kondisi Pekerjaan	0.908	0.6	reliabel
	Senioritas	0.791	0.6	reliabel
Motivasi Kerja	Kemampuan	0.823	0.6	reliabel
	Faktor Pemuas	0.812	0.6	reliabel
Kinerja Karyawan	Faktor Pemelihara	0.885	0.6	reliabel
	Kualitas	0.819	0.6	reliabel
	Ketepatan Waktu	0.713	0.6	reliabel
	Tingkat Kehadiran	0.790	0.6	reliabel
	Kemampuan Kerja Sama	0.858	0.6	reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan ringkasan hasil pengujian reliabilitas instrumen penelitian diketahui bahwa semua nilai *Cronbach's Alpha* > 0.6 . Dengan demikian *item* pertanyaan/angket pada indikator *supervisor* subjektif, *supervisor* menunjukkan sikap kepemimpinan, pendidikan, jabatan, pemerintahan, pengalaman, kondisi pekerjaan, senioritas, kemampuan, faktor pemuas, faktor pemelihara, kualitas, ketepatan waktu, tingkat kehadiran dan kemampuan kerja sama dinyatakan reliabel

atau konsisten dalam mengukur indikator tersebut, sehingga dapat dipergunakan sebagai alat pengumpul data dalam penelitian ini.

3.8 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

3.8.1 Uji Validitas Model Formatif

Pengujian validitas model formatif bertujuan untuk mengetahui valid tidaknya suatu indikator dalam mengukur variabel laten yang bersifat formatif.

Pengujian validitas model formatif ditunjukkan oleh besar kecilnya nilai probabilitas. Suatu indikator dinyatakan valid apabila nilai probabilitas \leq level of significance ($\alpha = 5\%$). Hasil pengujian validitas model formatif disajikan dalam tabel 3.6 berikut :

Tabel 3.6 Uji Validitas Model Formatif

Variabel	Indikator	Weight	SE	P value
Gaji	Pendidikan	0.267	0.105	0.007
	Jabatan	0.235	0.106	0.015
	Pemerintahan	0.229	0.106	0.017
	Pengalaman	0.248	0.106	0.011
	Kondisi Pekerjaan	0.203	0.107	0.031
Promosi Jabatan	Senioritas	0.542	0.096	<0.001
	Kemampuan	0.542	0.096	<0.001

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa indikator pendidikan, jabatan, pemerintahan, pengalaman, kondisi pekerjaan, senioritas dan kemampuan yang mengukur variabel gaji dan promosi jabatan menghasilkan nilai probabilitas $<$ level of significance ($\alpha = 5\%$). Dengan demikian indikator tersebut dinyatakan valid atau mampu mengukur variabel gaji dan promosi jabatan.

3.8.2 Uji Validitas Model Reflektif

Evaluasi validitas model reflektif dilakukan dengan menghitung validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen diketahui melalui *loading* faktor. Suatu instrumen dikatakan memenuhi pengujian validitas konvergen apabila memiliki *loading* faktor diatas 0.7. Hasil pengujian validitas konvergen disajikan dalam tabel 3.7 berikut :

Tabel 3.7 Uji Validitas Model Reflektif

Variabel	Indikator	Loading Faktor	SE	P value
Supervisi	<i>Supervisor</i> Subjektif	0.870	0.087	<0.001
	<i>Supervisor</i> Menunjukkan Sikap Kepemimpinan	0.870	0.087	<0.001
Motivasi Kerja	Faktor Pemuas	0.914	0.086	<0.001
	Faktor Pemelihara	0.914	0.086	<0.001
Kinerja Karyawan	Kualitas	0.832	0.088	<0.001
	Ketepatan Waktu	0.815	0.089	<0.001
	Tingkat Kehadiran	0.796	0.089	<0.001
	Kemampuan Kerja Sama	0.813	0.089	<0.001

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa indikator pendidikan, jabatan, pemerintahan, pengalaman, kondisi pekerjaan, senioritas dan kemampuan yang mengukur variabel supervisi, motivasi kerja dan kinerja karyawan bernilai lebih besar dari 0.7. Dengan demikian indikator yang mengukur variabel supervisi, motivasi kerja dan kinerja karyawan dinyatakan valid.

Validitas konvergen selain dapat dilihat melalui loading faktor, juga dapat diketahui melalui *Average Variance Extracted* (AVE). Suatu instrumen dikatakan memenuhi pengujian validitas konvergen apabila memiliki *Average Variance*

Extracted (AVE) diatas 0.5. Hasil pengujian validitas konvergen disajikan dalam tabel 3.8 berikut :

Tabel 3.8 Hasil Uji Validitas Konfergen

Variabel Laten	<i>Average Variance Extracted</i>
Supervisi	0.756
Motivasi kerja	0.835
Kinerja karyawan	0.663

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel supervisi, motivasi kerja dan kinerja karyawan menghasilkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang lebih besar dari 0.5. Dengan demikian indikator yang mengukur variabel supervisi, motivasi kerja dan kinerja karyawan dinyatakan valid.

3.8.3 Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukuran-pengukuran variabel yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi.

Validitas diskriminan terjadi jika terdapat dua instrument yang berbeda dalam mengukur dua variabel yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi. Uji validitas diskriminan dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan variabelnya. Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap variabel dengan korelasi antara variabel dengan variabel lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap variabel lebih besar daripada korelasi antara variabel dengan variabel lainnya dalam model (Hartono, 2009: 60).

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(e_i)}$$

Sumber : Jogyanto, 2009

Validitas diskriminan dihitung menggunakan *cross correlation* dengan kriteria bahwa apabila nilai *loading* faktor dalam suatu variabel yang bersesuaian lebih besar dari nilai korelasi indikator pada variabel lainnya maka indikator tersebut dinyatakan valid dalam mengukur variabel yang bersesuaian. Hasil perhitungan *cross correlation* disajikan dalam tabel 3.9 berikut:

Tabel 3.9 Perhitungan Cross Correlation

	Supervisi	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan
X1.1	0.870	0.319	-0.071
X1.2	0.870	-0.319	0.071
Y1.1	0.220	0.914	-0.499
Y1.2	-0.220	0.914	0.499
Y2.1	-0.262	0.530	0.832
Y2.2	0.151	-0.209	0.815
Y2.3	0.144	-0.106	0.796
Y2.4	-0.024	-0.229	0.813

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan pengukuran *cross correlation* pada tabel berikut, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan indikator-indikator yang mengukur variabel supervisi, motivasi kerja dan kinerja karyawan menghasilkan *loading* faktor yang lebih besar dibandingkan dengan *cross correlation* pada variabel lainnya. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa indikator yang mengukur variabel supervisi, motivasi kerja dan kinerja karyawan dinyatakan valid.

3.8.4 Uji Reliabilitas

Perhitungan yang dapat digunakan untuk menguji reliabilitas konstruk adalah *cronbach alpha* dan *composite reliability*. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila *composite reliability* bernilai lebih besar dari 0.7, dan *cronbach alpha* bernilai lebih besar dari 0.6 maka konstruk tersebut dinyatakan reliabel.

Hasil perhitungan *composite reliability* dan *cronbach alpha* dapat dilihat melalui ringkasan yang disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 3.10 Cronbach's Alpha

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Supervisi	0.861	0.678
Motivasi kerja	0.910	0.802
Kinerja karyawan	0.887	0.830

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* pada variabel supervisi, motivasi kerja dan kinerja karyawan lebih besar dari 0.7.

Dengan demikian, berdasarkan perhitungan *composite reliability* semua indikator yang mengukur variabel supervisi, motivasi kerja dan kinerja karyawan dinyatakan reliabel.

Selanjutnya nilai *cronbach's alpha* pada variabel supervisi, motivasi kerja dan kinerja karyawan lebih besar dari 0.6. Dengan demikian, berdasarkan perhitungan *cronbach's alpha* semua indikator yang mengukur variabel tersebut dinyatakan reliabel.

3.9 Metode Analisis

Data-data yang diperoleh sebelum disajikan dalam bentuk informasi akan diolah dan dianalisis dengan menggunakan bantuan program SPSS statistik 23.

Adapun analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.9.1 Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Arikunto (2006: 239) analisis deskriptif adalah data analisis yang dikumpulkan dalam penelitian korelasional, komparatif, atau eksperimen yang diolah dengan rumus-rumus statistik yang sudah disediakan, baik secara manual maupun dengan cara komputerisasi. Tujuannya adalah untuk membuat suatu deskriptif, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang akan diselidiki dan data yang diinterpretasikan dalam bentuk angka dan persentase dengan demikian akan diperoleh frekuensi, persentase dan rata-rata skor jawaban responden masing-masing *item* variabel Supervisi (X_1), Gaji (X_2), Promosi Jabatan (X_3) dan Motivasi kerja (Y_1) kinerja (Y_2) yang menggambarkan respon atau tanggapan mengenai *item-item* pertanyaan yang kemudian akan dianalisis diperuntukan sebagai masukan dalam penelitian.

3.9.2 Analisis Statistik Inferensial

Sugiyono (2008: 148) mengemukakan bahwa analisis statistik inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Berdasarkan hipotesis yang sudah dipaparkan, maka analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square* (PLS). Hartono (2015: 55) menjelaskan PLS merupakan teknik *statistic*

multivariate yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. *PLS* adalah salah satu metoda statistik SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data, seperti ukuran sampel yang kecil, adanya data yang hilang (*missing value*) dan multikolinieritas. *PLS* dikembangkan dengan berbagai aplikasi perangkat lunak, salah satunya adalah *SmartPLS* yang digunakan untuk penelitian ini.

3.9.3 Analisis dengan Pendekatan *PLS*

1. Spesifikasi Model

Menurut Hartono (2009: 8) menyebutkan spesifikasi model adalah membangun model sesuai dengan tujuan dan masalah yang telah ditetapkan dalam penelitian dengan landasan teori yang kuat. Dalam penelitian ini model menggunakan model indikator refleksi yang mengansumsikan bahwa kovarian diantara pengukuran dijelaskan oleh varian yang merupakan manifestasi dari konstruk latennya. Indikatornya merupakan indikator efek, arah kausalitas dari konstruk ke indikator pengukuran. Sehingga konstruk menjelaskan varian pengukurannya.

2. Model Pengukuran

Menurut Hartono (2011: 69) suatu konsep dan model penelitian tidak dapat diuji dalam suatu model prediksi hubungan relasional dan kausal jika belum melewati tahap purifikasi dalam model pengukuran.

Model pengukuran digunakan untuk mengetahui kemampuan instrument penelitian mengukur konsistensi responden dalam menjawab

item pertanyaan dalam kuesioner atau instrument penelitian. Dalam *PLS* digunakan uji validitas yaitu metode validitas konvergen dan metode validitas diskriminan, sedangkan uji reliabilitas digunakan metode *Composite Reliability*.

a. Uji Validitas

1) Validitas Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk mengukur besarnya korelasi antara konstruk variabel laten. Dalam evaluasi validitas konvergen dari pemeriksaan individual *item* reliabilitas, dapat dilihat dari *standardized loading factor* (korelasi antara skor/*item* komponen dengan skor variabel). *Standardized loading factor* dapat menggambarkan besarnya korelasi antar setiap *item* pengukuran *n* (indikator) dengan konstraknya. Korelasi dapat dikatakan valid apabila memiliki nilai $> 0,5$ (Sofyan 2009: 222).

2) Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukuran-pengukuran variabel yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Validitas diskriminan terjadi jika terdapat dua instrument yang berbeda dalam mengukur dua variabel yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi. Uji validitas diskriminan dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran

dengan variabelnya. Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap variabel dengan korelasi antara variabel dengan variabel lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap variabel lebih besar daripada korelasi antara variabel dengan variabel lainnya dalam model

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum_1 \text{var}(\varepsilon_i)}$$

(Hartono, 2009: 60).

Sumber : Hartono, 2009

Tabel tabulasi parameter uji validitas dalam *PLS*, ditunjukkan pada tabel 3.11 sebagai berikut:

Tabel 3.11 Parameter Uji Validitas dalam Model Pengukuran *PLS*

Uji Validitas	Parameter	<i>Rule Of Thumbs</i>
Konvergen	<i>Factor Loading</i>	Lebih dari 0,7
	<i>Average variance extracted (AVE)</i>	Lebih dari 0,5
	<i>Communality</i>	Lebih dari 0,5
Diskriminan	Akar AVE dan korelasi variabel laten	Akar AVE > korelasi variabel laten
	<i>Cross loading</i>	Lebih dari 0,7 dalam satu variabel

Sumber: Hartono, (2011: 71)

b. Uji reliabilitas

PLS yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Composite Reliability*. Menurut Hartono (2009: 62) metode ini mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu variabel dan dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu variabel.

Rule of thumb nilai *alpha* atau *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima. Berikut rumus

untuk menghitung uji reliabilitas:

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Sumber : Hartono, 2009

c. *Cronbach Alpha*

Dalam analisis *PLS*, uji reliabilitas diperkuat dengan adanya *cronbach alpha* dimana konsisten setiap jawaban diujikan.

Cronbach alpha dikatakan baik apabila $\alpha \geq 0,5$ dan dikatakan cukup apabila $\alpha \geq 0,3$.

3. Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural dalam analisis *PLS* dapat dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk konstruk dependen, nilai koefisien *path* atau *t-values* tiap *path* untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model struktural. Nilai R^2 digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Menurut Hartono (2009:62) Semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model

prediksi dari model penelitian, namun R^2 bukanlah parameter *absolut* dalam mengukur ketepatan model prediksi karena dasar hubungan teoritikal adalah parameter paling utama untuk menjelaskan hubungan kausalitas tersebut.

4. *Goodness of fit*

Menurut Hartono (2009: 9), *goodness of fit* (GOF) adalah ukuran kelayakan seperangkat observasi yang dapat menunjukkan tingkat perbedaan yang rendah antara nilai yang diobservasi dengan nilai yang diekspektasi dalam model. *R-Square* model *PLS* dapat dievaluasi dengan melihat *Q-Square predictive relevance* untuk model variabel. *Q-Square* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya (Ghozali, 2008: 26). Nilai *Q-Square* dapat diperoleh melalui rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

Sumber : Ghozali, 2008

Keterangan:

$R_1^2, R_2^2, \dots, R_p^2$ adalah *R-Square* variabel endogen dalam model persamaan. Nilai *Q-Square* > 0 , menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*. Besaran *Q-Square* ini setara dengan koefisien determinasi total R_m^2 pada analisis jalur (*path analysis*).

R-square variabel motivasi kerja bernilai 0.785 (78.5%). Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman variabel motivasi kerja mampu

dijelaskan oleh variabel supervisi, gaji dan promosi jabatan sebesar 78.5%, atau dengan kata lain kontribusi variabel supervisi, gaji dan promosi jabatan terhadap motivasi kerja sebesar 78.5%, sedangkan sisanya sebesar 21.5% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Kemudian Q-square variabel motivasi kerja bernilai 0.784. Hal ini menunjukkan bahwa supervisi, gaji dan promosi jabatan memiliki kekuatan prediksi yang kuat terhadap motivasi kerja.

R-square variabel kinerja karyawan bernilai 0.840 (84.0%). Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman variabel kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh variabel supervisi, gaji, promosi jabatan dan motivasi kerja sebesar 84.0%, atau dengan kata lain kontribusi variabel supervisi, gaji, promosi jabatan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 84.0%, sedangkan sisanya sebesar 16.0% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Kemudian Q-square variabel kinerja karyawan bernilai 0.840. Hal ini menunjukkan bahwa supervisi, gaji, promosi jabatan dan motivasi kerja memiliki kekuatan prediksi yang kuat terhadap kinerja karyawan.

5. Modifikasi Model

Mengembangkan model yang diuji diawal untuk meningkatkan *goodness of fit* model. Namun pengembangan model harus dipertimbangkan dasar teori, tidak dapat dilakukan hanya berdasarkan alasan argument statistikal.

6. Pengujian Hipotesis

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis *PLS*. Analisis *PLS* yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan program *SmartPLS* versi 3.0 yang dijalankan dengan media komputer. Pengujian hipotesis dilakukan dengan pengujian model struktural yang disebut dengan *boots trapping*, yaitu praktik estimasi nilai estimator (missal varian) dengan penyampelan dari distribusi aproksimasi. Satu pilihan standar untuk distribusi aproksimasi adalah distribusi empiris data yang observasi. Teknik estimasi dilakukan dengan penyampelan berulang seperangkat data yang diobservasi yang diambil secara acak dari data asalnya (Hartono, 2009: 53).

Melalui proses *boots trapping*, parameter uji *T-Statistic* diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas. Skor koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis skor yang ditunjukkan oleh *T-statistic*, harus di atas 1,96 untuk pengujian hipotesis pada *alpha* 5 persen dan power 80 persen.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum PT. MKM

4.1.1 Sejarah Umum PT. MKM

Berdasarkan data sekunder yang diambil dari perusahaan (“Info Perusahaan”, n.d.) PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing* ini merupakan perusahaan dengan penanaman modal asing (PMA) dalam hal ini bekerja sama dengan Jepang, pemegang sahamnya terdiri dari:

1. PT. Krama Yudha, Indonesia sebesar 18,22%.
2. PT. Krama Yudha Tiga Berlian *Motors*, Indonesia sebesar 17,22%.
3. Mitsubishi *Coorporation*, Jepang sebesar 32,28%.
4. Mitsubishi Fuso *Truck and Bus Coorporation*, Jepang sebesar 32,28%.

Tahap-tahap pembangunan diawali dengan pembangunan mesin pabrik dimulai pada tanggal 14 Januari 1974 dan selesai dalam waktu empat bulan yang dilanjutkan dengan pemasukkan mesin-mesin dan peralatan dalam bulan Mei. Produksi percobaan dimulai pada pertengahan bulan Oktober 1974 yang berlangsung untuk beberapa bulan, sedangkan produksi secara komersial dimulai pada tanggal 6 Januari 1975. PT. *Colt Engine and Manufacturing* (CEM) didirikan pada bulan Desember 1982, dimana perusahaan ini merupakan usaha patungan juga antara Indonesia dan Jepang yaitu PT. Mitsubishi *Coorporation* dan Mitsubishi *Motors Coorporation*. Pada bulan Maret 1983, PT. *Colt Engine and Manufacturing* (CEM) ini mulai memproduksi dan produksi secara komersial dimulai tahun 1985.

Pada tanggal 1 Januari 1988, PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and*

manufacturing melakukan *merger* (bergabung) dengan PT. *Colt Engine and Manufacturing (CEM)* yang saat ini dikenal dengan MKM I (*Stamping Plant*) dan MKM II (*Engine Plant*).

Alasan dilakukan merger antara lain untuk efisiensi pada saat merger perbandingan saham antara pihak Indonesia dan Jepang adalah sebesar 35,4% dan 64,6%. MKM I (*Stamping Plant*) memiliki luas tanah sebesar 63.400 m² dengan luas bangunan sebesar 20.750 m² yang aktifitas setiap harinya yaitu memproduksi komponen badan kendaraan, sedangkan MKM II (*Engine Plant*) memiliki luas tanah sebesar 86.460 m² dengan luas bangunan sebesar 13.608 m² yang aktifitas setiap harinya yaitu memproduksi komponen mesin kendaraan. Sampai pada tahun 1997, PT. MKM sudah dapat memproduksi komponen mesin seperti *Crank Shaft*, *Connecting Rod*, *Cylinder Head*, dan *Cam Shaft* sendiri dan pada tahun itu juga mulai dibuat komponen mesin yang lain yaitu *Transmission Case* dan *Extension Housing* untuk jenis kendaraan Colt L300 dan Kuda.

Pada tahun 1998 dimulai eksport komponen mesin yaitu *Cylinder Head*, *Crank Shaft*, dan *Connecting Rod* ke Jepang (MMC Kyoto). Kemudian tahun 1999 mengeksport komponen *body* ke Philipina (MMPC), dan pada tahun 2000 ekspor dilakukan untuk transmisi ke Philipina (ATC). Setiap perusahaan memiliki visi dan misi sehingga keinginan perusahaan tersebut dalam menjalankan kegiatan sehari-harinya dapat terlaksana dengan sebaik-baiknya. Berikut ini adalah visi dan misi PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and manufacturing*.

4.1.2 Visi dan Misi PT. MKM

Berdasarkan data sekunder yang diambil dari perusahaan (“Visi Dan Misi”, n.d.) PT. MKM merumuskan visi yang akan menjadi arah, tujuan dan motivator bagi pengembangan usaha perusahaan. Visi akan membentuk suatu filosofi yang menjadi keyakinan utama dan motivasi seluruh jajaran PT. MKM. PT. MKM memiliki visi **“Menjadi Perusahaan Komponen Otomotif Paling Sukses Dan Terkemuka Di Asia Tenggara Untuk Kendaraan Roda 4 Atau Lebih”**.

Sedangkan misi PT. MKM adalah:

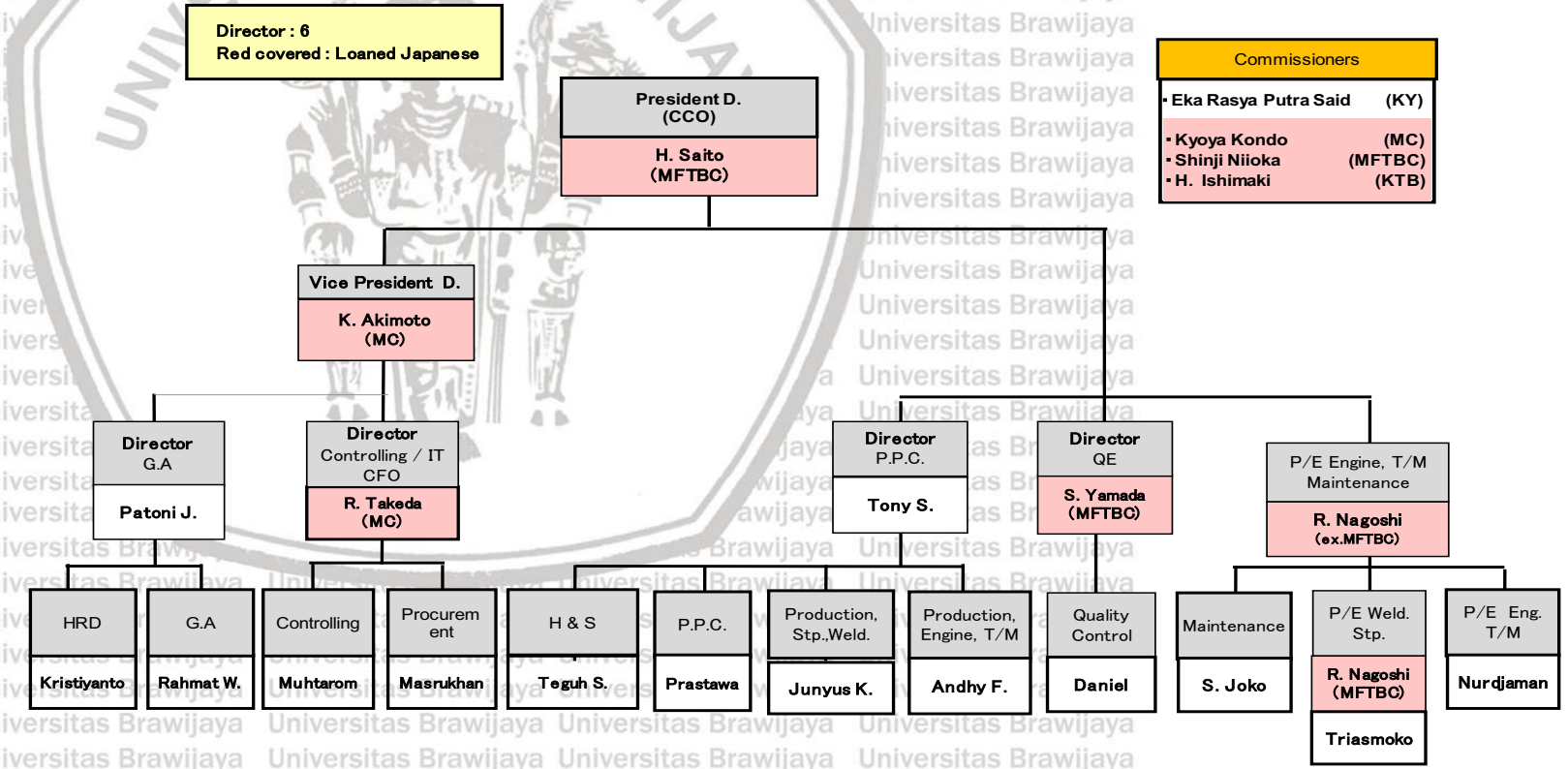
1. Manufaktur berstandar Global Untuk mengembangkan perusahaan dengan standar global untuk menghadapi persaingan yang ketat.
2. Kepuasan Pelanggan Untuk memprioritaskan kepuasan pelanggan dengan memberikan produksi yang berkualitas melalui aktifitas improvement yang berkelanjutan, memenuhi kebutuhan volume produksi dan mencapai manfaat dengan biaya rendah.
3. Kepuasan Karyawan Memenuhi kepuasan karyawan dengan menyediakan infrastruktur yang lebih baik, meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja, dan memberikan pelatihan internal dan eksternal.

4.1.3 Struktur Organisasi

Berdasarkan data sekunder yang diambil dari perusahaan (“Struktur Organisasi”, n.d.) PT. MKM adalah organisasi swasta yang bergerak dibidang otomotif yang dipimpin oleh direksi dan dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah pengawasan dan bertanggungjawab kepada dewan komisaris. PT MKM

dipimpin oleh lima orang direksi yang terdiri dari presiden utama, direktur general affair dan direktur controlling, direktur *production planning and controlling*, serta direktur *quality feeding*. Struktur organisasi PT. MKM dapat dilihat pada Gambar 4.1 berikut ini:





Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan
 Sumber: Data Perusahaan

4.2 Gambaran Umum Responden

Berdasarkan hasil penelitian terdapat 77 orang responden melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PT.MKM.

4.2.1 Gambaran Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Gambaran responden berdasarkan status perkawinan dapat dilihat pada tabel 4.1:

Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Status Perkawinan

STATUS	JUMLAH RESPONDEN	%
MENIKAH	70	91%
BELUM MENIKAH	7	9%
TOTAL	77	100%

Sumber: data diolah,2020

Berdasarkan tabel 4.1 menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan status perkawinan pada PT.MKM didominasi oleh karyawan yang sudah menikah sebanyak 70 responden dengan persentase 91%, sedangkan karyawan yang belum menikah sebanyak 9%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa responden yang sudah menikah lebih mayoritas dalam penelitian ini.

4.2.2 Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambaran responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.2

Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

JENIS KELAMIN	JUMLAH RESPONDEN	%
LAKI-LAKI	68	88%
PEREMPUAN	9	12%
TOTAL	77	100%

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pada PT.MKM didominasi oleh karyawan laki-laki sebanyak 68 responden dengan persentase 88%, sedangkan karyawan perempuan sebanyak 9 responden dengan persentase 12%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa responden laki-laki lebih mayoritas dalam penelitian ini.

4.2.3 Profil Responden Berdasarkan Usia

Gambaran responden berdasarkan usia dapat dilihat pada table 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Usia

USIA	JUMLAH RESPONDEN	%
<20	0	0%
21-30	24	31%
31-40	12	16%
41-50	35	45%
51-60	6	8%
>61	0	0%
TOTAL	77	100%

Sumber: Data primer diolah, 2020

Pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan usia pada karyawan PT.MKM dengan usia antara <20 tahun sebanyak 0 orang dengan persentase sebesar 0%, yang berusia 21-30 sebanyak 24 orang dengan persentase 31%, yang berusia 31-40 sebanyak 12 orang dengan persentase 16%, yang berusia 41-50 sebanyak 35 orang dengan persentase 45%, yang berusia 51-60 sebanyak 6 orang dengan persentase sebesar 8%, yang berusia >61 sejumlah 0 orang dengan persentase 0%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan pada PT.MKM didominasi oleh karyawan yang berusia 41-50 tahun dengan persentase 45,5%. Hal

ini dapat menunjukkan bahwa semakin cukup usia karyawan, tingkat kematangan usia dan pengalaman kerja dalam berfikir dapat memberikan dampak terhadap kinerja individu untuk menyelesaikan tugas dan kewajibannya.

4.2.4 Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Berdasarkan Pendidikan

PENDIDIKAN	JUMLAH RESPONDEN	%
SMA	58	75%
DIPLOMA	4	5%
SARJANA	12	16%
PASCASARJANA	3	4%
TOTAL	77	100%

Sumber : Data primer diolah, 2020

Pada tabel 4.4 menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan pendidikan pada karyawan PT.MKM dengan latar belakang pendidikan SMA berjumlah 58 orang dengan persentase 75%, diploma 4 orang dengan persentase 5%, sarjana 12 orang dengan persentase 16%, dan pascasarjana 3 orang dengan persentase 4%.

4.2.5 Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja

Gambaran responden berdasarkan Masa Kerja dapat dilihat pada table 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Berdasarkan Masa Kerja

MASA KERJA	JUMLAH RESPONDEN	%
<1 TAHUN	1	1%
1-5 TAHUN	5	6%
6-10 TAHUN	23	30%
11-15 TAHUN	32	42%
16-20 TAHUN	13	17%
>21 TAHUN	3	4%
TOTAL	77	100%

Sumber : Data primer diolah, 2020

Pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan masa kerja pada karyawan PT.MKM dengan masa kerja >1 tahun sebanyak 1 orang dengan persentase 1%, 1-5 tahun berjumlah 5 orang dengan persentase 6%, 5-10 tahun berjumlah 23 orang dengan persentase 30%, 10-15 tahun berjumlah 32 orang dengan persentase 42%, 15-20 tahun berjumlah 13 orang dengan persentase 17%, >21 tahun berjumlah 3 orang dengan persentase 4%.

4.2.6 Profil Responden Berdasarkan Gaji yang Diterima

Gambaran responden berdasarkan Gaji Yang Diterima dapat dilihat pada table 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Berdasarkan Gaji Karyawan

GAJI	JUMLAH RESPONDEN	%
Rp. 3.800.000 - Rp.9.500.000	58	75%
Rp. 9.500.000 - Rp.15.000.000	13	17%
>Rp.15.000.000	6	8%
TOTAL	77	100%

Sumber : Data primer diolah, 2020

Pada table 4.5 menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan gaji karyawan pada PT.MKM dengan gaji Rp. 3.800.000- Rp. 9.500.000 berjumlah 58 orang dengan persentase 75%, Rp. 9.500.000 – Rp.15.000.000 berjumlah 13 orang dengan persentase 17%, dan > Rp.15.000.000 berjumlah 6 orang dengan persentase 8%.

4.3 Analisis Data

4.3.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif ini digunakan untuk menganalisis data dengan membuat gambaran tentang situasi data dengan membuat gambaran mengenai situasi dan

kejadian data yang telah terkumpul dibuat kesimpulan yang berlaku untuk umum dan ditabulasi kedalam tabel dan pemberian angka - angka persentase. Analisis deskriptif ini digunakan untuk mengetahui karakter variabel Supervisi (X1), Gaji (X2), Promosi Jabatan (X3), Motivasi Kerja (Y1), dan Kinerja Karyawan (Y2) yang menggambarkan tanggapan responden setiap *item* pertanyaan yang diberikan pada setiap variabel. Berdasarkan kuisioner yang telah dibagikan kepada 77 orang responden, maka untuk dapat mengetahui jawaban responden pada masing-masing *item* bisa dibuat rumus *sturges* sebagai berikut:

$$\text{Interval Kelas (c)} = (X_n - X_1) : k$$

dimana c = perkiraan besarnya

k = banyaknya kelas

X_n = nilai skor tertinggi

X_1 = nilai skor terendah

$$c = (5-1) : 5$$

$$c = 4 : 5 = 0,8$$

Tabel 4.7 Interpretasi Rata-rata Jawaban Responden

Interval Rata-rata	Pernyataan
1-1,79	Sangat Tidak Baik
1,8-2,59	Tidak Baik
2,6-3,39	Cukup Baik
3,4-4,19	Baik
4,2-5	Sangat Baik

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berikut persentase distribusi untuk masing – masing *item* penelitian. Seperti terlihat pada tabel.

4.3.1.1 Distribusi Frekuensi Variabel Supervisi (X1)

Dalam variabel supervisi terdapat 6 *item* pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 4.8:

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel Supervisi (X1)

		Jawaban Responden					Rata-Rata
		SS	S	N	TS	STS	
X1.1.1	f	0	7	14	41	15	3.83
	%	0.0%	9.1%	18.2%	53.2%	19.5%	
X1.1.2	f	0	5	15	36	21	3.95
	%	0.0%	6.5%	19.5%	46.8%	27.3%	
Rata-rata Indikator							3.89
X1.2.1	f	6	37	13	19	2	3.34
	%	7.8%	48.1%	16.9%	24.7%	2.6%	
X1.2.2	f	7	30	18	20	2	3.26
	%	9.1%	39.0%	23.4%	26.0%	2.6%	
X1.2.3	f	6	35	16	20	0	3.35
	%	7.8%	45.5%	20.8%	26.0%	0.0%	
X1.2.4	f	6	30	18	23	0	3.25
	%	7.8%	39.0%	23.4%	29.9%	0.0%	
Rata-rata Indikator							3.30
Rata-rata Variabel							3.59

Sumber: Data primer diolah, 2020

Keterangan:

X1.1.1 : Supervisi *department production stamping* selalu melibatkan karyawan dalam penyampaian pendapat.

X1.1.2 : Supervisi *department production stamping* tidak memiliki ketertarikan personal hanya dengan beberapa karyawan saja.

X1.2.1 : Supervisi *department production stamping* selalu memberikan *feedback* yang terbuka.

X1.2.2 : Supervisi *department production stamping* selalu mengetahui penyebab dari ketidakpuasan kerja karyawan.

X1.2.3 : Supervisi *department production stamping* perlu meningkatkan konseling dan mentoring.

X1.2.4 : Supervisi *department production stamping* selalu mejadi panutan di bidangnya.

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi variabel *supervisor* subjektif (X1.1), pada *item* pertama (X1.1.1) dilihat dari jawaban responden paling banyak sebesar 53.2% responden menyatakan tidak setuju bahwa *supervisor* pada *department production stamping* dalam penyampaian pendapat tidak melibatkan karyawannya, dan sebesar 19.5% responden menyatakan sangat tidak setuju bahwa *supervisor* pada *department production stamping* dalam penyampaian pendapat tidak melibatkan karyawannya. Rata-rata *item* sebesar 3.83 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan tidak setuju bahwa *supervisor* pada *department production stamping* dalam penyampaian pendapat tidak melibatkan karyawannya.

Pada *item* kedua *supervisor* pada *department production stamping* memiliki ketertarikan personal hanya dengan beberapa karyawan saja (X1.1.2) pada tabel 4.8 paling banyak sebesar 46.8% responden menyatakan tidak setuju bahwa *supervisor* pada *department production stamping* memiliki ketertarikan personal hanya dengan beberapa karyawan saja, dan sebesar 27.3% responden menyatakan sangat tidak setuju bahwa *supervisor* pada *department production stamping* memiliki ketertarikan personal hanya dengan beberapa karyawan saja. Rata-rata *item* sebesar 3.95 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan tidak setuju bahwa *supervisor* pada *department production stamping* memiliki ketertarikan personal

hanya dengan beberapa karyawan saja. Rata-rata indikator supervisi subjektif sebesar 3.89. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator supervisi subjektif dalam kategori baik.

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi variabel *supervisor* menunjukkan sikap kepemimpinan (X1.2), pada *item* pertama (X1.2.1) dilihat dari jawaban paling banyak sebesar 48.1% responden menyatakan setuju bahwa *supervisor* pada *department production stamping* memberikan *feedback* yang terbuka, dan sebesar 24.7% responden menyatakan tidak setuju bahwa *supervisor* pada *department production stamping* memberikan *feedback* yang terbuka. Rata-rata *item* sebesar 3.34 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan netral bahwa *supervisor* pada *department production stamping* memberikan *feedback* yang terbuka.

Pada *item* kedua (X1.2.2), dilihat dari tabel diatas paling banyak sebesar 39.0% responden menyatakan setuju bahwa *supervisor* pada departemen *production stamping* mengetahui penyebab ketidakpuasan kerja dari Bapak/Ibu, dan sebesar 26.0% responden menyatakan tidak setuju bahwa *supervisor* pada *department production stamping* mengetahui penyebab ketidakpuasan kerja dari Bapak/Ibu. Rata-rata *item* sebesar 3.26 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan netral bahwa *supervisor* pada *department production stamping* mengetahui penyebab ketidakpuasan kerja dari Bapak/Ibu.

Pada *item* ketiga (X1.2.3), paling banyak sebesar 45.5% responden menyatakan setuju bahwa *supervisor* pada *department production stamping* perlu meningkatkan konseling dan mentoring, dan sebesar 26.0% responden menyatakan

tidak setuju bahwa *supervisor* pada *department production stamping* perlu meningkatkan konseling dan mentoring. Rata-rata *item* sebesar 3.33 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan netral bahwa *supervisor* pada *department production stamping* perlu meningkatkan konseling dan mentoring.

Kemudian pada *item* keempat (X1.2.4), paling banyak sebesar 39.0% responden menyatakan setuju bahwa *supervisor* pada *department production stamping* sudah menjadi panutan di bidangnya, dan sebesar 29.9% responden menyatakan tidak setuju bahwa *supervisor* pada *department production stamping* sudah menjadi panutan di bidangnya. Rata-rata *item* sebesar 3.25 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan netral bahwa *supervisor* pada *department production stamping* sudah menjadi panutan di bidangnya.

Rata-rata indikator *supervisor* menunjukkan sikap kepemimpinan dan mentoring sebesar 3.3. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator *supervisor* menunjukkan sikap kepemimpinan dan mentoring dalam kategori cukup baik. Rata-rata variabel supervisi sebesar 3.59. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel supervisi dalam kategori baik.

4.3.1.2 Distribusi Frekuensi Variabel Gaji

Dalam variabel Gaji terdapat sebelas *item* pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 4.9:

Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Variabel Gaji (X2)

		Jawaban Responden					Rata-Rata
		SS	S	N	TS	STS	
X2.1.1	f	6	35	14	17	5	3.26
	%	7.8%	45.5%	18.2%	22.1%	6.5%	
X2.1.2	f	7	35	12	23	0	3.34
	%	9.1%	45.5%	15.6%	29.9%	0.0%	
Rata-rata Indikator							3.30
X2.2.1	f	8	36	12	19	2	3.38
	%	10.4%	46.8%	15.6%	24.7%	2.6%	
X2.2.2	f	7	33	13	21	3	3.26
	%	9.1%	42.9%	16.9%	27.3%	3.9%	
Rata-rata Indikator							3.32
X2.3.1	f	10	44	9	10	4	3.60
	%	13.0%	57.1%	11.7%	13.0%	5.2%	
X2.3.2	f	9	40	9	13	6	3.43
	%	11.7%	51.9%	11.7%	16.9%	7.8%	
Rata-rata Indikator							3.51
X2.4.1	f	5	33	14	22	3	3.19
	%	6.5%	42.9%	18.2%	28.6%	3.9%	
X2.4.2	f	6	29	14	25	3	3.13
	%	7.8%	37.7%	18.2%	32.5%	3.9%	
Rata-rata Indikator							3.16
X2.5.1	f	6	27	16	21	7	3.05
	%	7.8%	35.1%	20.8%	27.3%	9.1%	
X2.5.2	f	6	26	14	27	4	3.04
	%	7.8%	33.8%	18.2%	35.1%	5.2%	
X2.5.3	f	7	25	11	29	5	3.00
	%	9.1%	32.5%	14.3%	37.7%	6.5%	
Rata-rata Indikator							3.03
Rata-rata Variabel							3.26

Sumber: Data primer diolah, 2020

Keterangan:

X2.1.1 : Besar gaji yang diterima karyawan sudah sesuai dengan jenjang pendidikan karyawan

X2.1.2 : Besar gaji yang diterima sudah sesuai dengan pelatihan kerja yang telah ditempuh karyawan

X2.2.1 : Besar gaji yang diterima sudah sesuai dengan posisi yang diemban

X2.2.2 : Besar gaji yang diterima sudah sesuai dengan beban kerja masing-masing posisi

X2.3.1 : Besar gaji yang diterima sudah sesuai dengan Undang-undang ketenagakerjaan tentang penetapan upah yang berlaku

X2.3.2 : Besar gaji yang diterima sudah sesuai dengan peraturan daerah tentang penetapan UMR

X2.4.1 : Besar gaji yang diterima sudah sesuai dengan variasi jenis pekerjaan yang telah dilakukan

X2.4.2 : Besar gaji yang diterima sudah sesuai dengan pengalaman kerja yang dimiliki karyawan

X2.5.1 : Besar gaji yang diterima sudah sesuai dengan resiko kecelakaan kerja yang akan dihadapi

X2.5.2 : Besar gaji yang diterima belum sesuai dengan tingkat kesulitan pekerjaan

X2.5.3 : Besar gaji yang diterima belum sesuai dengan tekanan kerja yang dihadapi

Berdasarkan hasil tabel distribusi variabel Pendidikan (X2.1) diatas, pada item pertama (X2.1.1) bahwa dari 77 karyawan *department production stamping* PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing*, paling banyak sebesar 45.5% responden menyatakan setuju bahwa besar gaji yang diterima sudah sesuai dengan jenjang pendidikan karyawan, dan sebesar 22.1% responden menyatakan tidak setuju bahwa besar gaji yang diterima sudah sesuai dengan jenjang pendidikan karyawan.

Rata-rata *item* sebesar 3.26 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan netral bahwa besar gaji yang diterima sudah sesuai dengan jenjang pendidikan karyawan. Pada *item* kedua (X2.1.2) dari 77 karyawan *department production stamping* PT. Mitsubishi Krama Yudha Motors and Manufacturing, paling banyak sebesar 45.5% responden menyatakan setuju bahwa besar gaji yang diterima sudah sesuai dengan pelatihan kerja yang telah ditempuh karyawan, dan sebesar 29.9% responden menyatakan tidak setuju bahwa besar gaji yang diterima sudah sesuai dengan pelatihan kerja yang telah ditempuh karyawan.

Rata-rata *item* sebesar 3.34 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan netral bahwa besar gaji yang diterima sudah sesuai dengan pelatihan kerja yang telah ditempuh karyawan.

Rata-rata indikator pendidikan sebesar 3.30. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator pendidikan dalam kategori cukup baik.

Pada *item* pertama (X2.2.1) dari 77 karyawan *department production stamping* PT. Mitsubishi Krama Yudha Motors and Manufacturing, paling banyak sebesar 46.8% responden menyatakan setuju bahwa besar gaji yang diterima sudah sesuai dengan posisi yang mereka emban, dan sebesar 24.7% responden menyatakan tidak setuju bahwa besar gaji yang diterima sudah sesuai dengan posisi yang mereka emban. Rata-rata *item* sebesar 3.38 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan netral bahwa besar gaji yang diterima sudah sesuai dengan posisi yang mereka emban.

Pada *item* kedua (X2.2.2) dari 77 karyawan *department production stamping* PT. Mitsubishi Krama Yudha Motors and Manufacturing, paling banyak

sebesar 42.9% responden menyatakan setuju bahwa besar gaji yang diterima sudah sesuai dengan beban kerja yang ditugaskan oleh masing-masing posisi, dan sebesar 27.3% responden menyatakan tidak setuju bahwa besar gaji yang diterima sudah sesuai dengan beban kerja yang ditugaskan oleh masing-masing posisi.

Rata-rata *item* sebesar 3.26 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan netral bahwa besar gaji yang diterima sudah sesuai dengan beban kerja yang ditugaskan oleh masing-masing posisi.

Rata-rata indikator jabatan sebesar 3.32. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator jabatan dalam kategori cukup baik.

Berdasarkan hasil tabel distribusi frekuensi indikator Pemerintahan (X2.3) pada *item* pertama (X2.3.1) 77 karyawan *department production stamping* PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing*, paling banyak sebesar 57.1% responden menyatakan setuju bahwa besar gaji yang mereka terima sudah sesuai dengan undang-undang ketenagakerjaan tentang penetapan upah yang berlaku saat ini, dan sebesar 13.0% responden menyatakan tidak setuju bahwa besar gaji yang mereka terima sudah sesuai dengan undang-undang ketenagakerjaan tentang penetapan upah yang berlaku saat ini.

Rata-rata *item* sebesar 3.60 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa besar gaji yang mereka terima sudah sesuai dengan undang-undang ketenagakerjaan tentang penetapan upah yang berlaku saat ini.

Pada *item* kedua (X2.3.2) dari 77 karyawan *department production stamping* PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing*, paling banyak sebesar 51.9% responden menyatakan setuju bahwa besar gaji yang mereka terima

sudah sesuai dengan peraturan daerah tentang penetapan UMR saat ini, dan sebesar 16.9% responden menyatakan tidak setuju bahwa besar gaji yang mereka terima sudah sesuai dengan peraturan daerah tentang penetapan UMR saat ini.

Rata-rata *item* sebesar 3.43 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa besar gaji yang mereka terima sudah sesuai dengan peraturan daerah tentang penetapan UMR saat ini. Rata-rata indikator Pemerintahan sebesar 3.51. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator pemerintahan dalam kategori baik.

Berdasarkan hasil tabel distribusi frekuensi variabel Pengalaman ($X_{2.4}$), pada *item* pertama ($X_{2.4.1}$) dari 77 karyawan *department production stamping* PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing*, paling banyak sebesar 42.9% responden menyatakan setuju bahwa besar gaji yang mereka terima sudah sesuai dengan variasi jenis pekerjaan yang dilakukan, dan sebesar 28.6% responden menyatakan tidak setuju bahwa besar gaji yang mereka terima sudah sesuai dengan variasi jenis pekerjaan yang dilakukan. Rata-rata *item* sebesar 3.19 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan netral bahwa besar gaji yang mereka terima sudah sesuai dengan variasi jenis pekerjaan yang dilakukan.

Pada *item* kedua ($X_{2.4.2}$) dari 77 karyawan *department production stamping* PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing*, paling banyak sebesar 37.7% responden menyatakan setuju bahwa besar gaji yang mereka terima sudah sesuai dengan pengalaman kerja yang mereka miliki, dan sebesar 32.5% responden menyatakan tidak setuju bahwa besar gaji yang mereka terima sudah sesuai dengan pengalaman kerja yang mereka miliki. Rata-rata *item* sebesar 3.13

menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan netral bahwa besar gaji yang mereka terima sudah sesuai dengan pengalaman kerja yang mereka miliki.

Rata-rata indikator Pengalaman sebesar 3.16, hal ini menunjukkan bahwa indikator Pendidikan berada pada katagori cukup baik.

Berdasarkan hasil tabel distribusi frekuensi variabel Kondisi Pekerjaan (X2.5), pada *item* pertama (X2.5.1) dari 77 karyawan *department production stamping* PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing*, paling banyak sebesar 35.1% responden menyatakan setuju bahwa besar gaji yang mereka terima sudah sesuai dengan tinggi rendahnya resiko kecelakaan kerja yang akan dihadapi, dan sebesar 27.3% responden menyatakan tidak setuju bahwa besar gaji yang mereka terima sudah sesuai dengan tinggi rendahnya resiko kecelakaan kerja yang akan dihadapi. Rata-rata *item* sebesar 3.05 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan netral bahwa besar gaji yang mereka terima sudah sesuai dengan tinggi rendahnya resiko kecelakaan kerja yang akan dihadapi.

Pada *item* kedua (X2.5.2) dari 77 karyawan *department production stamping* PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing*, paling banyak sebesar 35.1% responden menyatakan tidak setuju bahwa besar gaji yang mereka terima saat ini sudah sesuai dengan tingkat kesulitan pekerjaan, dan sebesar 33.8% responden menyatakan setuju bahwa besar gaji yang mereka terima saat ini sudah sesuai dengan tingkat kesulitan pekerjaan. Rata-rata *item* sebesar 3.04 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan netral bahwa besar gaji yang mereka terima saat ini sudah sesuai dengan tingkat kesulitan pekerjaan.

Pada *item* ketiga (X2.5.3) dari 77 karyawan *department production stamping* PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing*, paling banyak sebesar 37.7% responden menyatakan tidak setuju bahwa besar gaji yang mereka terima sudah sesuai dengan tinggi rendahnya tekanan kerja yang dihadapi, dan sebesar 32.5% responden menyatakan setuju bahwa besar gaji yang mereka terima sudah sesuai dengan tinggi rendahnya tekanan kerja yang dihadapi. Rata-rata *item* sebesar 3.00 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan netral bahwa besar gaji yang mereka terima sudah sesuai dengan tinggi rendahnya tekanan kerja yang dihadapi.

Rata-rata indikator kondisi pekerjaan sebesar 3.03. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator kondisi pekerjaan dalam kategori cukup baik. Rata-rata variabel gaji sebesar 3.26. dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel gaji dalam kategori cukup baik.

4.3.1.3 Distribusi Frekuensi Variabel Promosi Jabatan

Dalam variabel Promosi Jabatan terdapat enam *item* pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada

Tabel 4.10:

Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Variabel Promosi Jabatan (X3)

		Jawaban Responden					Rata-Rata
		SS	S	N	TS	STS	
X3.1.1	f	23	40	10	4	0	4.06
	%	29.9%	51.9%	13.0%	5.2%	0.0%	
X3.1.2	f	21	37	10	8	1	3.90
	%	27.3%	48.1%	13.0%	10.4%	1.3%	
X3.1.3	f	26	38	10	3	0	4.13
	%	33.8%	49.4%	13.0%	3.9%	0.0%	
Rata-rata Indikator							4.03
X3.2.1	f	25	43	9	0	0	4.21
	%	32.5%	55.8%	11.7%	0.0%	0.0%	

		Jawaban Responden					Rata-Rata
		SS	S	N	TS	STS	
X3.2.2	f	15	41	16	5	0	3.86
	%	19.5%	53.2%	20.8%	6.5%	0.0%	
X3.2.3	f	9	36	25	7	0	3.61
	%	11.7%	46.8%	32.5%	9.1%	0.0%	
Rata-rata Indikator							3.89
Rata-rata Variabel							3.96

Sumber: Data primer diolah, 2020

Keterangan:

X3.1.1 : Perusahaan selalu menjadikan masa kerja sebagai pertimbangan untuk promosi jabatan

X3.1.2 : Perusahaan selalu menjadikan usia yang lebih senior sebagai pertimbangan untuk promosi jabatan

X3.1.3 : Perusahaan selalu menjadikan pengalaman kerja sebagai pertimbangan untuk promosi jabatan

X3.2.1 : Perusahaan selalu menjadikan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan selalu dengan baik dan tepat waktu sebagai pertimbangan untuk promosi jabatan

X3.2.2 : Perusahaan selalu menjadikan kemampuan dalam memimpin organisasi sebagai pertimbangan untuk promosi jabatan

X3.2.3 : Perusahaan selalu menjadikan kemampuan berbahasa asing sebagai pertimbangan untuk promosi jabatan

Berdasarkan nilai tabel distribusi frekuensi variabel Senioritas (X3.1), pada *item* pertama (X3.1.1) dari 77 karyawan *department production stamping* PT.

Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing*, paling banyak sebesar 51.9% responden menyatakan setuju bahwa masa kerja mereka di PT MKM dapat

dijadikan pertimbangan untuk promosi jabatan, dan sebesar 29.9% responden menyatakan sangat setuju bahwa masa kerja mereka di PT MKM dapat dijadikan pertimbangan untuk promosi jabatan. Rata-rata *item* sebesar 4.06 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa masa kerja mereka di PT MKM dapat dijadikan pertimbangan untuk promosi jabatan.

Pada *item* kedua (X3.1.2) dari 77 karyawan *department production stamping* PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing*, paling banyak sebesar 48.1% responden menyatakan setuju bahwa usia yang lebih senior dapat dijadikan pertimbangan untuk promosi jabatan mereka, dan sebesar 27.3% responden menyatakan sangat setuju bahwa usia yang lebih senior dapat dijadikan pertimbangan untuk promosi jabatan mereka. Rata-rata *item* sebesar 3.90 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa usia yang lebih senior dapat dijadikan pertimbangan untuk promosi jabatan mereka.

Pada *item* ketiga (X3.1.3) dari 77 karyawan *department production stamping* PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing*, paling banyak sebesar 49.4% responden menyatakan setuju bahwa pengalaman kerja yang mereka miliki dapat dijadikan pertimbangan untuk promosi jabatan mereka, dan sebesar 33.8% responden menyatakan sangat setuju bahwa pengalaman kerja yang mereka miliki dapat dijadikan pertimbangan untuk promosi jabatan mereka. Rata-rata *item* sebesar 4.13 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa pengalaman kerja yang mereka miliki dapat dijadikan pertimbangan untuk promosi jabatan mereka.

Rata-rata indikator variabel senioritas (X3.1) sebesar 4.03. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator senioritas dalam kategori baik.

Berikutnya berdasarkan nilai tabel distribusi frekuensi variabel kemampuan atau kecakapan (X3.2). pada *item* pertama (X3.2.1) dari 77 karyawan *department production stamping* PT. Mitsubishi Krama Yudha Motors and Manufacturing, paling banyak sebesar 55.8% responden menyatakan setuju bahwa kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu dapat dijadikan pertimbangan untuk promosi jabatan mereka, dan sebesar 32.5% responden menyatakan sangat setuju bahwa kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu dapat dijadikan pertimbangan untuk promosi jabatan mereka. Rata-rata *item* sebesar 4.20 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu dapat dijadikan pertimbangan untuk promosi jabatan mereka.

Pada *item* kedua (X3.2.2) dari 77 karyawan *department production stamping* PT. Mitsubishi Krama Yudha Motors and Manufacturing, paling banyak sebesar 53.2% responden menyatakan setuju bahwa kemampuan mereka dalam memimpin sebuah organisasi dapat dijadikan pertimbangan untuk promosi jabatan mereka, dan sebesar 20.8% responden menyatakan netral bahwa kemampuan mereka dalam memimpin sebuah organisasi dapat dijadikan pertimbangan untuk promosi jabatan mereka. Rata-rata *item* sebesar 3.86 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa kemampuan mereka dalam memimpin sebuah organisasi dapat dijadikan pertimbangan untuk promosi jabatan mereka.

Pada *item* ketiga (X3.2.3) dari 77 karyawan *department production stamping* PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing*, paling banyak sebesar 46.8% responden menyatakan setuju bahwa kemampuan berbahasa asing yang mereka miliki dapat dijadikan pertimbangan untuk promosi jabatan mereka, dan sebesar 32.5% responden menyatakan netral bahwa kemampuan berbahasa asing yang mereka miliki dapat dijadikan pertimbangan untuk promosi jabatan mereka. Rata-rata *item* sebesar 3.61 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa kemampuan berbahasa asing yang mereka miliki dapat dijadikan pertimbangan untuk promosi jabatan mereka.

Rata-rata indikator kemampuan atau kecakapan (X3.2) sebesar 3.89.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator kemampuan atau kecakapan dalam kategori baik. Rata-rata variabel promosi jabatan sebesar 3.96, hal ini menunjukkan bahwa variabel promosi jabatan masuk kedalam kategori baik.

4.3.1.4 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja

Dalam variabel Motivasi Kerja terdapat enam *item* pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada

Tabel 4.11:

Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja (Y1)

		Jawaban Responden					Rata-Rata
		SS	S	N	TS	STS	
Y1.1.1	f	31	41	5	0	0	4.34
	%	40.3%	53.2%	6.5%	0.0%	0.0%	
Y1.1.2	f	18	46	9	4	0	4.01
	%	23.4%	59.7%	11.7%	5.2%	0.0%	
Y1.1.3	f	18	46	10	3	0	4.03
	%	23.4%	59.7%	13.0%	3.9%	0.0%	
Rata-rata Indikator							4.13
Y1.2.1	f	25	41	7	4	0	4.13
	%	32.5%	53.2%	9.1%	5.2%	0.0%	

		Jawaban Responden					Rata-Rata
		SS	S	N	TS	STS	
Y1.2.2	f	19	39	12	6	1	3.90
	%	24.7%	50.6%	15.6%	7.8%	1.3%	
Y1.2.3	f	24	43	7	3	0	4.14
	%	31.2%	55.8%	9.1%	3.9%	0.0%	
Rata-rata Indikator							4.06
Rata-rata Variabel							4.09

Sumber: Data primer diolah, 2020

Keterangan:

Y1.1.1 : Prestasi yang akan saya raih

Y1.1.2 : Tanggung jawab yang sedang saya emban

Y1.1.3 : Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan

Y1.2.1 : Keamanan dan keselamatan kerja yang ada

Y1.2.2 : Kondisi kerja yang ada

Y1.2.3 : Memiliki hubungan interpersonal yang baik dengan rekan kerja maupun atasan

Berdasarkan hasil tabel distribusi frekuensi variabel faktor pemuas (Y1.1) diatas, pada *item* pertama (Y1.1.1) diinformasikan bahwa dari 77 karyawan *department production stamping* PT. Mitsubishi Krama Yudha Motors and Manufacturing, paling banyak sebesar 53.2% responden menyatakan setuju bahwa prestasi yang akan mereka raih dapat membuat mereka termotivasi, dan sebesar 40.3% responden menyatakan sangat setuju bahwa prestasi yang akan mereka raih dapat membuat mereka termotivasi. Rata-rata *item* sebesar 4.34 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa prestasi yang akan mereka raih dapat membuat mereka termotivasi.

Pada *item* kedua (Y1.1.2) dari 77 karyawan *department production stamping* PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing*, paling banyak sebesar 59.7% responden menyatakan setuju bahwa tanggung jawab yang sedang mereka emban saat ini dapat membuat mereka termotivasi, dan sebesar 23.4% responden menyatakan sangat setuju bahwa tanggung jawab yang sedang mereka emban saat ini dapat membuat mereka termotivasi. Rata-rata *item* sebesar 4.01 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa tanggung jawab yang sedang mereka emban saat ini dapat membuat mereka termotivasi.

Pada *item* ketiga (Y1.1.3) dari 77 karyawan *department production stamping* PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing*, paling banyak sebesar 59.7% responden menyatakan setuju bahwa kepuasan kerja yang mereka rasakan dapat membuat mereka termotivasi, dan sebesar 23.4% responden menyatakan sangat setuju bahwa kepuasan kerja yang mereka rasakan dapat membuat mereka termotivasi. Rata-rata *item* sebesar 4.03 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa kepuasan kerja yang mereka rasakan dapat membuat mereka termotivasi. Rata-rata indikator variabel faktor pemuas (Y1.1) sebesar 4.13. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator faktor pemuas dalam kategori baik.

Berdasarkan hasil tabel distribusi frekuensi variabel faktor pemelihara (Y1.2) pada *item* pertama (Y1.2.1) dari 77 karyawan *department production stamping* PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing*, paling banyak sebesar 53.2% responden menyatakan setuju bahwa keamanan dan keselamatan kerja di PT MKM dapat membuat mereka termotivasi, dan sebesar 32.5%

responden menyatakan sangat setuju bahwa keamanan dan keselamatan kerja di PT MKM dapat membuat mereka termotivasi. Rata-rata *item* sebesar sebesar 4.13 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa keamanan dan keselamatan kerja di PT MKM dapat membuat mereka termotivasi.

Pada *item* kedua (Y1.2.2) dari 77 karyawan *department production stamping* PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing*, paling banyak sebesar 50.6% responden menyatakan setuju bahwa kondisi kerja di PT MKM dapat membuat mereka termotivasi, dan sebesar 24.7% responden menyatakan sangat setuju bahwa kondisi kerja di PT MKM dapat membuat mereka termotivasi.

Rata-rata *item* sebesar 3.90 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa kondisi kerja di PT MKM dapat membuat mereka termotivasi.

Pada *item* ketiga (Y1.2.3) dari 77 karyawan *department production stamping* PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing*, paling banyak sebesar 55.8% responden menyatakan setuju bahwa memiliki hubungan interpersonal dengan rekan sejawat, atasan, maupun dengan bawahan yang baik dapat membuat mereka termotivasi, dan sebesar 31.2% responden menyatakan sangat setuju bahwa memiliki hubungan interpersonal dengan rekan sejawat, atasan, maupun dengan bawahan yang baik dapat membuat mereka termotivasi.

Rata-rata *item* sebesar 4.14 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa memiliki hubungan interpersonal dengan rekan sejawat, atasan, maupun dengan bawahan yang baik dapat membuat mereka termotivasi.

Rata-rata indikator variabel faktor pemelihara (Y1.2) sebesar 4.06, hal ini menunjukkan bahwa variabel faktor pemelihara (Y1.2) berada pada katagori baik.

Rata-rata variabel motivasi kerja sebesar 4.09, hal ini menunjukkan variabel motivasi kerja berada pada katagori baik.

4.3.1.5 Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan

Dalam variabel Kinerja Karyawan terdapat sepuluh *item* pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada

Tabel 4.12:

Tabel 4.12 Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan (Y2)

		Jawaban Responden					Rata-Rata
		SS	S	RG	TS	STS	
Y2.1.1	f	23	46	7	1	0	4.18
	%	29.9%	59.7%	9.1%	1.3%	0.0%	
Y2.1.2	f	17	51	8	1	0	4.09
	%	22.1%	66.2%	10.4%	1.3%	0.0%	
Rata-rata Indikator							4.14
Y2.2.1	f	10	56	9	2	0	3.96
	%	13.0%	72.7%	11.7%	2.6%	0.0%	
Y2.2.2	f	8	38	24	7	0	3.61
	%	10.4%	49.4%	31.2%	9.1%	0.0%	
Rata-rata Indikator							3.79
Y2.3.1	f	22	38	13	4	0	4.01
	%	28.6%	49.4%	16.9%	5.2%	0.0%	
Y2.3.2	f	0	4	7	28	38	4.30
	%	0.0%	5.2%	9.1%	36.4%	49.4%	
Y2.3.3	f	0	3	9	27	38	4.30
	%	0.0%	3.9%	11.7%	35.1%	49.4%	
Rata-rata Indikator							4.20
Y2.4.1	f	26	40	10	1	0	4.18
	%	33.8%	51.9%	13.0%	1.3%	0.0%	
Y2.4.2	f	31	38	8	0	0	4.30
	%	40.3%	49.4%	10.4%	0.0%	0.0%	
Y2.4.3	f	20	46	11	0	0	4.12
	%	26.0%	59.7%	14.3%	0.0%	0.0%	
Rata-rata Indikator							4.20
Rata-rata Variabel							4.08

Sumber: Data diolah peneliti, 2020

Keterangan:

Y2.1.1 : Pekerjaan yang karyawan selesaikan selalu sesuai SOP yang ada

Y2.1.2 : Karyawan selalu mampu meminimalisir kesalahan pada pekerjaan

Y2.2.1 : Karyawan selalu mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang ditetapkan

Y2.2.2 : Karyawan selalu mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibandingkan rekan kerjanya yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang sama

Y2.3.1 : Karyawan tidak pernah datang terlambat

Y2.3.2 : Karyawan sering tidak hadir tanpa keterangan ataupun mangkir saat jam kerja

Y2.3.3 : Karyawan akan pulang sebelum jam kerja berakhir

Y2.4.1 : Karyawan selalu mudah beradaptasi dengan rekan kerjanya

Y2.4.2 : Karyawan selalu dapat bekerja secara berkelompok

Y2.4.3 : Karyawan selalu dapat mempercayai rekan kerjanya

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada variable kualitas (Y2.1) diatas, dengan *item* pertama (Y2.1.1) bahwa dari 77 karyawan *department production stamping* PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing*, paling banyak sebesar 59.7% responden menyatakan setuju bahwa pekerjaan yang mereka selesaikan sudah mengikuti SOP yang ada di PT MKM, dan sebesar 29.9% responden menyatakan sangat setuju bahwa pekerjaan yang mereka selesaikan sudah mengikuti SOP yang ada di PT MKM. Rata-rata *item* sebesar 4.18

menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa pekerjaan yang mereka selesaikan sudah mengikuti SOP yang ada di PT MKM.

Pada *item* kedua (Y2.1.2) dari 77 karyawan *department production stamping* PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing*, paling banyak sebesar 66.2% responden menyatakan setuju bahwa mereka mampu meminimalisir kesalahan-kesalahan pada pekerjaan yang telah dilakukan, dan sebesar 22.1% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka mampu meminimalisir kesalahan-kesalahan pada pekerjaan yang telah dilakukan. Rata-rata *item* sebesar 4.09 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mereka mampu meminimalisir kesalahan-kesalahan pada pekerjaan yang telah dilakukan.

Rata-rata indikator kualitas sebesar 4.14. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator kualitas dalam kategori baik.

Variabel kedua yaitu ketepatan waktu (Y2.2) dengan *item* pertama (Y2.2.1) dari 77 karyawan *department production stamping* PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing*, paling banyak sebesar 72.7% responden menyatakan setuju bahwa mereka dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang sudah ditetapkan oleh PT MKM, dan sebesar 13.0% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang sudah ditetapkan oleh PT MKM. Rata-rata *item* sebesar 3.96 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mereka dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang sudah ditetapkan oleh PT MKM.

Berikutnya pada *item* kedua (Y2.2.2) dari 77 karyawan *department production stamping* PT. Mitsubishi Krama Yudha Motors and Manufacturing, paling banyak sebesar 49.4% responden menyatakan setuju bahwa mereka dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibandingkan rekan kerja yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang sama, dan sebesar 31.2% responden menyatakan netral bahwa mereka dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibandingkan rekan kerja yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang sama. Rata-rata *item* sebesar 3.61 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mereka dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibandingkan rekan kerja yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang sama.

Rata-rata indikator pada variabel ketepatan waktu sebesar 3.79, hal ini menunjukkan bahwa variabel ketepatan waktu masuk pada katagori baik.

Variabel ketiga yaitu tingkat kehadiran (Y2.3). Pada *item* pertama (Y2.3.1) dari 77 karyawan *department production stamping* PT. Mitsubishi Krama Yudha Motors and Manufacturing, paling banyak sebesar 49.4% responden menyatakan setuju bahwa mereka tidak pernah datang terlambat, dan sebesar 28.6% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka tidak pernah datang terlambat. Rata-rata *item* sebesar 4.01 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mereka tidak pernah datang terlambat.

Pada *item* kedua (Y2.3.2) dari 77 karyawan *department production stamping* PT. Mitsubishi Krama Yudha Motors and Manufacturing, paling banyak sebesar 49.4% responden menyatakan sangat tidak setuju bahwa mereka sering tidak hadir tanpa keterangan ataupun mangkir saat jam kerja, dan sebesar 36.4%

responden menyatakan tidak setuju bahwa mereka sering tidak hadir tanpa keterangan ataupun mangkir saat jam kerja. Rata-rata *item* sebesar 4.30 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat tidak setuju bahwa mereka sering tidak hadir tanpa keterangan ataupun mangkir saat jam kerja.

Pada *item* ketiga (Y2.3.3) dari 77 karyawan *department production stamping* PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing*, paling banyak sebesar 49.4% responden menyatakan sangat tidak setuju bahwa mereka akan pulang jika pekerjaan sudah selesai walaupun jam bekerja belum berakhir, dan sebesar 35.1% responden menyatakan tidak setuju bahwa mereka akan pulang jika pekerjaan sudah selesai walaupun jam bekerja belum berakhir. Rata-rata *item* sebesar 4.30 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat tidak setuju bahwa mereka akan pulang jika pekerjaan sudah selesai walaupun jam bekerja belum berakhir.

Rata-rata indikator pada variabel ketepatan waktu berjumlah 4.20. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator tingkat kehadiran dalam kategori baik.

Variabel keempat yaitu kemampuan kerja sama (Y2.4) Pada *item* pertama (Y2.4.1) dari 77 karyawan *department production stamping* PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing*, paling banyak sebesar 51.9% responden menyatakan setuju bahwa mereka mudah beradaptasi dengan rekan kerja, dan sebesar 33.8% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka mudah beradaptasi dengan rekan kerja. Rata-rata *item* sebesar 4.18 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mereka mudah beradaptasi dengan rekan kerja.

Pada *item* kedua (Y2.4.2) dari 77 karyawan *department production stamping* PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing*, paling banyak sebesar 49.4% responden menyatakan setuju bahwa mereka dapat berkerja secara berkelompok, dan sebesar 40.3% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka dapat berkerja secara berkelompok. Rata-rata *item* 4.30 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka dapat berkerja secara berkelompok.

Pada *item* ketiga (Y2.4.3) dari 77 karyawan *department production stamping* PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing*, paling banyak sebesar 59.7% responden menyatakan setuju bahwa mereka dapat mempercayai rekan kerja, dan sebesar 26.0% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka dapat mempercayai rekan kerja. Rata-rata *item* sebesar sebesar 4.12 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mereka dapat mempercayai rekan kerja.

Rata rata indikator pada variabel kemampuan kerja sama (Y2.4) berjumlah 4.20. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator kemampuan kerja sama dalam kategori baik. Rata-rata variabel kinerja karyawan sebesar 4.08. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator kinerja karyawan dalam kategori baik.

4.3.2 Analisis Statistik Inferensial

Analisis statistik inferensiaial dalam penelitian ini dilakukan dengan analisis *partial least square (PLS)*, berikut tahapan yang dilakukan saat melakukan analisis *PLS*.

4.3.2.1 Model Pengukuran

Konversi diagram jalur ke dalam pengukuran dapat diketahui melalui penjelasan berikut :

1. Model Pengukuran Variabel Supervisi

Indikator pengukuran variabel supervisi dapat dilihat melalui tabel 4.13 dibawah ini :

Tabel 4.13 Model Pengukuran Variabel Supervisi

Variabel	Indikator	Loading faktor
Supervisi	X1.1	0.870
	X1.2	0.870

Sumber: Data primer diolah, 2020

$$X1.1 = 0.870 X1$$

$$X1.2 = 0.870 X1$$

Berdasarkan model pengukuran di atas diketahui bahwa nilai loading faktor indikator *supervisor* subjektif (X1.1) sebesar 0.870. Hal ini berarti keragaman variabel supervisi mampu direpresentasikan oleh indikator *supervisor* subjektif (X1.1) sebesar 87.0%. Dengan kata lain, kontribusi indikator *supervisor* subjektif (X1.1) dalam mengukur variabel supervisi sebesar 87.0%. Kemudian nilai loading faktor indikator *supervisor* menunjukkan sikap kepemimpinan (X1.2) sebesar 0.870.

Hal ini berarti keragaman variabel supervisi mampu direpresentasikan oleh indikator *supervisor* menunjukkan sikap kepemimpinan (X1.2) sebesar 87.0%. Dengan kata lain, kontribusi

indikator *supervisor* menunjukkan sikap kepemimpinan (X1.2) dalam mengukur variabel supervisi sebesar 87.0%.

Model pengukuran variabel supervisi juga menginformasikan bahwa indikator *supervisor* subjektif (X1.1) dan *supervisor* menunjukkan sikap kepemimpinan (X1.2) memiliki nilai loading yang sama yaitu sebesar 0.870. Hal ini berarti indikator *supervisor* subjektif (X1.1) dan *supervisor* menunjukkan sikap kepemimpinan (X1.2) merupakan indikator yang sama dominannya dalam mengukur variabel supervisi.

2. Model Pengukuran Variabel Gaji

Model pengukuran variabel gaji dapat dilihat melalui tabel di bawah ini:

Tabel 4.14 Model Pengukuran Variabel Gaji

Variabel	Indikator	Weight
Gaji	Pendidikan	0.267
	Jabatan	0.235
	Pemerintahan	0.229
	Pengalaman	0.248
	Kondisi Pekerjaan	0.203

Sumber: Data primer diolah, 2020

Model pengukuran variabel gaji adalah sebagai berikut :

$$X_2 = 0.267 X_{2.1} + 0.235 X_{2.2} + 0.229 X_{2.3} + 0.248 X_{2.4} + 0.203 X_{2.5}$$

Berdasarkan model pengukuran di atas diketahui bahwa nilai weight indikator pendidikan (X2.1) sebesar 0.267 yang menunjukkan indikator pendidikan (X2.1) mengukur variabel gaji secara positif dan signifikan. Hal ini berarti semakin tinggi indikator pendidikan (X2.1)

cenderung dapat meningkatkan variabel gaji. Selanjutnya nilai weight indikator jabatan (X2.2) sebesar 0.235 yang menunjukkan indikator jabatan (X2.2) mengukur variabel gaji secara positif dan signifikan. Hal ini berarti semakin tinggi indikator jabatan (X2.2) cenderung dapat meningkatkan variabel gaji. Berikutnya nilai weight indikator pemerintahan (X2.3) sebesar 0.229 yang menunjukkan indikator pemerintahan (X2.3) mengukur variabel gaji secara positif dan signifikan. Hal ini berarti semakin tinggi indikator pemerintahan (X2.3) cenderung dapat meningkatkan variabel gaji.

Selanjutnya nilai weight indikator pengalaman (X2.4) sebesar 0.248 yang menunjukkan indikator pengalaman (X2.4) mengukur variabel gaji secara positif dan signifikan. Hal ini berarti semakin tinggi indikator pengalaman (X2.4) cenderung dapat meningkatkan variabel gaji. Kemudian nilai weight indikator kondisi pekerjaan (X2.5) sebesar 0.203 yang menunjukkan indikator kondisi pekerjaan (X2.5) mengukur variabel gaji secara positif dan signifikan. Hal ini berarti semakin tinggi indikator kondisi pekerjaan (X2.5) cenderung dapat meningkatkan variabel gaji. Model pengukuran variabel gaji juga menginformasikan bahwa indikator pendidikan (X2.1) memiliki nilai weight yang paling tinggi yaitu sebesar 0.261. Hal ini berarti indikator pendidikan (X2.1) merupakan indikator yang paling dominan dalam mengukur variabel gaji.

3. Model Pengukuran Variabel Promosi Jabatan

Model pengukuran variabel promosi jabatan dapat dilihat melalui tabel di bawah ini:

Tabel 4.15 Model Pengukuran Variabel Promosi Jabatan

Variabel	Indikator	Weight
Promosi Jabatan	Senioritas	0.542
	Kemampuan	0.542

Sumber: Data primer diolah, 2020

Model pengukuran variabel promosi jabatan adalah sebagai berikut ini:

$$X_3 = 0.542 X_{3.1} + 0.542 X_{3.2}$$

Berdasarkan model pengukuran di atas diketahui bahwa nilai weight indikator senioritas ($X_{3.1}$) sebesar 0.542 yang menunjukkan indikator senioritas ($X_{3.1}$) mengukur variabel promosi jabatan secara positif dan signifikan. Hal ini berarti semakin tinggi indikator senioritas ($X_{3.1}$) cenderung dapat meningkatkan variabel promosi jabatan. Kemudian nilai weight indikator kemampuan ($X_{3.2}$) sebesar 0.542 yang menunjukkan indikator kemampuan ($X_{3.2}$) mengukur variabel promosi jabatan secara positif dan signifikan. Hal ini berarti semakin tinggi indikator kemampuan ($X_{3.2}$) cenderung dapat meningkatkan variabel promosi jabatan.

Model pengukuran variabel promosi jabatan juga menginformasikan bahwa indikator senioritas ($X_{3.1}$) dan kemampuan ($X_{3.2}$) memiliki nilai weight yang sama tinggi yaitu sebesar 0.542. Hal

ini berarti indikator senioritas (X3.1) dan kemampuan (X3.2) merupakan indikator yang sama dominan dalam mengukur variabel promosi jabatan.

4. Model Pengukuran Variabel Motivasi Kerja

Model pengukuran variabel motivasi kerja dapat dilihat melalui tabel di bawah ini :

Tabel 4.16 Model Pengukuran Variabel Motivasi Kerja

Variabel	Indikator	Loading Faktor
Motivasi Kerja	Faktor Pemuas	0.914
	Faktor Pemelihara	0.914

Sumber: Data primer diolah, 2020

Model pengukuran variabel motivasi kerja adalah sebagai berikut :

$$Y1.1 = 0.914 Y1$$

$$Y1.2 = 0.914 Y1$$

Berdasarkan model pengukuran di atas diketahui bahwa nilai loading faktor indikator faktor pemuas (Y1.1) sebesar 0.914. Hal ini berarti keragaman variabel motivasi kerja mampu direpresentasikan oleh indikator faktor pemuas (Y1.1) sebesar 91.1%. Dengan kata lain, kontribusi indikator faktor pemuas (Y1.1) dalam mengukur variabel motivasi kerja sebesar 91.4%. Kemudian nilai loading faktor indikator faktor pemelihara (Y1.2) sebesar 0.914. Hal ini berarti keragaman variabel motivasi kerja mampu direpresentasikan oleh indikator faktor pemelihara (Y1.2) sebesar 91.4%. Dengan kata lain, kontribusi indikator

faktor pemelihara (Y1.2) dalam mengukur variabel motivasi kerja sebesar 91.1%.

Model pengukuran variabel motivasi kerja juga menginformasikan bahwa indikator faktor pemuas (Y1.1) dan faktor pemelihara (Y1.2) memiliki nilai loading yang sama yaitu sebesar 0.914. Hal ini berarti indikator faktor pemuas (Y1.1) dan faktor pemelihara (Y1.2) merupakan indikator yang sama dominannya dalam mengukur variabel motivasi kerja.

5. Model Pengukuran Variabel Kinerja Karyawan

Model pengukuran variabel kinerja karyawan dapat dilihat melalui tabel di bawah ini :

Tabel 4.17 Model Pengukuran Variabel Kinerja Karyawan

Variabel	Indikator	Loading Faktor
Kinerja Karyawan	Kualitas	0.832
	Ketepatan Waktu	0.815
	Tingkat Kehadiran	0.796
	Kemampuan Kerja Sama	0.813

Sumber: Data diolah, 2020

Model pengukuran variabel kinerja karyawan adalah sebagai berikut ini :

$$Y2.1 = 0.832 Y2 \quad Y2.3 = 0.796 Y2$$

$$Y2.2 = 0.815 Y2 \quad Y2.3 = 0.813 Y2$$

Berdasarkan model pengukuran di atas diketahui bahwa nilai loading faktor indikator kualitas (Y2.1) sebesar 0.832. Hal ini berarti keragaman variabel kinerja karyawan mampu direpresentasikan oleh

indikator kualitas (Y2.1) sebesar 83.2%. Dengan kata lain, kontribusi indikator kualitas (Y2.1) dalam mengukur variabel kinerja karyawan sebesar 83.2%.

Berikutnya nilai loading faktor indikator ketepatan waktu (Y2.2) sebesar 0.815. Hal ini berarti keragaman variabel kinerja karyawan mampu direpresentasikan oleh indikator ketepatan waktu (Y2.2) sebesar 81.5%. Dengan kata lain, kontribusi indikator ketepatan waktu (Y2.2) dalam mengukur variabel kinerja karyawan sebesar 81.5%.

Selanjutnya nilai loading faktor indikator tingkat kehadiran (Y2.2) sebesar 0.796. Hal ini berarti keragaman variabel kinerja karyawan mampu direpresentasikan oleh indikator tingkat kehadiran (Y2.2) sebesar 79.6%. Dengan kata lain, kontribusi indikator tingkat kehadiran (Y2.2) dalam mengukur variabel kinerja karyawan sebesar 79.6%.

Kemudian nilai loading faktor indikator kemampuan kerja sama (Y2.2) sebesar 0.813. Hal ini berarti keragaman variabel kinerja karyawan mampu direpresentasikan oleh indikator kemampuan kerja sama (Y2.2) sebesar 81.3%. Dengan kata lain, kontribusi indikator kemampuan kerja sama (Y2.2) dalam mengukur variabel kinerja karyawan sebesar 81.3%.

Model pengukuran variabel kinerja karyawan juga menginformasikan bahwa indikator kualitas (Y2.1) memiliki nilai loading yang paling tinggi yaitu sebesar 0.832. Hal ini berarti indikator

kualitas (Y2.1) merupakan indikator yang paling dominan dalam mengukur variabel kinerja karyawan.

4.3.2.2 Evaluasi Model Struktural

1. *Goodness of Fit Model*

Goodness of fit Model digunakan untuk mengetahui besarnya kemampuan variabel endogen untuk menjelaskan keragaman variabel eksogen, atau dengan kata lain untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel eksogen terhadap variabel endogen. *Goodness of fit Model* dalam analisis *PLS* dilakukan dengan menggunakan *R-Square* dan *Q-Square predictive relevance (Q²)*. Adapun hasil *Goodness of fit Model* yang telah diringkaskan dalam tabel berikut.

Tabel 4.18 *Goodness of Fit Model*

Variabel Endogen	R-Squared	Q-Square
Motivasi Kerja	0.785	0.784
Kinerja Karyawan	0.840	0.840

Sumber: Data primer diolah, 2020

R-square variabel motivasi kerja bernilai 0.785 (78.5%). Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman variabel motivasi kerja mampu dijelaskan oleh variabel supervisi, gaji dan promosi jabatan sebesar 78.5%, atau dengan kata lain kontribusi variabel supervisi, gaji dan promosi jabatan terhadap motivasi kerja sebesar 78.5%, sedangkan sisanya sebesar 21.5% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Kemudian *Q-square* variabel motivasi kerja bernilai 0.784. Hal ini menunjukkan bahwa supervisi, gaji dan

promosi jabatan memiliki kekuatan prediksi yang kuat terhadap motivasi kerja.

R-square variabel kinerja karyawan bernilai 0.840 (84.0%). Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman variabel kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh variabel supervisi, gaji, promosi jabatan dan motivasi kerja sebesar 84.0%, atau dengan kata lain kontribusi variabel supervisi, gaji, promosi jabatan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 84.0%, sedangkan sisanya sebesar 16.0% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Kemudian *Q-square* variabel kinerja karyawan bernilai 0.840. Hal ini menunjukkan bahwa supervisi, gaji, promosi jabatan dan motivasi kerja memiliki kekuatan prediksi yang kuat terhadap kinerja karyawan.

Goodness of fit model selain dapat dilihat melalui *R-square* dan *Q-square* juga dapat dilihat melalui *model fit and quality indices* sebagaimana tabel berikut ini :

Tabel 4.19 Model Fit and Quality Indices

Model Fit and Quality Indices	Hasil	Kriteria
Average path coefficient (APC)	0.294, P=0.001	P value < level of significance (5%)
Average R-squared (ARS)	0.812, P<0.001	P value < level of significance (5%)
Average adjusted R-squared (AARS)	0.803, P<0.001	P value < level of significance (5%)
Average block VIF (AVIF)	3.143	acceptabel if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3
Average full collinearity VIF (AFVIF)	4.052	acceptabel if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3

Model Fit and Quality Indices	Hasil	Kriteria
Tenenhaus GoF (GoF)	0.787	small ≥ 0.1 , medium ≥ 0.25 , large ≥ 0.36
Sympson's paradox ratio (SPR)	1.000	acceptabel if ≥ 0.7 , ideally = 1
R-squared contribution ratio (RSCR)	1.000	acceptabel if ≥ 0.9 , ideally = 1
Statistical suppression ratio (SSR)	1.000	acceptabel if ≥ 0.7
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	1.000	acceptabel if ≥ 0.7

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil pada tabel diketahui bahwa indeks *average path coefficient (APC)*, *average R-squared (ARS)*, dan *average adjusted R-squared (AARS)* menghasilkan nilai p value secara berturut turut sebesar 0.001, < 0.001 dan < 0.001. Hal ini menunjukkan nilai p value tersebut lebih kecil dari level of significance (5%). Dengan demikian berdasarkan indeks *average path coefficient (APC)*, *average R-squared (ARS)*, dan *average adjusted R-squared (AARS)* model *PLS* dalam penelitian ini dapat diterima..

Berikutnya indeks *average block VIF (AVIF)* menghasilkan nilai 3.143. Hal ini menunjukkan nilai tersebut lebih kecil dari 5. Dengan demikian berdasarkan indeks *average block VIF (AVIF)* model *PLS* dalam penelitian ini adalah model yang ideal atau dengan kata lain model *PLS* dalam penelitian ini tidak mengandung multikolinieritas. Kemudian indeks *average full collinearity VIF (AFVIF)* menghasilkan nilai 4.052. Hal ini menunjukkan nilai tersebut lebih kecil dari 5.

Dengan demikian berdasarkan indeks *average full collinearity VIF* (*AFVIF*) model *PLS* dalam penelitian ini adalah model yang dapat diterima atau dengan kata lain model *PLS* dalam penelitian ini tidak mengandung multikolinieritas.

Indeks *Sympton's paradox ratio* (*SPR*), *Statistical suppression ratio* (*SSR*), dan *Nonlinear bivariate causality direction ratio* (*NLBCDR*) berturut-turut bernilai sebesar 1.000, 1.000, dan 1.000. Hal ini menunjukkan nilai tersebut lebih besar dari 0.7. Dan indeks *R-squared contribution ratio* (*RSCR*) menghasilkan nilai sebesar 1.000 (lebih besar dari 0.9). Dengan demikian berdasarkan indeks *Sympton's paradox ratio* (*SPR*), *Statistical suppression ratio* (*SSR*), *Nonlinear bivariate causality direction ratio* (*NLBCDR*), dan *R-squared contribution ratio* (*RSCR*) model *PLS* dalam penelitian ini dapat diterima.

Indeks *Tenenhaus GoF* (*GoF*) menghasilkan nilai 0.787. Hal ini menunjukkan nilai tersebut lebih besar dari 0.36. Dengan demikian berdasarkan indeks *Tenenhaus GoF* (*GoF*) model *PLS* dalam penelitian ini dinyatakan memiliki kekuatan prediksi yang tinggi / kuat.

2. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh langsung digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh variabel eksogen secara langsung terhadap variabel endogen. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila koefisien jalur bernilai positif dan probabilitas $\leq level\ of$

significance (Alpha (α) = 5%) maka dinyatakan ada pengaruh positif dan signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil pengujian hipotesis dapat diketahui melalui tabel berikut :

Tabel 4.20 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Eksogen	Endogen	Path Coefficients	SE	P values
Supervisi	Motivasi Kerja	0.528	0.097	<0.001
Gaji	Motivasi Kerja	0.181	0.108	0.048
Promosi Jabatan	Motivasi Kerja	0.296	0.104	0.003
Supervisi	Kinerja Karyawan	0.259	0.105	0.008
Gaji	Kinerja Karyawan	0.260	0.105	0.008
Promosi Jabatan	Kinerja Karyawan	0.309	0.104	0.002
Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan	0.227	0.106	0.018

Sumber: Data primer diolah, 2020

Pengaruh supervisi terhadap motivasi kerja menghasilkan koefisien jalur sebesar 0.528 dengan nilai probabilitas sebesar <0.001.

Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien jalur bernilai positif dan probabilitas < *level of significance (Alpha (α) = 5%)*. Hal ini berarti supervisi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Pengaruh gaji terhadap motivasi kerja menghasilkan koefisien jalur sebesar 0.181 dengan nilai probabilitas sebesar 0.048. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien jalur bernilai positif dan probabilitas < *level of significance (Alpha (α) = 5%)*. Hal ini berarti gaji berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Pengaruh promosi jabatan terhadap motivasi kerja menghasilkan koefisien jalur sebesar 0.296 dengan nilai probabilitas sebesar 0.003. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien jalur bernilai

positif dan probabilitas $< \text{level of significance } (\text{Alpha } (\alpha) = 5\%)$. Hal ini berarti promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Pengaruh supervisi terhadap kinerja karyawan menghasilkan koefisien jalur sebesar 0.259 dengan nilai probabilitas sebesar 0.008.

Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien jalur bernilai positif dan probabilitas $< \text{level of significance } (\text{Alpha } (\alpha) = 5\%)$. Hal ini berarti supervisi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh gaji terhadap kinerja karyawan menghasilkan koefisien jalur sebesar 0.260 dengan nilai probabilitas sebesar 0.008.

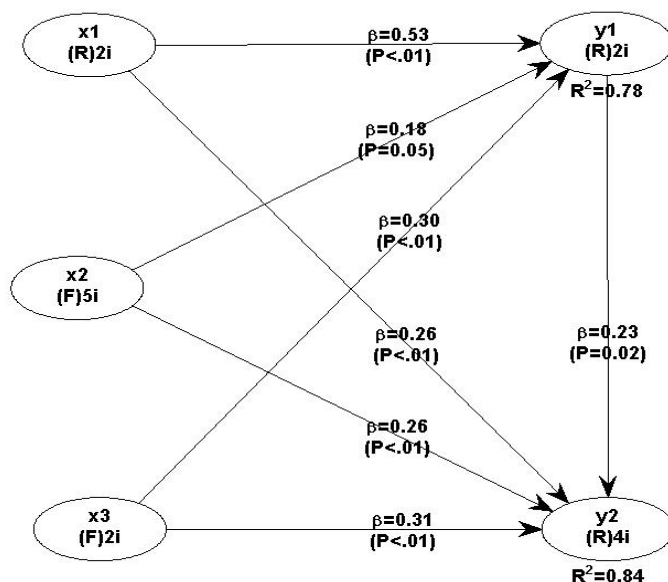
Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien jalur bernilai positif dan probabilitas $< \text{level of significance } (\text{Alpha } (\alpha) = 5\%)$. Hal ini berarti gaji berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan menghasilkan koefisien jalur sebesar 0.309 dengan nilai probabilitas sebesar 0.002. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien jalur bernilai positif dan probabilitas $< \text{level of significance } (\text{Alpha } (\alpha) = 5\%)$. Hal ini berarti promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menghasilkan koefisien jalur sebesar 0.227 dengan nilai probabilitas

sebesar 0.018. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien jalur bernilai positif dan probabilitas < *level of significance* (*Alpha* (α) = 5%). Hal ini berarti motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis jalur-jalur juga dapat dilihat pada gambar diagram jalur sebagai berikut:



Gambar 4.2 Diagram Jalur

Sumber: Data diolah, 2020

3. Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung dilakukan dengan tujuan untuk menguji ada tidaknya pengaruh secara tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel mediasi.

Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila *p value* < *level of significance* (*Alpha* ($\alpha = 5\%$)), maka dinyatakan terdapat pengaruh

signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel mediasi, dengan kata lain variabel mediasi mampu memediasi secara signifikan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil pengujian hipotesis tidak langsung dapat diketahui melalui tabel berikut:

Tabel 4.21 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Eksogen	Mediasi	Endogen	Indirect Coefficient	SE	P Value
Supervisi	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan	0.120	0.078	0.064
Gaji	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan	0.041	0.080	0.304
Promosi Jabatan	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan	0.067	0.079	0.199

Sumber: Data primer diolah, 2020

Pengaruh supervisi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja menghasilkan *p value* sebesar 0.064. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa *p value* > *level of significance* ($\alpha=5\%$). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan supervisi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Koefisien pengaruh supervisi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebesar 0.120. Hal ini berarti supervisi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Artinya semakin tinggi motivasi kerja yang disebabkan oleh semakin baiknya supervisi maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan, namun peningkatannya tidak signifikan. Dengan demikian, variabel motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh supervisi variabel terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh gaji terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja menghasilkan p value sebesar 0.304. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa p value $>$ level of significance ($Alpha$ ($\alpha=5\%$)). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan gaji terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Koefisien pengaruh gaji terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebesar 0.041.

Hal ini berarti gaji berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Artinya semakin tinggi motivasi kerja yang disebabkan oleh semakin tinggi gaji maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan, namun peningkatannya tidak signifikan. Dengan demikian, variabel motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh gaji variabel terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja menghasilkan p value sebesar 0.199. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa p value $>$ level of significance ($Alpha$ ($\alpha=5\%$)). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Koefisien pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebesar 0.067. Hal ini berarti promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Artinya semakin tinggi motivasi kerja yang disebabkan oleh semakin tinggi promosi jabatan maka cenderung dapat

meningkatkan kinerja karyawan, namun peningkatannya tidak signifikan. Dengan demikian, variabel motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh promosi jabatan variabel terhadap kinerja karyawan.

4. Konversi Diagram Jalur ke dalam Model Struktural

Konversi diagram jalur dalam model pengukuran dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh secara langsung maupun tidak langsung.

Adapun efek model secara langsung maupun secara tidak langsung sebagaimana disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.22 Konversi Diagram Jalur ke dalam Model Struktural

Eksogen	Mediasi	Endogen	Direct Coefficients	Indirect Coefficient	Total Coefficient
Supervisi		Motivasi Kerja	0.528*		0.528
Gaji		Motivasi Kerja	0.181*		0.181
Promosi Jabatan		Motivasi Kerja	0.296*		0.296
Supervisi	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan	0.259*	0.120	0.379
Gaji	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan	0.260*	0.041	0.301
Promosi Jabatan	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan	0.309*	0.067	0.376
Motivasi Kerja		Kinerja Karyawan	0.227*		0.227

Sumber: Data primer diolah, 2020

Keterangan : * (Signifikan)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa model pengukuran yang terbentuk adalah

$$\text{Persamaan 1 : } Y_1 = 0.528 X_1 + 0.181 X_2 + 0.296 X_3$$

Dari persamaan 1 dapat diinformasikan bahwa

a. Koefisien *direct effect* supervisi terhadap motivasi kerja

Koefisien *direct effect* supervisi terhadap motivasi kerja sebesar 0.528 menyatakan bahwa supervisi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti semakin baik supervisi maka cenderung dapat meningkatkan motivasi kerja.

b. Koefisien *direct effect* gaji terhadap motivasi kerja

Koefisien *direct effect* gaji terhadap motivasi kerja sebesar 0.181 menyatakan bahwa gaji berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti semakin tinggi gaji maka cenderung dapat meningkatkan motivasi kerja.

c. Koefisien *direct effect* promosi jabatan terhadap motivasi kerja

Koefisien *direct effect* promosi jabatan terhadap motivasi kerja sebesar 0.296 menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti semakin tinggi promosi jabatan maka cenderung dapat meningkatkan motivasi kerja.

Persamaan 2 : $Y_2 = 0.259 X_1 + 0.260 X_2 + 0.309 X_3 + 0.227$

Y_1

Dari persamaan 2 dapat diinformasikan bahwa :

d. Koefisien *direct effect* supervisi terhadap kinerja karyawan

Koefisien *direct effect* supervisi terhadap kinerja karyawan sebesar 0.259 menyatakan bahwa supervisi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik supervisi maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan.

e. Koefisien *direct effect* gaji terhadap kinerja karyawan

Koefisien *direct effect* gaji terhadap kinerja karyawan sebesar 0.260 menyatakan bahwa gaji berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi gaji maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan.

f. Koefisien *direct effect* promosi jabatan terhadap kinerja karyawan

Koefisien *direct effect* promosi jabatan terhadap kinerja karyawan sebesar 0.309 menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi promosi jabatan maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan.

g. Koefisien *direct effect* motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Koefisien *direct effect* motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0.227 menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan.

h. Koefisien *indirect effect* supervisi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja

Koefisien *indirect effect* supervisi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebesar 0.120 menyatakan bahwa supervisi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja yang disebabkan oleh semakin baiknya supervisi maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan, meskipun peningkatan tersebut tidak signifikan.

i. Koefisien *indirect effect* gaji terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja

Koefisien *indirect effect* gaji terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebesar 0.041 menyatakan bahwa gaji berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja yang disebabkan oleh semakin tingginya gaji maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan, meskipun peningkatan tersebut tidak signifikan.

j. Koefisien *indirect effect* promosi jabatan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja

Koefisien *indirect effect* promosi jabatan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebesar 0.067 menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan melalui motivasi kerja. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja yang disebabkan oleh semakin tingginya promosi jabatan maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan, meskipun peningkatannya tersebut tidak signifikan.

5. Pengaruh Dominan

Variabel eksogen yang memiliki pengaruh dominan terhadap variabel endogen dapat diketahui melalui total coefficient yang paling besar. Hasil analisis total effect dapat diketahui pada tabel berikut:

Tabel 4.23 Pengaruh Dominan

Eksogen	Mediasi	Endogen	Direct Coefficients	Indirect Coefficient	Total Coefficient
Supervisi		Motivasi Kerja	0.528*		0.528
Gaji		Motivasi Kerja	0.181*		0.181
Promosi Jabatan		Motivasi Kerja	0.296*		0.296
Supervisi	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan	0.259*	0.120	0.379
Gaji	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan	0.260*	0.041	0.301
Promosi Jabatan	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan	0.309*	0.067	0.376
Motivasi Kerja		Kinerja Karyawan	0.227*		0.227

Sumber: Data primer diolah, 2020

Tabel di atas menginformasikan bahwa variabel yang memiliki total efek paling besar terhadap motivasi kerja adalah supervisi dengan total efek sebesar 0.528. Dengan demikian supervisi merupakan variabel yang paling berpengaruh atau memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap motivasi kerja.

Kemudian variabel yang memiliki total efek paling besar terhadap kinerja karyawan adalah promosi jabatan dengan total efek sebesar 0.309. Dengan demikian promosi jabatan merupakan variabel yang paling berpengaruh atau memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja karyawan.

4.4 Pembahasan

Berdasarkan pada analisis, dapat dijelaskan hasil pengujian hipotesis penelitian sebagai berikut:

4.4.1 Pengaruh Supervisi terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis *partial least square* yang telah dilakukan didapatkan hasil bahwa supervisi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hal tersebut bisa dilihat dari pengaruh supervisi terhadap motivasi kerja menghasilkan koefisien jalur sebesar 0.528 dengan nilai probabilitas sebesar < 0.001 . Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien jalur bernilai positif dan probabilitas $< \text{level of significance (Alpha } (\alpha) = 5\%$). Hal ini berarti supervisi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti semakin baik supervisi maka cenderung dapat meningkatkan motivasi kerja atau dapat disimpulkan bahwa H1 dalam penelitian ini dapat diterima.

Hasil ini penelitian ini didukung oleh pendapat yang disebutkan Badriyah (2015:235) “Bahwa kualitas pengawas juga dapat mempengaruhi Motivasi Kerja seseorang karyawan”. Kualitas tersebut merupakan gaya pengawasan, teknik pengawasan, dan hubungan interpersonal. Jika penerapan dari gaya pengawasan, teknik pengawasan, dan hubungan interpersonal itu salah maka akan berimbas pada

Motivasi Kerja seseorang karyawan. Asumsi dari Badriyah juga didukung oleh penelitian terdahulu seperti Chandra (2006) yang menyatakan bahwa tindakan supervisi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil ini dapat dikatakan tindakan supervisi yang baik maka semakin baik pula motivasi kerja yang karyawan miliki.

Dalam penelitian ini variabel Supervisi diukur dengan beberapa indikator, yaitu *supervisor* subjektif, *supervisor* menunjukkan sikap kepemimpinan dan mentoring. Berdasarkan analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa motivasi kerja di PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing* cenderung setuju atau tinggi dengan rata-rata variabel motivasi kerja sebesar 4.09% dan hasil statistik deskriptif variabel supervisi menunjukkan rata-rata sebesar 3.59%. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju dengan cara kepemimpinan yang telah diterapkan oleh *supervisor* sehingga dapat memotivasi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan.

4.4.2 Pengaruh Gaji terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis *partial least square* yang telah dilakukan didapatkan hasil bahwa gaji berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hal tersebut bisa dilihat dari pengaruh gaji terhadap motivasi kerja menunjukkan koefisien jalur sebesar 0.181. Hasil pengujian tersebut menunjukkan dengan nilai probabilitas sebesar 0.048 bernilai positif dan probabilitas $< \textit{level of significance}$ ($\textit{Alpha} (\alpha) = 5\%$). Hal ini berarti gaji berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Hasil ini dapat didukung oleh asumsi McClelland (1987) dalam Ansory (2018:284-285) menyebutkan “Bahwa salah satu yang dapat mempengaruhi motivasi adalah dengan mendapat gaji yang adil”. Pengaruh gaji terhadap Motivasi kerja juga sebelumnya pernah diteliti oleh Vina Rani Wibawanti dengan judul Pengaruh Gaji Terhadap Motivasi Kerja Karyawan studi pada *Home Industry* Keripik Buah Aissyah Batu. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh gaji dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada *home industry* tersebut.

Dalam penelitian ini variabel gaji didukung oleh beberapa indikator yaitu pendidikan, jabatan, pemerintahan, pengalaman, dan kondisi pekerjaan. Berdasarkan analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa motivasi kerja di PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing* cenderung setuju atau tinggi dengan rata-rata variabel motivasi kerja sebesar 4.09% dan hasil statistik deskriptif variabel gaji menunjukkan rata-rata sebesar 3.26%. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa gaji merupakan salah satu yang mempengaruhi dalam peningkatan ataupun penurunan motivasi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan.

4.4.3 Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis *partial least square* yang telah dilakukan didapatkan hasil bahwa Promosi Jabatan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hal tersebut bisa dilihat dari pengaruh gaji terhadap motivasi kerja menunjukkan koefisien jalur sebesar 0.296 dengan nilai probabilitas sebesar 0.003.

Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien jalur bernilai positif dan

probabilitas $< \text{level of significance } (\alpha) = 5\%$). Hal ini berarti promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Hasil ini dapat didukung oleh teori Hierarki Maslow dalam Luthans (2005:280-282) “yang dimana kebutuhan penghargaan dapat mewakili kebutuhan manusia yang lebih tinggi, yaitu kebutuhan kekuasaan, prestasi, status, dan kebutuhan tersebut salah satunya bisa didapatkan dengan adanya promosi jabatan di dalam organisasi”. Pendapat tersebut juga diperkuat dengan penelitian terdahulu seperti yang dilakukan Prabowo (2016) menyatakan bahwa promosi jabatan juga berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dan prestasi kerja karyawan.

Dalam penelitian ini variabel promosi jabatan didukung oleh beberapa indikator yaitu senioritas, dan kemampuan. Berdasarkan analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa motivasi kerja di PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing* cenderung setuju atau tinggi dengan rata-rata variabel motivasi kerja sebesar 4.09% dan hasil statistik deskriptif variabel promosi jabatan menunjukkan rata-rata sebesar 3.96%. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa promosi jabatan dapat mempengaruhi motivasi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan.

4.4.4 Pengaruh Supervisi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis *partial least square* yang telah dilakukan didapatkan hasil bahwa supervisi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut bisa dilihat dari pengaruh gaji terhadap motivasi kerja menunjukkan

koefisien jalur sebesar 0.259 dengan nilai probabilitas sebesar 0.008. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien jalur bernilai positif dan probabilitas $< level\ of\ significance\ (Alpha\ (\alpha) = 5\%)$. Hal ini berarti supervisi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal ini sejalan dengan teori implementasikan oleh Luthans (2006:245) bahwa ada dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja, yang pertama adalah berpusat pada karyawan diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan, dan yang kedua partisipasi atau pengaruh, seperti diilustrasikan oleh manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Dalam banyak kasus dimensi kedua yang elah disebutkan oleh Luthans dapat menyebabkan kepuasan kerja karyawan lebih tinggi. Luthans (2006:246) juga menyebutkan bahwa kepuasan kerja dapat lebih mempengaruhi kinerja daripada kinerja mempengaruhi kepuasan.

Asumsi ahli ini juga telah diperkuat dengan adanya penelitian thesis dari Ferdinan Kris Chandra (2006) dengan judul penelitian Pengaruh Tindakan Supervisi Terhadap Kinerja Auditor Internal Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang positif signifikan antara tindakan supervisi terhadap kinerja auditor internal melalui motivasi kerja dengan tingkat signifikansi dibawah 0,05 ($p=0,000$).

Dalam penelitian ini variabel Supervisi diukur dengan beberapa indikator, yaitu *supervisor* subjektif, *supervisor* menunjukkan sikap kepemimpinan dan mentoring. Berdasarkan analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa kinerja

karyawan di PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing* cenderung setuju atau tinggi dengan rata-rata variabel kinerja karyawan sebesar 4.08% dan hasil statistik deskriptif variabel supervisi menunjukkan rata-rata sebesar 3.59%.

Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju dengan cara kepemimpinan yang telah diterapkan oleh *supervisor* sehingga dapat berpengaruh terhadap kualitas kinerja karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan.

4.4.5 Pengaruh Gaji terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis *partial least square* yang telah dilakukan didapatkan hasil bahwa gaji berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut bisa dilihat dari pengaruh gaji terhadap kinerja karyawan menunjukkan koefisien jalur 0.260 dengan nilai probabilitas sebesar 0.008. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien jalur bernilai positif dan probabilitas $< level$ of significance ($Alpha (\alpha) = 5\%$). Hal ini berarti gaji berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil ini dapat didukung oleh pendapat Kadarisman (2012:322) menyebutkan bahwa filosofi gaji adalah bentuk balas jasa yang diberikan kepada karyawan sebagai akibat dari pekerjaan yang dilakukan didalam organisasi, jadi gaji disini terkait langsung dengan kinerja. Pendapat kadarisman juga diperkuat oleh pendapat Wibowo (2007:298) menyebutkan bahwa gaji diberikan pada umumnya atas kinerja yang telah dicapai oleh karyawan, maka dari itu gaji juga dapat berpengaruh terhadap kinerja yang dicapai oleh seorang karyawan

Hasil ini juga di dukung oleh penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Saragih (2018) yang menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja juga

berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini dapat dikatakan bahwa dengan adanya kepuasan terhadap gaji dapat meningkatkan kinerja kerja karyawan yang ada. pendidikan, jabatan, pemerintahan, pengalaman, dan kondisi pekerjaan.

Dalam penelitian ini variabel gaji didukung oleh beberapa indikator yaitu pendidikan, jabatan, pemerintahan, pengalaman, dan kondisi pekerjaan.

Berdasarkan analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa kinerja karyawan di PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing* cenderung setuju atau tinggi dengan rata-rata variabel kinerja karyawan sebesar 4.08% dan hasil statistik deskriptif variabel gaji menunjukkan rata-rata sebesar 3.26%. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa gaji merupakan salah satu yang mempengaruhi dalam peningkatan ataupun penurunan kualitas kinerja karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan.

4.4.6 Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis *partial least square* yang telah dilakukan didapatkan hasil bahwa promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan menghasilkan koefisien jalur sebesar 0.309 dengan nilai probabilitas sebesar 0.002.

Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien jalur bernilai positif dan probabilitas < *level of significance* ($Alpha (\alpha) = 5\%$). Hal ini berarti promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil ini diperkuat oleh Pendapat Hasibuan (2018:107) adanya kesempatan untuk dipromosikan, dapat mendorong karyawan terus meningkatkan kinerjanya agar dapat dipromosikan. Pendapat tersebut juga diperkuat penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Bastian Prabowo (2016) yang berjudul Pengaruh Promosi

Jabatan Terhadap Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja. hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dan prestasi kerja karyawan Promosi biasanya dapat memperbaiki kinerja karena adanya motivasi dari karyawan yang terus meningkat. Adanya kesempatan untuk dipromosikan, dapat mendorong karyawan terus meningkatkan kinerjanya agar dapat dipromosikan.

Dalam penelitian ini variabel promosi jabatan didukung oleh beberapa indikator yaitu senioritas, dan kemampuan. Berdasarkan analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa kinerja karyawan di PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing* cenderung setuju atau tinggi dengan rata-rata variabel kinerja karyawan sebesar 4.08% dan hasil statistik deskriptif variabel promosi jabatan menunjukkan rata-rata sebesar 3.96%. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa promosi jabatan dapat mempengaruhi motivasi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan

4.4.7 Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis *partial least square* yang telah dilakukan didapatkan hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan menghasilkan koefisien jalur sebesar 0.227 dengan nilai probabilitas sebesar 0.018.

Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien jalur bernilai positif dan probabilitas < *level of significance* ($\alpha = 5\%$). Hal ini berarti motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sejalan dengan penelitian ini Davis dalam Mangkunegara (2013:67), mengungkapkan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang dapat

mempengaruhi dalam pencapaian Kinerja oleh karyawan kemudian di dukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Mahesa 2010, Mahardika *et al* dan Aiah (2017) yang menunjukkan bahwa Motivasi Kerja Karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi kerja kategorikan menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi dalam pencapaian Kinerja oleh karyawan. Selain itu motivasi dapat dipastikan akan mempengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang dapat membentuk kinerja.

Dalam penelitian ini variabel motivasi kerja didukung oleh beberapa indikator yaitu faktor pemuas, dan faktor pemelihara. Berdasarkan analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa kinerja karyawan di PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing* cenderung setuju atau tinggi dengan rata-rata variabel kinerja karyawan rata-rata sebesar 4.08% dan hasil statistik deskriptif variabel motivasi menunjukkan rata-rata sebesar 4.09%. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa promosi jabatan dapat mempengaruhi motivasi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan.

4.4.8 Pengaruh Supervisi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis *partial least square* yang telah dilakukan, didapatkan hasil menghasilkan *p value* sebesar 0.064. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila *p value* < *leve of significance* ($\text{Alpha } (\alpha=5\%)$). Hal ini menunjukkan *p value* < *leve of significance* ($\text{Alpha } (\alpha=5\%)$) yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan supervisi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Koefisien pengaruh supervisi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebesar 0.120.

Berdasarkan hasil analisis *partial least square* yang telah dilakukan, didapatkan hasil bahwa supervisi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hasil ini berarti bahwa supervisi membutuhkan motivasi kerja untuk menghasilkan kinerja karyawan yang baik tapi pengaruhnya tidak begitu signifikan. Hal tersebut bisa dilihat dari pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja yang hasil analisis *partial least square*-nya didapatkan hasil *p value* sebesar 0.064. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila *p value* < *leve of significance* (*Alpha* ($\alpha=5\%$)). Hal ini menunjukkan *p value* > *level of significance* (*Alpha* ($\alpha=5\%$)) yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan supervisi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Koefisien pengaruh supervisi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebesar 0.120. Artinya semakin tinggi motivasi kerja yang disebabkan oleh semakin baiknya supervisi maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan, namun peningkatannya tidak signifikan. Dengan demikian, variabel motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh supervisi variabel terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian tersebut merujuk pada asumsi Badriyah dan juga adanya penguaran penelitian Chandra (2006) yang berjudul Pengaruh Tindakan Supervisi Terhadap Kinerja Auditor Internal dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. Hasil dari penelitian tersebut menyebutkan bahwa tindakan supervisi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

4.4.9 Pengaruh Gaji terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis *partial least square* yang telah dilakukan, didapatkan hasil *p value* sebesar 0.304. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa *p value* > *level of significance* ($\text{Alpha} (\alpha=5\%)$). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan gaji terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Koefisien pengaruh gaji terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebesar 0.041.

Hal ini berarti gaji berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Artinya semakin tinggi motivasi kerja yang disebabkan oleh semakin tinggi gaji maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan, namun peningkatannya tidak signifikan. Dengan demikian, variabel motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh gaji variabel terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian tersebut diperkuat dengan penelitian Muhammad Akbar Gumilar (2018) yang berjudul Pengaruh Gaji Dan Masa Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Akbar adalah gaji dan masa kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan selanjutnya pendapat kadarisman juga diperkuat oleh pendapat Wibowo (2007:298) menyebutkan bahwa gaji diberikan pada umumnya atas kinerja yang telah dicapai oleh karyawan, maka dari itu gaji juga dapat berpengaruh terhadap kinerja yang dicapai oleh seorang karyawan.

4.4.10 Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis *partial least square* yang telah dilakukan, didapatkan hasil *p value* sebesar 0.199. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa *p value* > *level of significance* ($\alpha=5\%$). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Koefisien pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebesar 0.067. Hal ini berarti promosi jabatan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Artinya semakin tinggi motivasi kerja yang disebabkan oleh semakin tinggi promosi jabatan maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan, namun peningkatannya tidak signifikan. Dengan demikian, variabel motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh promosi jabatan variabel terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian memberikan dukungan pada penelitian Bastian, yang berjudul penelitian dari Bastian ini adalah “Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dan prestasi kerja karyawan. Selanjutnya pendapat dari hasibuan membei dukungan dan penekanan pada oleh teori Hierarki Maslow dalam Luthans (2005:280-282) “yang dimana kebutuhan penghargaan dapat mewakili kebutuhan manusia yang lebih tinggi,yaitu kebutuhan kekuasaan, prestasi, status, dan kebutuhan tersebut salah satunya bisa di dapatkan dengan adanya promosi jabatan di dalam organisasi”.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dari penelitian yang dilakukan di PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing*, tentang Pengaruh Supervisi, Gaji, dan Promosi Jabatan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan dapat diambil kesimpulan dan beberapa saran sebagai berikut:

1. Supervisi memberikan pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata indikator supervisi subjektif dan indikator supervisi menunjukkan sikap kepemimpinan dan mentoring dalam kategori baik dalam memotivasi karyawan.
2. Supervisi memberikan pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata indikator supervisi subjektif dan indikator supervisi menunjukkan sikap kepemimpinan dan mentoring dalam kategori baik untuk mempengaruhi kinerja karyawan.
3. Gaji memberikan pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata indikator pendidikan, indikator jabatan, indikator pemerintahan, indikator

pengalaman, dan indikator kondisi pekerjaan dalam kategori cukup baik dalam memotivasi karyawan.

4. Gaji memberikan pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata indikator pendidikan, indikator jabatan, indikator pemerintahan, indikator pengalaman, dan indikator kondisi pekerjaan dalam kategori cukup baik untuk mempengaruhi kinerja karyawan.

5. Promosi jabatan memberikan pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata indikator senioritas, dan indikator kemampuan berada dalam kategori baik dalam memotivasi karyawan.

6. Promosi jabatan memberikan pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata indikator senioritas, dan indikator kemampuan berada dalam kategori baik untuk mempengaruhi kinerja karyawan.

7. Motivasi kerja memberikan pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata indikator faktor pemuas, dan indikator faktor pemelihara berada dalam kategori baik untuk mempengaruhi kinerja karyawan.

8. Supervisi memberikan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang disebabkan oleh semakin

baiknya supervisi maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan meski peningkatannya tidak signifikan.

9. Gaji memberikan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang disebabkan oleh semakin tinggi gaji maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan meski peningkatannya tidak signifikan.

10. Promosi jabatan memberikan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja disebabkan oleh semakin tinggi promosi jabatan maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan meski peningkatannya tidak signifikan.

5.2 Saran

Beberapa saran berikut dapat bisa dijadikan sebagai bahan evaluasi dan pertimbangan bagi PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing* :

1. Berdasarkan hasil penelitian, indikator pada variabel supervisi bahwa tindakan supervisi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil ini dapat dikatakan tindakan supervisi yang baik maka semakin baik pula motivasi kerja yang karyawan miliki. Dalam penelitian ini variabel supervisi didukung oleh beberapa indikator yaitu *supervisor* subjektif salah satunya mengetahui penyebab ketidakpuasan kerja, dan *supervisor* menunjukkan sikap kepemimpinan yang dapat menjadi panutan di bidangnya. Oleh karena

itu diharapkan para *supervisor* perlu meningkatkan konseling dan monitoring langsung kepada karyawan.

2. Pada variabel gaji, salah satu indikator kondisi pekerjaan yang didalamnya mencakup tingkat kesulitan pekerjaan serta tinggi rendahnya tekanan kerja yang dihadapi memiliki nilai yang tinggi, perusahaan untuk lebih memonitoring kembali karyawan sesuai SOP agar tingkat gaji dan pembagian kerja dapat merata dan sesuai dengan keadaan yang dihadapi karyawan agar menumbuhkan semangat dan motivasi kerja yang tinggi. Dalam penelitian ini gaji berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

3. Dalam penelitian ini pada variabel kinerja karyawan dengan indikator pulang tepat waktu sesuai ketentuan perusahaan dan tidak hadir tanpa keterangan atau mangkir menunjukkan nilai yang rendah yang artinya karyawan memiliki jiwa loyalitas yang tinggi yang perusahaan perlu perhatikan kedepannya untuk dijadikan prestasi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan menjadi contoh oleh karyawan lain.

4. Dalam penelitian ini nilai item terendah ada pada indikator variabel gaji mengenai gaji yang diterima belum sesuai dengan tekanan kerja yang dihadapi. Hal ini bisa menjadi acuan bagi perusahaan untuk mempertimbangkan kembali dalam pemberian gaji kepada karyawan.

5. Diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan

mempertimbangkan variabel-variabel lain yang merupakan variabel diluar variabel yang sudah dilakukan dalam penelitian ini. Sehingga dapat diketahui variabel selain supervisi, gaji dan promosi jabatan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan.



DAFTAR PUSTAKA

Buku :

Ansory, Al Fadjar. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo. Indonesia Pustaka.

Bangun. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Erlangga

Fahmi, Irham. 2016. *Pengantar Manajemen Sumber Daya manusia (konsep & kinerja)*. Jakarta. Mitra Wacana Media.

Hartono Jogiyanto. Abdillah, Willy. 2008. *Alternative structural equation modeling (sem) dalam penelitian bisnis*. Andi. Yogyakarta

Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktek)*. Depok. Raja Grafindo Persada

Luthans Fred. 2005. *Organizational Behaviour 10th Edition*. The McGraw-Hill Companies, Inc.

M, Kadarisman. 2016. *Manajemen Kompensasi*. Rajawali. Jakarta.

Priansa, Donni Juni. 2017. *Manajemen Kinerja Kepegawaian*. Pustaka Setia. Jawa Barat

Priyono dan Marnis. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo. ZIFATAMA PUBLISHE

Riduwan, Kuncoro, dan Engkos. A. 2007. *Cara Menggunakan Dua Memakai Analisis (Path Analysis)*. Bandung ; CV Alfabeta.

Rivai, Veithzal Zainal, et al. 2009. *Management sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik*. Rajagrafindo Persada. Depok .

S.P. Malayu, Hasibuan. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta

Siagian, P. Sondang. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.

Sinambela, Lijan Poltak. 2014. *Metodologi Penelitian Kuantitatif; Untuk Bidang Ilmu Administrasi, Kebijakan Publik, Ekonomi, Sosiologi, Komunikasi, dan Ilmu Sosial lainnya*. Graha Ilmu. Yogyakarta

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Alfabeta. Bandung

Suharsimi, Arikunto. 2014. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta. Jakarta.

Suliyanto. 2018. *Metode Penelitian Bisnis Untuk Skripsi, Tesis, Disertasi*. Andi. Yogyakarta

Wibowo. 2007. *Manajemen kinerja-edisi kelima*. Rajagrafindo Persada. Depok.

Wirawan. 2015. *Manajemen Sumber Daya Indonesia*. Jakarta. Raja Grafindo Persada

Sumber Skripsi dan Thesis :

Chandra, Ferdinan Kris. 2006. Pengaruh Tindakan Supervisi Terhadap Kinerja Auditor Internal Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Empiris Pada PT. Bank ABC. Thesis Universitas Diponegoro.

Afifah, Tharra. 2017. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja pada PT. Pertamina Geothermal Energy Kantor Pusat Jakarta. Skripsi Universitas Brawijaya.

Khotimah, Khusnul. 2016. Pengaruh Promosi Jabatan dan Insentif Terhadap Motivasi Kerja. Skripsi Universitas Brawijaya.

Prabowo, Bastian. 2016. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja. Skripsi Universitas Brawijaya.

Pratama, Mohammad Rifky Bagus. 2016. Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Skripsi Universitas Diponegoro.

Saragih, Agnes Yosephine. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. Skripsi Universitas Brawijaya.

Sari, Oxy Rindiantika. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel *Intervening*. Skripsi Universitas Brawijaya

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian

Kepada yang terhormat

Bapak/Ibu/Saudara/Saudari Responden Karyawan *department Production*

Stamping PT. Mitsubishi Krama Yudha Motors and Manufacturing

Dengan Hormat,

Saya Ayu Putri, Mahasiswi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu

Administrasi Universitas Brawijaya Malang, saat ini tengah mengadakan penelitian

dengan judul “ **Pengaruh Supervisi, Gaji, dan Promosi Jabatan Terhadap**

Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan)”. Dalam rangka menyusun tugas akhir

berupa skripsi, guna memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana.

Dengan ini mohon kiranya Bapak/Ibu/Saudara/Saudari berkenan untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi kuisisioner yang telah peneliti sediakan.

Mohon diisi dengan sebenar – benarnya dan sejujur – jujurnya tanpa dipengaruhi

siapapun. Jawaban Bapak/Ibu/Saudara/Saudari bersifat rahasia tidak ada yang salah

dan tidak berpengaruh terhadap penilaian kerja, karena hanya untuk kepentingan penelitian ini.

Mohon jangan ada yang terlewatkan, karena hal itu merupakan bantuan

yang sangat penting bagi tercapainya tujuan penelitian. Atas bantuan dan kerjasama

yang baik, peneliti mengucapkan banyak terima kasih.

Hormat Saya,

Peneliti

Ayu Putri Armaveni

KUESIONER PENELITIAN

A. IDENTITAS RESPONDEN

1. Status Perkawinan : Menikah / Belum Menikah *)
2. Jumlah Tanggungan : Orang Isteri / Suami dan Orang Anak*)
3. Jenis Kelamin : Perempuan / Laki – laki *)
4. Usia :
 - a. ≤ 20 th
 - b. 21 th – 30 th
 - c. 31 th – 40 th
 - d. 41 th – 50 th
 - e. 51 th – 60 th
 - f. ≥ 61 th
5. Tingkat pendidikan : SMA/D1/D2/D3/D4/S1/S2/S3/lainnya *)
6. Lama Bekerja :
 - a. < 1 th
 - b. 1 – 5 th
 - c. 6 – 10 th
 - d. 11– 15 th
 - e. 16 – 20 th
 - f. > 21 th
7. Besar Gaji Pokok yang Diterima : Rp. 3.800.000 - Rp. 9.500.000
 Setiap Bulan Rp. 9.550.000 - Rp. 15.000.000
 $> \text{Rp.}15.000.000$

*) coret yang tidak perlu

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Besar gaji yang diterima sudah sesuai dengan jenjang pendidikan karyawan.					
2.	Besar gaji yang diterima sudah sesuai dengan pelatihan kerja yang telah ditempuh karyawan.					
3.	Besar gaji yang diterima sudah sesuai dengan posisi yang saya emban.					
4.	Besar gaji yang diterima sudah sesuai dengan beban kerja yang ditugaskan oleh masing-masing posisi.					
5.	Besar gaji yang saya terima sudah sesuai dengan undang-undang ketenagakerjaan tentang penetapan upah yang berlaku saat ini.					
6.	Besar gaji yang saya terima sudah sesuai dengan peraturan daerah tentang penetapan UMR saat ini.					
7.	Besar gaji yang saya terima sudah sesuai dengan variasi jenis pekerjaan yang dilakukan.					
8.	Besar gaji yang saya terima sudah sesuai dengan pengalaman kerja yang saya miliki.					
9.	Besar gaji yang saya terima sudah sesuai dengan tinggi rendahnya resiko kecelakaan kerja yang akan dihadapi.					
10.	Besar gaji yang saya terima saat ini sudah sesuai dengan tingkat kesulitan pekerjaan.					
11.	Besar gaji yang saya terima sudah sesuai dengan tinggi rendahnya tekanan kerja yang dihadapi.					

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Masa kerja saya di PT. MKM dapat dijadikan pertimbangan untuk promosi jabatan.					
2.	Usia yang lebih senior dapat dijadikan pertimbangan untuk promosi jabatan saya.					
3.	Pengalaman kerja yang saya miliki dapat dijadikan pertimbangan untuk promosi jabatan saya.					
4.	Kemampuan saya dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu dapat dijadikan pertimbangan untuk promosi jabatan saya.					
5.	Kemampuan saya dalam memimpin sebuah organisasi dapat dijadikan pertimbangan untuk promosi jabatan saya.					
6.	Kemampuan berbahasa asing yang saya miliki dapat dijadikan pertimbangan untuk promosi jabatan saya.					

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Prestasi yang akan saya raih dapat membuat saya termotivasi.					
2.	Tanggung jawab yang sedang saya emban saat ini dapat membuat saya termotivasi.					
3.	Kepuasan kerja yang saya rasakan dapat membuat saya termotivasi.					
4.	Keamanan dan keselamatan kerja di PT. MKM dapat membuat saya termotivasi.					
5.	Kondisi kerja di PT. MKM dapat membuat saya termotivasi.					
6.	Memiliki hubungan interpersonal dengan rekan sejawat, atasan, maupun dengan bawahan yang baik dapat membuat saya termotivasi.					

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Pekerjaan yang saya selesaikan sudah mengikuti SOP yang ada di PT. MKM.					
2.	Saya mampu meminimalisir kesalahan-kesalahan pada pekerjaan yang telah dilakukan.					
3.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang sudah ditetapkan oleh PT. MKM.					
4.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibandingkan rekan kerja yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang sama.					
5.	Saya tidak pernah datang terlambat.					
6.	Saya sering tidak hadir tanpa keterangan ataupun mangkir saat jam kerja.					
7.	Saya akan pulang jika pekerjaan sudah selesai walaupun jam bekerja belum berakhir.					
8.	Saya mudah beradaptasi dengan rekan kerja.					
9.	Saya dapat berkerja secara berkelompok.					
10.	Saya dapat mempercayai rekan kerja.					

Lampiran 2 Surat Persetujuan Penelitian



PT Mitsubishi Krama Yudha Motors and Manufacturing

Automotive Component Manufacturer

No : MKM/JKT/1040/2019
Hal : Riset

Jakarta, 25 November 2019

Kepada Yth :
Kepala Jurusan
Ilmu Administrasi Bisnis
Universitas Brawijaya
Di
Tempat

Dengan hormat,

Schubungan dengan surat Saudara perihal Riset untuk mahasiswi :

Nama : Ayu Putri Armayeni
NIM : 155030201111015
Prog. Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Kami hanya dapat menyediakan waktu pelaksanaan Riset mulai tanggal 01 Desember 2019 sampai dengan tanggal 20 Desember 2019.

Demikian pemberitahuan ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

PT. MITSUBISHI KRAMA YUDHA
MOTORS AND MANUFACTURING


Sunaryo
HRD Dept. Head



PGLPKL1009AF2



Jl. Raya Dukas Km. 21 Ke. Rawatirtole, Kec. Cakung,
Jakarta Timur 13920
Phone : (021) 4602908, 4602911 Fax: (021) 4602915
Email : ts@mkm@ptmkm.co.id



Lampiran 3 Tabel Jawaban Responden

Responden	Supervisi (X1)						Jumlah X1
	X1.1.1	X1.1.2	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.2.4	
1	4	3	1	1	2	2	13
2	2	2	4	4	4	4	20
3	3	2	2	2	2	2	13
4	2	2	4	4	4	4	20
5	2	2	4	4	4	4	20
6	2	1	4	4	4	4	19
7	2	3	3	2	4	3	17
8	2	1	4	4	3	5	19
9	2	1	4	4	4	4	19
10	3	3	2	4	2	4	18
11	1	1	3	3	3	3	14
12	1	2	4	4	4	4	19
13	2	3	2	2	2	2	13
14	3	3	2	2	2	2	14
15	3	3	3	3	3	3	18
16	3	1	4	4	4	4	20
17	1	2	2	2	2	2	11
18	3	2	4	4	4	4	21
19	2	1	4	4	4	4	19
20	2	1	4	4	4	2	17
21	1	2	4	4	4	4	19
22	1	1	5	5	5	3	20
23	2	2	3	3	4	3	17
24	2	2	3	3	3	3	16
25	3	3	4	4	4	4	22
26	1	1	4	4	4	4	18
27	2	4	1	1	2	2	12
28	2	2	4	4	4	4	20
29	2	1	4	4	4	4	19
30	2	2	4	4	4	4	20
31	2	2	2	2	2	2	12
32	3	3	4	3	4	3	20
33	2	2	4	4	4	4	20
34	4	4	5	5	5	5	28
35	3	3	2	2	2	2	14
36	4	4	2	2	2	2	16
37	2	2	4	2	4	4	18
38	4	2	4	2	2	4	18
39	4	2	4	4	4	4	22
40	3	3	2	2	2	2	14

Responden	Supervisi (X1)						Jumlah X1
	X1.1.1	X1.1.2	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.2.4	
41	3	3	4	2	4	4	20
42	4	2	2	2	2	2	14
43	2	1	4	4	4	4	19
44	3	4	2	2	2	2	15
45	2	2	2	2	2	2	12
46	2	3	2	2	2	2	13
47	2	3	4	4	4	4	21
48	2	1	4	4	4	4	19
49	4	2	4	4	4	2	20
50	2	2	3	3	2	2	14
51	1	1	4	4	4	4	18
52	2	2	4	3	4	3	18
53	2	2	2	3	3	2	14
54	2	2	2	3	3	2	14
55	1	2	5	5	5	5	23
56	2	2	3	3	3	3	16
57	1	1	4	4	4	4	18
58	3	4	3	3	3	3	19
59	1	1	5	5	5	5	22
60	2	1	3	3	3	3	15
61	2	2	4	3	4	3	18
62	2	3	2	2	2	2	13
63	2	2	4	5	3	4	20
64	2	2	4	4	4	4	20
65	1	1	3	3	3	3	14
66	1	1	4	4	4	4	18
67	2	2	3	3	3	3	16
68	2	2	2	2	3	3	14
69	2	2	3	3	3	3	16
70	3	3	2	2	2	2	14
71	1	1	4	4	4	2	16
72	2	1	3	3	3	3	15
73	2	2	3	3	3	3	16
74	2	2	4	4	4	4	20
75	3	2	2	2	2	2	13
76	1	1	5	5	5	5	22
77	1	2	5	5	5	5	23

Respon den	Gaji (X2)											Ju mla h (X2)
	X2. 1.1	X2. 1.2	X2. 2.1	X2. 2.2	X2. 3.1	X2. 3.2	X2. 4.1	X2. 4.2	X2. 5.1	X2. 5.2	X2. 5.3	
1	2	2	3	3	1	1	1	1	1	2	2	19
2	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	42
3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	24
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
5	4	4	2	3	4	4	3	3	4	3	3	37
6	4	4	3	4	4	4	4	4	1	2	2	36
7	4	3	4	4	4	2	2	2	4	4	4	37
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
10	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	39
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
12	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	40
13	2	2	3	3	4	4	3	2	1	3	2	29
14	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	25
15	4	3	3	3	4	4	3	4	3	2	3	36
16	2	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	45
17	4	2	2	2	4	2	2	2	4	4	4	32
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
19	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	46
20	1	5	4	4	4	4	4	4	2	2	2	36
21	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	45
22	5	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	37

Responden	Gaji (X2)											Jumlah (X2)
	X2.1.1	X2.1.2	X2.2.1	X2.2.2	X2.3.1	X2.3.2	X2.4.1	X2.4.2	X2.5.1	X2.5.2	X2.5.3	
23	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	5	41
24	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	38
25	5	5	4	2	5	4	3	2	4	4	4	42
26	3	3	3	3	2	2	4	2	4	4	4	34
27	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	18
28	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	42
29	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	45
30	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	40
31	4	2	2	2	4	4	4	4	2	4	2	34
32	2	3	2	2	4	4	3	2	2	2	2	28
33	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	49
34	2	4	3	2	3	2	3	3	4	4	4	34
35	2	2	2	2	4	2	2	2	3	3	2	26
36	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	16
37	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	41
38	4	3	3	3	4	4	4	2	2	2	3	34
39	4	2	3	3	3	4	3	3	2	4	2	33
40	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	24

Respon den	Gaji (X2)											Ju mla h (X2)
	X2. 1.1	X2. 1.2	X2. 2.1	X2. 2.2	X2. 3.1	X2. 3.2	X2. 4.1	X2. 4.2	X2. 5.1	X2. 5.2	X2. 5.3	
41	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	25
42	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
43	3	2	2	2	4	4	2	2	4	3	4	32
44	1	3	1	1	2	3	2	2	3	1	1	20
45	3	3	4	4	3	3	4	2	2	2	2	32
46	2	4	5	1	2	3	4	2	2	2	2	29
47	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	43
48	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43
49	2	2	4	2	3	4	2	2	3	3	3	30
50	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	40
51	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	40
52	3	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	38
53	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	39
54	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	40
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
56	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	36
57	4	4	3	4	5	4	4	4	4	2	2	40
58	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	34
59	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	52

Respon den	Gaji (X2)											Ju mla h (X2)
	X2. 1.1	X2. 1.2	X2. 2.1	X2. 2.2	X2. 3.1	X2. 3.2	X2. 4.1	X2. 4.2	X2. 5.1	X2. 5.2	X2. 5.3	
60	3	2	2	2	4	4	1	4	1	1	1	25
61	3	4	5	2	4	4	2	2	4	2	4	26
62	2	2	4	2	1	1	2	3	2	2	2	23
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
64	1	5	5	5	2	1	4	2	4	2	2	33
65	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	24
66	4	4	4	5	4	5	4	3	5	5	5	48
67	3	4	3	3	4	4	2	2	3	4	4	36
68	3	3	4	4	2	2	2	2	4	4	4	34
69	3	3	2	4	4	4	2	4	4	2	2	34
70	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	14
71	4	3	3	3	4	2	4	2	5	5	5	40
72	4	2	5	5	2	1	3	4	2	2	2	32
73	4	4	5	3	4	4	4	4	3	2	2	39
74	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	37
75	2	2	2	3	4	4	2	2	2	3	3	29
76	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	52
77	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55

Respon den	Promosi Jabatan (X3)						Jumlah (X3)
	X3.1.1	X3.1.2	X3.1.3	X3.2.1	X3.2.2	X3.2.3	
1	4	4	2	4	4	4	22
2	5	2	4	4	3	3	21
3	4	4	4	4	4	3	23
4	5	5	5	5	5	4	29
5	4	4	4	4	4	4	24
6	4	4	5	5	4	4	26
7	4	4	4	5	4	3	24
8	4	4	4	4	4	4	24
9	3	5	5	4	3	4	24
10	4	2	4	4	4	4	22
11	4	4	4	4	4	4	24
12	4	4	4	4	4	4	24
13	4	3	4	4	3	3	21
14	4	4	4	4	3	3	22
15	4	4	5	5	5	5	28
16	5	5	5	5	5	5	30
17	3	5	5	4	4	4	25
18	5	2	4	4	4	5	24
19	5	5	5	5	5	4	29
20	5	5	5	5	5	5	30
21	5	5	5	5	4	3	27
22	5	5	5	5	5	5	30
23	4	4	4	4	2	2	20
24	4	4	4	3	3	2	20
25	5	4	5	4	4	4	26
26	4	4	4	4	4	3	23
27	3	3	3	3	3	3	18
28	5	5	5	5	5	4	29
29	5	5	5	5	4	4	28
30	3	1	4	3	3	2	16
31	4	4	3	3	3	3	20
32	4	4	4	5	4	3	24
33	4	4	4	4	4	3	23
34	4	4	4	4	2	2	20
35	2	3	3	4	4	4	20
36	2	2	4	4	3	3	18
37	3	3	4	4	4	3	21
38	3	3	3	3	3	3	18
39	4	4	4	4	4	4	24
40	4	4	4	4	4	4	24

Respon den	Promosi Jabatan (X3)						Jumlah (X3)
	X3.1.1	X3.1.2	X3.1.3	X3.2.1	X3.2.2	X3.2.3	
41	4	4	4	4	4	4	24
42	4	4	4	4	4	4	24
43	3	3	3	3	3	2	16
44	3	3	3	3	3	3	18
45	4	4	4	4	4	2	22
46	2	4	2	4	4	2	18
47	4	4	4	4	4	3	23
48	5	4	5	5	5	5	29
49	5	5	5	4	4	4	27
50	4	4	4	4	4	4	24
51	5	5	5	5	5	4	29
52	3	3	4	4	4	5	23
53	3	2	3	4	4	4	20
54	4	5	2	4	4	4	23
55	5	5	5	5	5	5	30
56	4	2	4	4	4	4	22
57	5	5	5	5	5	5	30
58	4	4	4	4	4	4	24
59	5	5	5	5	5	5	30
60	4	4	4	4	4	4	24
61	4	4	4	4	4	4	24
62	4	4	4	4	4	4	24
63	4	4	3	5	4	4	24
64	4	3	3	4	3	3	20
65	5	4	5	5	5	3	27
66	5	5	5	5	5	5	30
67	4	4	4	4	4	4	24
68	4	4	4	4	4	4	24
69	4	4	4	4	4	3	23
70	2	2	3	3	3	3	16
71	5	5	5	5	4	4	28
72	5	5	5	5	4	4	28
73	4	2	4	4	3	3	20
74	4	3	5	3	3	3	21
75	4	4	4	5	4	4	25
76	5	5	5	5	4	4	28
77	5	5	5	5	5	5	30

Responden	Motivasi Kerja (Y1)						Jumlah (Y1)
	Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1.3	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	
1	4	4	4	2	2	2	18
2	4	4	4	5	4	4	25
3	5	4	4	2	1	4	20
4	5	5	5	5	5	5	30
5	4	4	4	5	3	4	24
6	5	4	4	4	4	5	26
7	4	4	4	4	4	4	24
8	5	5	5	4	4	5	28
9	4	4	4	4	4	5	25
10	4	4	4	4	4	4	24
11	5	5	5	4	3	4	26
12	4	4	4	4	4	4	24
13	4	4	4	4	3	4	23
14	4	2	2	4	3	4	19
15	5	4	4	5	5	5	28
16	5	5	5	5	5	5	30
17	4	4	4	3	3	4	22
18	4	4	4	5	5	4	26
19	5	4	4	5	4	4	26
20	5	5	5	5	4	5	29
21	4	5	4	5	4	5	27
22	5	4	4	4	4	4	25
23	5	3	5	4	4	4	25
24	5	4	4	4	4	4	25
25	4	4	4	4	4	4	24
26	5	4	4	5	5	4	27
27	3	3	3	3	3	3	18
28	4	4	4	4	4	5	25
29	5	5	5	5	5	5	30
30	4	4	3	4	4	4	23
31	5	4	4	5	5	5	28
32	4	2	4	4	4	3	21
33	5	5	5	4	4	3	26
34	4	4	4	5	4	4	25
35	4	2	2	4	4	4	20
36	3	2	2	2	2	2	13
37	4	4	4	4	4	5	25
38	4	4	4	4	4	4	24
39	4	4	3	4	4	4	23
40	3	5	3	4	2	4	21

Respon den	Motivasi Kerja (Y1)						Jumlah (Y1)
	Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1.3	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	
41	4	4	4	4	4	4	24
42	3	4	3	3	3	3	19
43	4	4	4	4	4	5	25
44	3	3	3	3	2	4	18
45	4	3	3	4	4	4	22
46	4	4	4	4	3	4	23
47	4	4	4	4	4	4	24
48	5	4	5	5	5	5	29
49	4	4	4	4	4	4	24
50	4	4	4	4	4	4	24
51	5	5	5	5	5	5	30
52	4	4	4	4	4	4	24
53	4	4	4	4	4	4	24
54	5	3	4	4	4	4	24
55	3	5	5	5	5	5	30
56	4	4	4	4	4	3	23
57	5	5	5	5	5	5	30
58	5	3	4	4	3	4	22
59	5	5	5	5	5	5	30
60	4	4	4	4	4	4	24
61	5	4	4	3	3	4	23
62	4	3	3	3	2	4	19
63	4	4	4	4	4	4	24
64	4	4	4	4	3	3	22
65	5	5	5	5	5	5	30
66	5	5	5	5	5	5	30
67	4	4	3	5	5	4	25
68	4	4	4	4	4	4	24
69	4	4	4	4	4	4	24
70	4	3	3	2	2	2	16
71	5	4	5	5	5	5	29
72	5	4	4	5	5	5	28
73	4	4	4	4	4	4	24
74	5	4	4	4	4	3	24
75	4	3	4	3	3	4	21
76	5	5	5	5	5	5	30
77	5	5	5	5	5	5	30

Respon den	Kinerja karyawan (Y2)										Jum lah (Y2)
	Y2. 1.1	Y2. 1.2	Y2. 2.1	Y2. 2.2	Y2. 3.1	Y2. 3.2	Y2. 3.3	Y2. 4.1	Y2. 4.2	Y2. 4.3	
1	3	3	2	2	2	2	3	4	4	4	29
2	5	4	4	3	5	1	1	5	5	4	37
3	4	4	4	3	2	2	2	3	3	3	30
4	4	4	4	4	3	2	1	5	5	3	35
5	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	36
6	5	4	3	4	4	1	1	4	4	4	34
7	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	36
8	4	4	4	4	5	2	2	4	4	4	37
9	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	34
10	4	4	4	2	3	2	2	4	4	4	33
11	5	5	4	4	4	2	2	5	5	5	41
12	3	3	4	3	5	1	1	4	4	4	32
13	4	3	4	3	4	2	2	3	3	4	32
14	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	34
15	4	4	4	4	5	1	1	5	5	5	38
16	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	42
17	4	4	4	4	5	1	1	4	4	4	35
18	4	4	5	5	5	1	1	4	4	4	37
19	4	5	4	4	4	2	1	5	5	5	39
20	4	4	4	4	5	1	1	5	5	5	38
21	4	4	4	4	5	1	1	5	5	5	38
22	4	4	4	4	5	1	1	5	5	5	38

Respon den	Kinerja karyawan (Y2)										Jumlah (Y2)
	Y2. 1.1	Y2. 1.2	Y2. 2.1	Y2. 2.2	Y2. 3.1	Y2. 3.2	Y2. 3.3	Y2. 4.1	Y2. 4.2	Y2. 4.3	
23	4	4	4	4	5	1	2	5	5	4	38
24	4	4	4	3	3	2	2	4	4	4	34
25	5	4	4	3	4	1	1	4	3	3	32
26	5	5	4	4	4	2	1	4	4	4	37
27	5	4	4	2	4	1	1	4	5	4	34
28	2	3	3	2	3	3	3	4	4	4	31
29	5	5	4	4	4	1	2	4	5	4	38
30	5	5	4	3	5	1	1	5	5	5	39
31	4	4	4	4	4	1	1	4	4	3	33
32	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	34
33	3	4	4	3	3	2	2	5	5	5	36
34	5	4	4	4	5	1	1	5	5	3	37
35	5	4	4	2	4	2	2	5	4	3	35
36	4	4	4	4	4	2	4	5	5	5	41
37	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	29
38	5	4	4	3	5	1	1	5	5	4	37
39	4	4	3	3	4	2	2	4	4	3	33
40	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	38

Kinerja karyawan (Y2)

Respon nden	Kinerja karyawan (Y2)										
	Y2. 1.1	Y2. 1.2	Y2. 2.1	Y2. 2.2	Y2. 3.1	Y2. 3.2	Y2. 3.3	Y2. 4.1	Y2. 4.2	Y2. 4.3	Jum lah (Y2)
41	4	4	3	3	2	2	2	3	3	4	30
42	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
43	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	33
44	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	38
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
46	4	4	4	3	3	2	1	3	4	4	32
47	3	4	4	2	4	2	2	3	4	4	32
48	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	34
49	5	5	5	4	4	1	1	5	5	4	39
50	4	4	4	5	4	1	2	4	4	5	37
51	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	38
52	5	5	5	5	5	2	1	5	5	4	42
53	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	36
54	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	34
55	4	4	3	3	3	1	1	4	4	4	31
56	5	5	4	4	4	1	1	5	5	5	39
57	5	4	4	4	3	1	1	4	4	4	34
58	1	5	5	5	5	1	1	5	5	5	38
59	4	4	4	3	5	1	1	4	4	4	34
60	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	42

61	4	4	4	3	5	1	1	4	4	5	35
62	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	40
63	4	4	4	4	4	1	1	3	3	3	31
64	4	4	4	3	3	1	2	5	5	5	36
65	4	5	4	4	4	3	1	4	4	4	37
66	5	5	5	5	5	1	1	4	4	4	39
67	5	4	4	4	4	1	1	4	4	4	35
68	4	4	4	4	4	1	2	3	3	3	32
69	4	4	4	3	3	2	2	5	5	5	37
70	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	33
71	5	5	5	4	4	1	2	5	5	5	41
72	5	5	5	4	4	2	2	5	5	5	42
73	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	36
74	4	3	4	3	3	1	1	4	5	4	32
75	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	36
76	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	42
77	5	5	4	4	4	1	1	5	5	5	39



Lampiran 4 Uji Instrumen Penelitian

Variabel Supervisi

Indikator *Supervisor* Subjektif

Uji Validitas

		Correlations		
		X1.1.1	X1.1.2	X1.1
X1.1.1	Pearson Correlation	1	,603**	,894**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	77	77	77
X1.1.2	Pearson Correlation	,603**	1	,896**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	77	77	77
X1.1	Pearson Correlation	,894**	,896**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	77	77	77

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

Uji Reliabilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,752	2

Indikator *Supervisor* Menunjukkan Sikap Kepemimpinan

Uji Validitas

		Correlations				
		X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.2.4	X1.2
X1.2.1	Pearson Correlation	1	,853**	,915**	,814**	,964**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	77	77	77	77	77
X1.2.2	Pearson Correlation	,853**	1	,814**	,760**	,924**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	77	77	77	77	77
X1.2.3	Pearson Correlation	,915**	,814**	1	,752**	,935**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	77	77	77	77	77
X1.2.4	Pearson Correlation	,814**	,760**	,752**	1	,894**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	77	77	77	77	77
X1.2	Pearson Correlation	,964**	,924**	,935**	,894**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	77	77	77	77	77

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

Uji Reliabilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,947	4

Variabel Gaji

Indikator Pendidikan

Uji Validitas

		Correlations		
		X2.1.1	X2.1.2	X2.1
X2.1.1	Pearson Correlation	1	,552**	,891**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	77	77	77
X2.1.2	Pearson Correlation	,552**	1	,870**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	77	77	77
X2.1	Pearson Correlation	,891**	,870**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	77	77	77

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

Uji Reliabilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,710	2

Indikator Jabatan

Uji Validitas

		Correlations		
		X2.2.1	X2.2.2	X2.2
X2.2.1	Pearson Correlation	1	,642**	,903**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	77	77	77
X2.2.2	Pearson Correlation	,642**	1	,909**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	77	77	77
X2.2	Pearson Correlation	,903**	,909**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	77	77	77

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

Uji Reliabilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,782	2

Indikator Pemerintahan

Uji Validitas

Correlations

	X2.3.1	X2.3.2	X2.3
X2.3.1 Pearson Correlation	1	,789**	,941**
Sig. (2-tailed)		,000	,000
N	77	77	77
X2.3.2 Pearson Correlation	,789**	1	,951**
Sig. (2-tailed)	,000		,000
N	77	77	77
X2.3 Pearson Correlation	,941**	,951**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	
N	77	77	77

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

Uji Reliabilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,880	2

Indikator Pengalaman

Uji Validitas

		Correlations		
		X2.4.1	X2.4.2	X2.4
X2.4.1	Pearson Correlation	1	,672**	,912**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	77	77	77
X2.4.2	Pearson Correlation	,672**	1	,917**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	77	77	77
X2.4	Pearson Correlation	,912**	,917**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	77	77	77

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

Uji Reliabilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,804	2

Indikator Kondisi Pekerjaan

Uji Validitas

		Correlations			
		X2.5.1	X2.5.2	X2.5.3	X2.5
X2.5.1	Pearson Correlation	1	,757**	,743**	,907**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	77	77	77	77
X2.5.2	Pearson Correlation	,757**	1	,801**	,926**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	77	77	77	77
X2.5.3	Pearson Correlation	,743**	,801**	1	,924**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	77	77	77	77
X2.5	Pearson Correlation	,907**	,926**	,924**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	77	77	77	77

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

Uji Reliabilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,908	3

Variabel Promosi Jabatan

Indikator Senioritas

Uji Validitas

		Correlations			
		X3.1.1	X3.1.2	X3.1.3	X3.1
X3.1.1	Pearson Correlation	1	,570**	,658**	,867**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	77	77	77	77
X3.1.2	Pearson Correlation	,570**	1	,486**	,838**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	77	77	77	77
X3.1.3	Pearson Correlation	,658**	,486**	1	,827**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	77	77	77	77
X3.1	Pearson Correlation	,867**	,838**	,827**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	77	77	77	77

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

Uji Reliabilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,791	3

Indikator Kemampuan

Uji Validitas

		Correlations			
		X3.2.1	X3.2.2	X3.2.3	X3.2
X3.2.1	Pearson Correlation	1	,675**	,490**	,809**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	77	77	77	77
X3.2.2	Pearson Correlation	,675**	1	,676**	,916**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	77	77	77	77
X3.2.3	Pearson Correlation	,490**	,676**	1	,857**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	77	77	77	77
X3.2	Pearson Correlation	,809**	,916**	,857**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	77	77	77	77

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

Uji Reliabilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,823	3

Variabel Motivasi Kerja

Indikator Faktor Pemuas

Uji Validitas

		Correlations			
		Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1.3	Y1.1
Y1.1.1	Pearson Correlation	1	,458**	,707**	,819**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	77	77	77	77
Y1.1.2	Pearson Correlation	,458**	1	,627**	,833**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	77	77	77	77
Y1.1.3	Pearson Correlation	,707**	,627**	1	,911**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	77	77	77	77
Y1.1	Pearson Correlation	,819**	,833**	,911**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	77	77	77	77

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

Uji Reliabilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,812	3

Indikator Faktor Pemelihara

Uji Validitas

		Correlations			
		Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	Y1.2
Y1.2.1	Pearson Correlation	1	,848**	,695**	,940**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	77	77	77	77
Y1.2.2	Pearson Correlation	,848**	1	,628**	,926**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	77	77	77	77
Y1.2.3	Pearson Correlation	,695**	,628**	1	,843**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	77	77	77	77
Y1.2	Pearson Correlation	,940**	,926**	,843**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	77	77	77	77

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

Uji Reliabilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,885	3

Variabel Kinerja Karyawan

Indikator Kualitas

Uji Validitas

		Correlations		
		Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.1
Y2.1.1	Pearson Correlation	1	,694**	,925**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	77	77	77
Y2.1.2	Pearson Correlation	,694**	1	,916**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	77	77	77
Y2.1	Pearson Correlation	,925**	,916**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	77	77	77

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

Uji Reliabilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,819	2

Indikator Ketepatan Waktu

Uji Validitas

Correlations				
		Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2
Y2.2.1	Pearson Correlation	1	,578**	,851**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	77	77	77
Y2.2.2	Pearson Correlation	,578**	1	,920**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	77	77	77
Y2.2	Pearson Correlation	,851**	,920**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	77	77	77

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

Uji Reliabilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,713	2

Indikator Tingkat Kehadiran

Uji Validitas

		Correlations			
		Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.3.3	Y2.3
Y2.3.1	Pearson Correlation	1	,489**	,460**	,771**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	77	77	77	77
Y2.3.2	Pearson Correlation	,489**	1	,718**	,880**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	77	77	77	77
Y2.3.3	Pearson Correlation	,460**	,718**	1	,866**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	77	77	77	77
Y2.3	Pearson Correlation	,771**	,880**	,866**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	77	77	77	77

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

Uji Reliabilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,790	3

Indikator Kemampuan Kerja Sama

Uji Validitas

		Correlations			
		Y2.4.1	Y2.4.2	Y2.4.3	Y2.4
Y2.4.1	Pearson Correlation	1	,802**	,548**	,896**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	77	77	77	77
Y2.4.2	Pearson Correlation	,802**	1	,655**	,929**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	77	77	77	77
Y2.4.3	Pearson Correlation	,548**	,655**	1	,822**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	77	77	77	77
Y2.4	Pearson Correlation	,896**	,929**	,822**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	77	77	77	77

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

Uji Reliabilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,858	3

Lampiran 5 Analisis Deskriptif

Variabel Supervisi

Statistics							
		X1.1.1	X1.1.2	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.2.4
N	Valid	77	77	77	77	77	77
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		2,1688	2,0519	3,3377	3,2597	3,3506	3,2468

X1.1.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SS	15	19,5	19,5	19,5
	S	41	53,2	53,2	72,7
	N	14	18,2	18,2	90,9
	TS	7	9,1	9,1	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

X1.1.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SS	21	27,3	27,3	27,3
	S	36	46,8	46,8	74,0
	N	15	19,5	19,5	93,5
	TS	5	6,5	6,5	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

X1.2.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	2,6	2,6	2,6
	TS	19	24,7	24,7	27,3
	N	13	16,9	16,9	44,2
	S	37	48,1	48,1	92,2
	SS	6	7,8	7,8	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

X1.2.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	2,6	2,6	2,6
	TS	20	26,0	26,0	28,6
	N	18	23,4	23,4	51,9
	S	30	39,0	39,0	90,9
	SS	7	9,1	9,1	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

X1.2.3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	20	26,0	26,0	26,0
	N	16	20,8	20,8	46,8
	S	35	45,5	45,5	92,2
	SS	6	7,8	7,8	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

X1.2.4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	23	29,9	29,9	29,9
	N	18	23,4	23,4	53,2
	S	30	39,0	39,0	92,2
	SS	6	7,8	7,8	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Variabel Gaji

Statistics												
		X2.1 .1	X2.1 .2	X2.2 .1	X2.2 .2	X2.3 .1	X2.3 .2	X2.4 .1	X2.4 .2	X2.5 .1	X2.5 .2	X2.5 .3
N	Valid	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
	Missi ng	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3,25 97	3,33 77	3,37 66	3,25 97	3,59 74	3,42 86	3,19 48	3,12 99	3,05 19	3,03 90	3,00 00

X2.1.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	5	6,5	6,5	6,5
	TS	17	22,1	22,1	28,6
	N	14	18,2	18,2	46,8
	S	35	45,5	45,5	92,2
	SS	6	7,8	7,8	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

X2.1.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	23	29,9	29,9	29,9
	N	12	15,6	15,6	45,5
	S	35	45,5	45,5	90,9
	SS	7	9,1	9,1	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

X2.2.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	2,6	2,6	2,6
	TS	19	24,7	24,7	27,3
	N	12	15,6	15,6	42,9
	S	36	46,8	46,8	89,6
	SS	8	10,4	10,4	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

X2.2.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	3	3,9	3,9	3,9
	TS	21	27,3	27,3	31,2
	N	13	16,9	16,9	48,1
	S	33	42,9	42,9	90,9
	SS	7	9,1	9,1	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

X2.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	4	5,2	5,2	5,2
	TS	10	13,0	13,0	18,2
	N	9	11,7	11,7	29,9
	S	44	57,1	57,1	87,0
	SS	10	13,0	13,0	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

X2.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	6	7,8	7,8	7,8
	TS	13	16,9	16,9	24,7
	N	9	11,7	11,7	36,4
	S	40	51,9	51,9	88,3
	SS	9	11,7	11,7	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

X2.4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	3	3,9	3,9	3,9
	TS	22	28,6	28,6	32,5
	N	14	18,2	18,2	50,6
	S	33	42,9	42,9	93,5
	SS	5	6,5	6,5	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

X2.4.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	3	3,9	3,9	3,9
	TS	25	32,5	32,5	36,4
	N	14	18,2	18,2	54,5
	S	29	37,7	37,7	92,2
	SS	6	7,8	7,8	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

X2.5.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	7	9,1	9,1	9,1
	TS	21	27,3	27,3	36,4
	N	16	20,8	20,8	57,1
	S	27	35,1	35,1	92,2
	SS	6	7,8	7,8	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

X2.5.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	4	5,2	5,2	5,2
	TS	27	35,1	35,1	40,3
	N	14	18,2	18,2	58,4
	S	26	33,8	33,8	92,2
	SS	6	7,8	7,8	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

X2.5.3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	5	6,5	6,5	6,5
	TS	29	37,7	37,7	44,2
	N	11	14,3	14,3	58,4
	S	25	32,5	32,5	90,9
	SS	7	9,1	9,1	100,0
	Total	77	100,0	100,0	



Variabel Promosi Jabatan

		Statistics					
		X3.1.1	X3.1.2	X3.1.3	X3.2.1	X3.2.2	X3.2.3
N	Valid	77	77	77	77	77	77
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4,0649	3,8961	4,1299	4,2078	3,8571	3,6104

		X3.1.1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	5,2	5,2	5,2
	N	10	13,0	13,0	18,2
	S	40	51,9	51,9	70,1
	SS	23	29,9	29,9	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

		X3.1.2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1,3	1,3	1,3
	TS	8	10,4	10,4	11,7
	N	10	13,0	13,0	24,7
	S	37	48,1	48,1	72,7
	SS	21	27,3	27,3	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

		X3.1.3			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	3,9	3,9	3,9
	N	10	13,0	13,0	16,9
	S	38	49,4	49,4	66,2
	SS	26	33,8	33,8	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

		X3.2.1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	9	11,7	11,7	11,7
	S	43	55,8	55,8	67,5
	SS	25	32,5	32,5	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

X3.2.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	5	6,5	6,5	6,5
	N	16	20,8	20,8	27,3
	S	41	53,2	53,2	80,5
	SS	15	19,5	19,5	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

X3.2.3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	7	9,1	9,1	9,1
	N	25	32,5	32,5	41,6
	S	36	46,8	46,8	88,3
	SS	9	11,7	11,7	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Variabel Motivasi Kerja

Statistics							
		Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1.3	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3
N	Valid	77	77	77	77	77	77
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4,3377	4,0130	4,0260	4,1299	3,8961	4,1429

Y1.1.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	5	6,5	6,5	6,5
	S	41	53,2	53,2	59,7
	SS	31	40,3	40,3	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Y1.1.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	5,2	5,2	5,2
	N	9	11,7	11,7	16,9
	S	46	59,7	59,7	76,6
	SS	18	23,4	23,4	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Y1.1.3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	3,9	3,9	3,9
	N	10	13,0	13,0	16,9
	S	46	59,7	59,7	76,6
	SS	18	23,4	23,4	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Y1.2.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	5,2	5,2	5,2
	N	7	9,1	9,1	14,3
	S	41	53,2	53,2	67,5
	SS	25	32,5	32,5	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Y1.2.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1,3	1,3	1,3
	TS	6	7,8	7,8	9,1
	N	12	15,6	15,6	24,7
	S	39	50,6	50,6	75,3
	SS	19	24,7	24,7	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Y1.2.3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	3,9	3,9	3,9
	N	7	9,1	9,1	13,0
	S	43	55,8	55,8	68,8
	SS	24	31,2	31,2	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Variabel Kinerja Karyawan

Statistics										
	Y2.1. 1	Y2.1. 2	Y2.2. 1	Y2.2. 2	Y2.3. 1	Y2.3. 2	Y2.3. 3	Y2.4. 1	Y2.4. 2	Y2.4. 3
N Valid	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Missin g	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4,181 8	4,090 9	3,961 0	3,610 4	4,013 0	1,701 3	1,701 3	4,181 8	4,298 7	4,116 9

Y2.1.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1,3	1,3	1,3
	N	7	9,1	9,1	10,4
	S	46	59,7	59,7	70,1
	SS	23	29,9	29,9	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Y2.1.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1,3	1,3	1,3
	N	8	10,4	10,4	11,7
	S	51	66,2	66,2	77,9
	SS	17	22,1	22,1	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Y2.2.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	2,6	2,6	2,6
	N	9	11,7	11,7	14,3
	S	56	72,7	72,7	87,0
	SS	10	13,0	13,0	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Y2.2.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	7	9,1	9,1	9,1
	N	24	31,2	31,2	40,3
	S	38	49,4	49,4	89,6
	SS	8	10,4	10,4	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Y2.3.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	5,2	5,2	5,2
	N	13	16,9	16,9	22,1
	S	38	49,4	49,4	71,4
	SS	22	28,6	28,6	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Y2.3.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SS	38	49,4	49,4	49,4
	S	28	36,4	36,4	85,7
	N	7	9,1	9,1	94,8
	TS	4	5,2	5,2	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Y2.3.3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SS	38	49,4	49,4	49,4
	S	27	35,1	35,1	84,4
	N	9	11,7	11,7	96,1
	TS	3	3,9	3,9	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Y2.4.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1,3	1,3	1,3
	N	10	13,0	13,0	14,3
	S	40	51,9	51,9	66,2
	SS	26	33,8	33,8	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Y2.4.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	8	10,4	10,4	10,4
	S	38	49,4	49,4	59,7
	SS	31	40,3	40,3	100,0
	Total	77	100,0	100,0	



Y2.4.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	11	14,3	14,3	14,3
	S	46	59,7	59,7	74,0
	SS	20	26,0	26,0	100,0
	Total	77	100,0	100,0	



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Lampiran 6 Analisis PLS

Model fit and quality indices

Average path coefficient (APC)=0.294, P=0.001

Average R-squared (ARS)=0.812, P<0.001

Average adjusted R-squared (AARS)=0.803, P<0.001

Average block VIF (AVIF)=3.143, acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3

Average full collinearity VIF (AFVIF)=4.052, acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3

Tenenhaus GoF (GoF)=0.787, small ≥ 0.1 , medium ≥ 0.25 , large ≥ 0.36

Sympson's paradox ratio (SPR)=1.000, acceptable if ≥ 0.7 , ideally = 1

R-squared contribution ratio (RSCR)=1.000, acceptable if ≥ 0.9 , ideally = 1

Statistical suppression ratio (SSR)=1.000, acceptable if ≥ 0.7

Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)=1.000, acceptable if ≥ 0.7

0.7

* Combined loadings and cross-loadings *

	x1	x2	x3	y1	y2	Type (a)	SE	P value
X1.1	0.870	-0.237	-0.055	0.319	-0.071	Reflect	0.087	<0.001
X1.2	0.870	0.237	0.055	-0.319	0.071	Reflect	0.087	<0.001
X2.1	0.214	0.946	0.020	-0.119	-0.247	Formati	0.085	<0.001
X2.2	0.246	0.834	0.269	-0.153	-0.417	Formati	0.088	<0.001
X2.3	-0.334	0.812	-0.095	0.070	0.316	Formati	0.089	<0.001
X2.4	-0.160	0.881	0.051	0.613	-0.523	Formati	0.087	<0.001
X2.5	0.007	0.721	-0.291	-0.494	1.089	Formati	0.091	<0.001
X3.1	0.068	-0.080	0.922	0.305	-0.090	Formati	0.086	<0.001
X3.2	-0.068	0.080	0.922	-0.305	0.090	Formati	0.086	<0.001
Y1.1	0.220	0.091	0.205	0.914	-0.499	Reflect	0.086	<0.001
Y1.2	-0.220	-0.091	-0.205	0.914	0.499	Reflect	0.086	<0.001
Y2.1	-0.262	0.008	-0.067	0.530	0.832	Reflect	0.088	<0.001
Y2.2	0.151	-0.311	-0.015	-0.209	0.815	Reflect	0.089	<0.001
Y2.3	0.144	0.227	-0.230	-0.106	0.796	Reflect	0.089	<0.001
Y2.4	-0.024	0.081	0.309	-0.229	0.813	Reflect	0.089	<0.001

* Indicator weights *

	x1	x2	x3	y1	y2	Type (a)	SE	P value	VIF
	WLS	ES							
X1.1	0.575	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.095	<0.001	1.356
	0.500								1
X1.2	0.575	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.095	<0.001	1.356
	0.500								1
X2.1	0.000	0.267	0.000	0.000	0.000	Formati	0.105	0.007	5.687
	1	0.252							
X2.2	0.000	0.235	0.000	0.000	0.000	Formati	0.106	0.015	3.348
	1	0.196							
X2.3	0.000	0.229	0.000	0.000	0.000	Formati	0.106	0.017	2.886
	1	0.186							
X2.4	0.000	0.248	0.000	0.000	0.000	Formati	0.106	0.011	3.362
	1	0.219							
X2.5	0.000	0.203	0.000	0.000	0.000	Formati	0.107	0.031	1.700
	1	0.147							
X3.1	0.000	0.000	0.542	0.000	0.000	Formati	0.096	<0.001	1.960
	1	0.500							
X3.2	0.000	0.000	0.542	0.000	0.000	Formati	0.096	<0.001	1.960
	1	0.500							
Y1.1	0.000	0.000	0.000	0.547	0.000	Reflect	0.096	<0.001	1.811
	0.500								1

Y1.2	0.000	0.000	0.000	0.547	0.000	Reflect	0.096	<0.001	1.811	1
	0.500									
Y2.1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.314	Reflect	0.103	0.002	1.944	1
	0.261									
Y2.2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.307	Reflect	0.104	0.002	1.851	1
	0.251									
Y2.3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.300	Reflect	0.104	0.003	1.712	1
	0.239									
Y2.4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.307	Reflect	0.104	0.002	1.796	1
	0.250									

* Latent variable coefficients *

R-squared coefficients

x1	x2	x3	y1	y2
			0.785	0.840

Adjusted R-squared coefficients

x1	x2	x3	y1	y2
			0.776	0.831

Composite reliability coefficients

x1	x2	x3	y1	y2
0.861	0.924	0.919	0.910	0.887

Cronbach's alpha coefficients

x1	x2	x3	y1	y2
0.678	0.895	0.823	0.802	0.830

Average variances extracted

x1	x2	x3	y1	y2
0.756	0.709	0.850	0.835	0.663

Q-squared coefficients

x1	x2	x3	y1	y2
			0.784	0.840

* Path coefficients and P values *

Path coefficients

	x1	x2	x3	y1	y2
y1	0.528	0.181	0.296		
y2	0.259	0.260	0.309	0.227	

P values

	x1	x2	x3	y1	y2
y1	<0.001	0.048	0.003		
y2	0.008	0.008	0.002	0.018	

* Standard errors for path coefficients *

	x1	x2	x3	y1	y2
y1	0.097	0.108	0.104		
y2	0.105	0.105	0.104	0.106	

* Indirect and total effects *

Indirect effects for paths with 2 segments

	x1	x2	x3	y1	y2
y2	0.120	0.041	0.067		

P values of indirect effects for paths with 2 segments

	x1	x2	x3	y1	y2
y2	0.064	0.304	0.199		

Standard errors of indirect effects for paths with 2 segments

	x1	x2	x3	y1	y2
y2	0.078	0.080	0.079		

Lampiran 7 Curriculum Vitae

Curriculum Vitae

I. Identitas Diri

1. Nama : Ayu Putri Armayeni
2. Tempat, Tanggal Lahir : Jakarta, 02 Agustus 1997
3. Jenis Kelamin : Perempuan
4. Agama : Islam
5. Status : Belum Menikah
6. Alamat : Jl. Kemuning II No.46 Kel. Utan kayu
Kec. Matraman Jakarta Timur
7. Email : ayuputriarmayeni@yahoo.co.id
8. Nomor Telepon : 08128393185
9. Program Studi : Administrasi Bisnis
10. Tahun Angkatan : 2015



II. Pendidikan Formal

1. SDN Kayumanis 01 Pagi (2003-2009)
2. SMP Muhammadiyah 31 Rawamangun (2009-2012)
3. SMAN 27 Jakarta (2012-2015)
4. Universitas Brawijaya, Fakultas Ilmu Administrasi, (2015-Selesai)
Prodi Administrasi Bisnis

III. Pengalaman Organisasi

1. Staff SEC FIA Universitas Brawijaya

IV. Pengalaman Magang

1. Kantor Kesyahbandaran Utama Tg. Perak Surabaya

Demikian *Curriculum Vitae* yang saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 17 Juni 2021

Ayu Putri Armayeni