

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Berdirinya Perusahaan

Pabrik Kertas PT. Ekamas Fortuna adalah perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang produksi kertas dan merupakan salah satu dari beberapa perusahaan kertas yang ada di Indonesia. Pabrik Kertas ini terletak di Desa Gampingan Kecamatan Pagak Kabupaten Malang, didirikan berdasarkan Surat Keputusan Persetujuan Lokasi Gubernur KDH Dati I Jawa Timur dengan Nomor: 593 / 6068/ 230/ 1982 pada tanggal 15 Maret 1982 dengan nama PT. Ayuwangi, yang merupakan anak perusahaan PT. Bentoel Prima Malang. Saat itu PT. Ayuwangi didirikan untuk memenuhi kebutuhan karton sebagai bahan baku dan sekaligus mengurangi biaya bahan baku pembelian kertas pada PT. Bentoel Prima Malang. PT. Ayuwangi memulai produksi perdana tahun 1984 sampai dengan awal 1988 dengan bimbingan oleh konsultan dari Alibe – Perancis menggunakan 1 unit *Paper Mill* (PM I) dengan kapasitas 20.500 ton per tahun yang memproduksi jenis kertas *Corrugating Medium* (CM) untuk memenuhi kebutuhan induk perusahaan. Sejak awal Februari 1988 para karyawannya mulai dapat mandiri tanpa bimbingan dari konsultan.

Tahun 1992, PT. Ayuwangi melakukan ekspansi produksi dengan menambah unit *Paper Mill* (PM II) dengan kapasitas terpasang sebesar 114.500 ton per tahun yang mampu memproduksi jenis kertas *Corrugating Medium* (CM)

dan kertas *Kraft Liner Board* (KLB). Produksi komersialnya dimulai pada awal bulan Maret 1992 berdasar Surat Keputusan Menteri Perindustrian Nomor: 440 / DJ / KDIZ / 92 dengan kapasitas terpasang 120.000 ton per tahun. Tanggal 31 Juli 1993, PT. Ayuwangi dinyatakan pailit sehingga aktivitas produksinya berhenti total karena alasan-alasan manajemen dan pasaran kertas yang sedang lesu dan terjadi *oversupply* kertas sedangkan harga bahan baku semakin meningkat. Pada tanggal 19 September 1993 berdasarkan Akta Jual Beli Aset Perusahaan Nomor 75 dihadapan notaris Mirah Dewi Sukmiati, secara resmi Sinar Mas Group mengambil alih PT. Ayuwangi dan kemudian berganti nama menjadi PT. Ekamas Fortuna dengan pimpinan Mr. Ou Yang Tung Fu dari Taiwan. Namun pada pertengahan 1996, Mr. Ou Yang Tung Fu dipindahtugaskan ke PT. Tjiwi Kimia Mojokerto sehingga posisi pimpinan digantikan oleh Mr. Chen Yung Tung.

Pada tahun 1999, PT. Ekamas Fortuna memiliki kapasitas produksi 156.000 ton per tahun, dengan produksi kertas *Corrugating Medium, Kraft Linear, Core Board, Chip Board, Wrapping Paper, Paper Tube / Core* serta *Laminating Paper*. PT. Ekamas Fortuna memiliki area seluas 255.150 m² dan luas bangunan 70.563 m². Memiliki jumlah pekerja kurang 1500 orang dan menjalankan 3 shift (shift I: pagi, shift II: siang, shift III: malam) dengan dibagi 2 jenis karyawan yaitu karyawan tetap dan karyawan kontrak. Sertifikat standart yang diperoleh adalah ISO 9002 No. Q 17037 tanggal 7 Desember 1999, dengan konsumen dari dalam negeri dan luar negeri (Afrika Selatan, Taiwan, Australia, China, Vietnam, Singapura serta Malaysia).

Saat ini perusahaan PT. Ekamas Fortuna menggunakan sistem SAP (System Application Product) dalam proses bekerja. Hal ini dilakukan agar untuk memudahkan pemantauan kinerja karyawan dari pusat. Sistem ini meliputi: absensi karyawan, proses memproduksi kertas, dan lain – lain.

2. Misi dan Visi PT. Ekamas Fortuna

Misi dari PT. Ekamas Fortuna adalah *Customer Service and Society Responsibility*. Sedangkan visi dari PT. Ekamas Fortuna adalah peningkatan teknologi di semua proses, sistem, produksi, dan pelayanan.

3. Tujuan Perusahaan

Setiap perusahaan didalam kegiatannya pasti mempunyai tujuan-tujuan tertentu. Tujuan-tujuan tertentu biasanya diistilahkan tujuan perusahaan yang merupakan landasan dari perusahaan dalam melaksanakan usahanya. Sedangkan arti dari tujuan adalah hasil yang diinginkan oleh perusahaan dalam jangka waktu yang ditetapkan. Selain itu penentuan tujuan perusahaan merupakan langkah pertama dan yang paling penting di dalam perencanaan, karena dengan adanya tujuan merupakan salah satu alasan diadakannya perencanaan. Perusahaan yang tidak mempunyai tujuan akan bertindak secara tidak terarah dan tidak beralasan. Tujuan bagi perusahaan adalah penting dan merupakan petunjuk serta pegangan perusahaan untuk menghadapi tantangan yang timbul balik dari luar maupun dari dalam perusahaan. Pengalaman telah menunjukkan bahwa perusahaan yang paling berhasil adalah perusahaan yang mempunyai tujuan tertentu dan rencana yang

terbuat dengan baik guna pelaksanaannya. Pada dasarnya tujuan suatu perusahaan dapat dibagi menjadi tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, yaitu:

a. Tujuan Jangka Pendek

Tujuan jangka pendek adalah tujuan yang telah ditetapkan dengan orientasi dan batas sasaran dalam waktu yang relatif singkat dan umumnya satu tahun dan hal ini merupakan penunjang untuk dapat mencapai tujuan jangka panjang. Tujuan jangka pendek dari perusahaan PT. Ekamas Fortuna Malang adalah:

1) Menjaga kontinuitas proses produksi

Dalam hal ini perusahaan menjamin kelancaran dari faktor-faktor yang diperlukan untuk proses produksi, seperti penyediaan bahan baku, tenaga kerja, mesin serta peralatan lainnya, terutama dalam penyediaan bahan baku diharapkan dapat memperoleh bahan sesuai dengan kualitas dan kuantitas sehingga barang yang diproduksi dapat dihasilkan dengan mutu yang baik. Disamping itu diusahakan pula agar kebutuhan tenaga kerja dapat disesuaikan dengan rencana yang telah ditetapkan. Perusahaan harus dapat mempertahankan dan meningkatkan mutu produk yang dihasilkan, karena barang yang diproduksi oleh perusahaan jangan sampai kosong di pasaran sehingga target produksi dapat naik.

2) Mencapai target produksi

Jika kontinuitas proses produksi tetap berjalan lancar, mulai dari awal proses sampai dengan akhir proses produksi maka diharapkan target produksi yang ditetapkan perusahaan terealisasi.

b. Tujuan Jangka Panjang

Tujuan jangka panjang adalah tujuan yang akan dicapai oleh suatu perusahaan dalam jangka waktu yang relatif panjang, pada umumnya lebih dari satu tahun. Tujuan jangka panjang merupakan kelanjutan dari tujuan jangka pendek. Tujuan jangka panjang tersebut adalah sebagai berikut:

1) Mencapai maksimal profit

Maksimal profit adalah tujuan setiap perusahaan yang bersifat jangka panjang untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Demikian pula halnya dengan perusahaan PT. Ekamas Fortuna Malang dalam usahanya untuk mempertahankan laba yang maksimal telah berusaha menjalankan aktivitas perusahaan maupun menggunakan sumber daya yang ada dengan efektif dan efisien.

2) Ekspansi perusahaan

Pada dasarnya ekspansi perusahaan merupakan suatu hal untuk memperluas aktivitas, dalam melakukan ekspansi dapat ditinjau dari dua faktor yaitu:

a. Ekspansi Intern

Merupakan suatu pengembangan yang dilakukan dalam lingkungan perusahaan, peralatan produk, perluasan bangunan pabrik, penambahan karyawan dan lain-lain.

b. Ekspansi Ekstern

Merupakan suatu pengembangan yang dilakukan di luar perusahaan, misalnya perluasan daerah pemasaran.

Tujuan jangka pendek dan jangka panjang sepintas merupakan tujuan yang dapat dipisahkan, tetapi pada dasarnya kedua tujuan ini merupakan hubungan yang tidak dapat dipisahkan karena satu sama lain saling berurutan.

4. Lokasi Perusahaan

PT. Ekamas Fortuna terletak kurang lebih 30 km arah selatan dari Kota Malang tepatnya di Desa Gampingan, Kecamatan Pagak, Kabupaten Malang, dengan luas area 255.150 m² dan luas pabrik 70.563 m².

Pemilihan lokasi ini didasarkan pada beberapa faktor antara lain:

a. Faktor Primer

- 1) Kebutuhan tenaga kerja
- 2) Penyerapan tenaga kerja yang cukup besar diperlukan untuk masa sekarang maupun mendatang. Tenaga kerja dapat dipenuhi dari Kota Malang dan penduduk sekitar pabrik.

- 3) Kebutuhan bahan baku
- 4) Bahan baku dapat diperoleh dari Kota Malang dan sekitarnya terutama kertas bekas.
- 5) Transportasi
- 6) Daerah pemasaran / dekat dengan pasar (konsumsi)
- 7) Sumber daya alam

Air merupakan faktor paling penting dalam proses pembuatan kertas. Kebutuhan air untuk produksi diperoleh dari Sungai Lesti yang berdekatan dengan pabrik sehingga kebutuhan air dapat tercukupi dengan baik.

b. Faktor Sekunder

- 1) Keadaan iklim
Suhu udara yang sejuk membuat suasana kerja yang nyaman.
- 2) Ekspansi
Banyak terdapat tanah kosong sehingga cukup mudah bagi pabrik untuk memperluas pabrik.

5. Bentuk Hukum Perusahaan

Bentuk hukum perusahaan ini adalah Perseroan Terbatas (PT) yang didirikan dengan ijin tetap usaha industri atas nama Bapak Budhiwijaya Kusumanegara pada tanggal 28 Desember 1985 dengan nomor ijin 152/DJAI/JNT.IV/Non PMA-PMDM/1985.

6. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas

Struktur organisasi harus dimiliki oleh suatu perusahaan ataupun organisasi baik swasta maupun pemerintah. Karena dengan adanya struktur organisasi akan tergambar jelas mengenai tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari masing-masing bagian yang ada di dalam organisasi tersebut. Oleh karena fungsinya relatif berat maka struktur organisasi perlu dikelola dengan baik.

Struktur organisasi yang diterapkan menunjukkan adanya hubungan kerja yang terkoordinasi dengan baik antar bagian atau divisi. Masing-masing bertanggung jawab penuh terhadap divisi di bawahnya, dan juga sebaliknya divisi yang ada di bawahnya bertanggung jawab kepada divisi yang berada di atasnya tentang segala sesuatu yang dilaksanakan.

Jadi, struktur organisasi adalah suatu kerangka yang menunjukkan hubungan pejabat maupun bidang kerja satu sama lain sehingga jelas kedudukannya serta tanggung jawab masing – masing. Pada perusahaan PT. Ekamas Fortuna menggunakan struktur organisasi garis (Line Organization), dimana suatu organisasi yang bertanggung jawab dan wewenangnya bergerak langsung dari atas ke bawah, yaitu dari pucuk pimpinan ke bawahan (satuan - satuan organisasi di bawahnya) secara skematis dalam satu bidang pekerjaan pokok maupun pekerjaan bantuan. Dengan struktur organisasi garis, maka akan terlihat jelas kepada siapa karyawan bertanggung jawab langsung dalam melaksanakan tugas – tugasnya dan keputusan yang diambil akan berjalan cepat karena perintah yang berasal dari pimpinan langsung berlanjut ke bawahan.

a. Direktur

- 1) Menerapkan garis – garis pokok rencana kebijakan perusahaan;
- 2) Menerima dan melaksanakan tugas – tugas yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab;
- 3) Mengadakan koordinasi dengan berbagai bidang kerja yang berada dibawahnya serta membagi tugas kepada bawahan sesuai dengan kemampuan dan ketrampilan yang dipunyai;
- 4) Mengambil kebijakan umum dan keputusan dalam perusahaan;
- 5) Meminta pertanggungjawaban kepada para manajer atas tugas dan tanggung jawab yang diberikan;
- 6) Bertanggung jawab sepenuhnya terhadap urusan perusahaan.

b. *Management Representative*

- 1) Membantu direktur didalam penyusunan rencana umum dalam segala bidang;
- 2) Membantu direktur dalam memberikan informasi yang relevan bila terjadi masalah;
- 3) Melakukan pemeriksaan dalam aktivitas manajemen dan operasional perusahaan guna mengurangi ataupun mengatasi permasalahan dan penyelewengan – penyelewengan;
- 4) Mengamankan semua kekayaan, inventaris, dan surat – surat berharga milik perusahaan;
- 5) Bertanggung jawab atas data informasi yang diberikan kepada direktur.

c. *Administration Division Manager*

- 1) Merencanakan, mengendalikan, dan mengarahkan non operasional perusahaan (non teknik dan non produksi);
- 2) Mengorganisir perusahaan dan memberikan wewenang kepada bawahannya untuk melaksanakan tugas;
- 3) Mengadakan penyusunan dan pengarahan terhadap tenaga kerja yang berada dibawahnya;
- 4) Membantu hubungan ke luar dan ke dalam untuk bidang personalia, bagian umum, akuntansi, dan keuangan serta bidang pembelian dan penjualan. Divisi ini membawahi:

a. *Personality and General Affair Department Head (Kepala Departemen Personalia dan Bagian Umum)*

Bertanggung jawab terhadap aktifitas yang dilaksanakan oleh masing-masing sub bagian yang dibawahnya, yaitu:

1. *Security* (bagian keamanan)

Tugas: ~ menyelenggarakan keamanan dan ketertiban seluruh lingkungan perusahaan;

~ mengawasi mobilitas kendaraan;

Tanggung Jawab: Melaporkan seluruh aktivitas meliputi keamanan dan ketertiban seluruh lingkungan perusahaan.

2. *Personnel* (bagian personalia)

Tugas:

- Menerima dan mengeluarkan karyawan serta mengadakan persiapan dan pelaksanaan yang berhubungan dengan bidang personalia.
 - Mengkoordinir seluruh aktifitas operasional karyawan.
 - Merencanakan seluruh kebutuhan karyawan di dalam melaksanakan tugasnya.
 - Menetapkan berbagai tunjangan kesejahteraan karyawan.
 - Merencanakan SDM yang berkualitas.
 - Mengontrol seluruh kegiatan kepegawaian dan bekerja sama dengan seksi lainnya untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis.
 - Mengatur dan menciptakan lingkungan kerja dan sistem personaliaan.
- Tanggung jawab: mengangkat karyawan, penempatan jabatan, promosi, mutasi dan memberhentikan karyawan dari pekerjaannya.

3. *General Affair*

Tugas:

- Menangani masalah umum.
- Menandatangani surat – surat yang keluar atas nama perusahaan.
- Mengkoordinir penyimpanan dan pencatatan barang – barang administrasi yang akan dikeluarkan atau dimasukkan perusahaan ke dalam gudang.

- Melaksanakan peran strategis sesuai dengan kebijaksanaan manajer.

Tanggung jawab: bertanggung jawab terhadap segala aktifitas administrasi.

b. Wire House Department Head (Kepala Departemen Gudang Barang Jadi)

Bertanggung jawab terhadap aktifitas yang dilaksanakan oleh masing – masing sub bagian yang dibawahnya, yaitu:

1. *Raw Material* (Bagian gudang bahan baku)

Tugas:

- Menyelenggarakan pengadaan bahan baku, bahan pembantu yang dibutuhkan untuk produksi.
- Menyelenggarakan penggudangan yang meliputi: penerimaan barang, penyimpanan dan pemeliharaan barang, pengeluaran barang, pengembalian barang persediaan serta inventarisasi stock barang dalam gudang.

Bertanggung jawab atas keamanan dan pemeliharaan barang yang tersimpan di gudang serta terhadap laporan tentang keluar masuknya bahan baku maupun bahan pembantu setiap hari.

2. *Material* (Bagian gudang barang administrasi).

Tugas:

- Menyelenggarakan pengadaan dan penggudangan barang administrasi / perkantoran yang meliputi: penerimaan barang, penyimpanan dan pemeliharaan barang, pengeluaran barang serta inventarisasi stock barang dalam gudang.

Bertanggung jawab terhadap:

- Sirkulasi barang – barang yang tersimpan di gudang.
- Laporan tentang keluar masuknya barang setiap hari.

3. *Finish Goods* (Bagian gudang barang jadi)

Tugas:

- Membuat laporan keluar masuknya barang jadi setiap harinya.
- Mengatur alokasi penerimaan barang, penyimpanan dan pemeliharaan barang, pengeluaran/pengiriman barang, serta inventarisasi stock barang dalam gudang.

Dalam pengiriman dan penerimaan barang terbagi menjadi 2 yaitu Lokal (Non Grup dan Grup) dan Luar Negeri.

- Lokal Grup terdiri dari PT. Tjiwi Kimia, PT. IKPP Serang, PT. Puri Nusa Semarang, PT. Pindo Delli I dan II Jambi.
- Lokal Non Grup terdiri dari PT. Nasional Shuttle Cocks, PT. Harim Internusa, PT. Karya Terang Sedati, PT. Jaya Sukses Abadi, PT. Weringin Agung, PT. Simo Pandu Artistik, PT.

Surabaya Agung Industri Pul, PT. Wiharta Karya Agung, PT. Suparma, PT. Surabaya Perdana Rotopack, PT. Adiprima Suraprinta, PT. Integra Indocabinet, PT. Intern Makmur Putra, PT. Multi Spunindo Jaya, PT. Farindo Prima Perkasa, PT. Java Shuttle Cocks, PT. Sido Bangun, PT. Yanaprima Hasta Persada.

- Luar Negeri terdiri dari Afrika, Taiwan, Australia, China, Vietnam, Singapura.
- Melakukan analisa secara berkala atas pelaksanaan tugas dibidang penjualan dan pengadaan barang.
- Bertanggung jawab atas keamanan dan ketertiban barang – barang dalam gudang.

c. *Financial and Accounting Department Head (Kepala Departemen Keuangan dan Akuntansi)*

Sumber dana pada PT. Ekamas Fortuna berasal dari modal sendiri dan dari PMDN (Penanam Modal Dalam Negeri). Serta sumber dana ini digunakan untuk membiayai seluruh aktivitas operasional perusahaan dan keperluan yang lainnya.

Bertanggung jawab terhadap aktifitas yang dilaksanakan oleh masing – masing sub bagian yang dibawahnya, yaitu:

1) *Finance*

Tugas:

- Menyelenggarakan catatan lalu lintas keuangan setiap hari.

- Mengkoordinir dan membina administrasi demi kelancaran dan kebenaran administrasi keuangan.

Bertanggung jawab atas arus kas keluar masuk uang agar dana selalu tersedia untuk pembayaran rutin.

2) *Accounting*

Tugas:

- Melakukan pencatatan akuntansi dan membuat laporan keuangan secara periodik.

- Melaksanakan analisa secara berkala atas pelaksanaan tugas di bidang keuangan.

Tanggung jawab: membuat laporan keuangan

d. *Quality Assurance Division Manager*

Tugas:

1. Membantu direktur dalam memelihara dan memajukan nama baik PT. Ekamas Fortuna di bidang kualitas, penciptaan produk – produk baru, pengadaan bahan – bahan, efisiensi, masalah – masalah khusus lainnya.

2. Memberikan saran – saran, pendapat dari segala kualitas, perbaikan dan kelancaran perusahaan sesuai dengan perkembangan – perkembangan ilmiah.

3. Memimpin dan mengkoordinir sejumlah karyawan sesuai dengan konfirmasi dan menjaga keteriban, serta kelancaran tugas dan fungsi *quality assurance*.

4. Mengkoordinir perusahaan dan memberi wewenang kepada bawahan untuk melaksanakan tugas terutama terhadap *purchasing*, *EDP*, *Quality Control*, *Customer Service* dan *Water Treatment*.

Bertanggung jawab atas pembelian raw material, material start maupun material chemical.

e. Production Division Manager

Tugas:

1. Merencanakan, mengawasi/mengoreksi kegiatan – kegiatan bagian processing, finishing dan packing untuk mencapai efisiensi setinggi – tingginya.

2. Merencanakan dan mengorganisir kegiatan – kegiatan bawahan terutama terhadap kualitas dan jumlah barang yang akan diproduksi.

3. Meneliti, mengawasi dan mengontrol pemakaian bahan – bahan produksi dan pengemasannya, penggunaan peralatan *processing*, *finishing*, dan *packing* serta tenaga manusia seefektif mungkin.

4. Menyelenggarakan administrasi processing, finishing dan packing sebaik – baiknya.

Tanggung jawab:

1. Memimpin dan mengkoordinir sejumlah bawahan sesuai dengan formasinya.
2. Memberikan pengarahan, instruksi serta saran – saran kepada para kepala bagian, kepala biro dan seksi bawahannya.
3. Mengawasi jalannya aktivitas yang dilaksanakan oleh masing–masing bagian bawahannya, yaitu
 - a. Production Department Head (Kepala departemen Produksi)
 - b. Converting Departement Head

Bahan yang digunakan untuk memproduksi ada 2, yaitu:

- a) Bahan baku, diantaranya:
 - *Flip* : jenis kertas karton putih bekas dalam bentuk terpotong–potong. Jenis ini diperoleh dari pemasok sekitar Jawa Timur.
 - *Mixed Waste* : campuran berbagai macam kertas baik putih maupun kertas berwarna yang telah dipakai ataupun yang masih baru. Kertas ini diperoleh dari pemasok dalam negeri dan sebagian impor dari luar negeri.
 - *NCC (New Corrugated Cardboard)* : potongan – potongan kertas box yang masih baru, diperoleh dari pemasok Jawa Timur dan sebagian impor.
 - *OCC (Old Corrugated Cardboard)* : kertas box telah terpakai, diperoleh dari pemasok Jawa Timur dan sebagian impor.

b) Bahan Penunjang

Proses produksi kertas memerlukan berbagai bahan penunjang untuk memperoleh kertas dengan kualitas tertentu dan mengoptimalkan kerja sistem pemrosesan. Bahan tersebut, diantaranya:

- *Rozin Size* : digunakan untuk mendapatkan daya tahan penetrasi air.
- Kanji : digunakan baik untuk internal maupun eksternal sizing.
- Alum : digunakan untuk emngandalikan pH dan pengendapan rosin, sehingga tidak tercuci dari permukaan bubur.
- *Nalco (Retention Atd)* : senyawa *nalco* ditambahkan pada aliran bubur dengan tujuan untuk menaikkan nilai retention. Semakin tinggi nilai *retention* semakin sedikit serat dan bahan kimia yang terbuang bersama aliran.
- *Superfloc* : digunakan untuk menggumpalkan serat – serat sehingga air yang keluar sebagai air buangan mempunyai kandungan serat rendah

Dari bahan – bahan tersebut menghasilkan hasil Produksi yaitu:

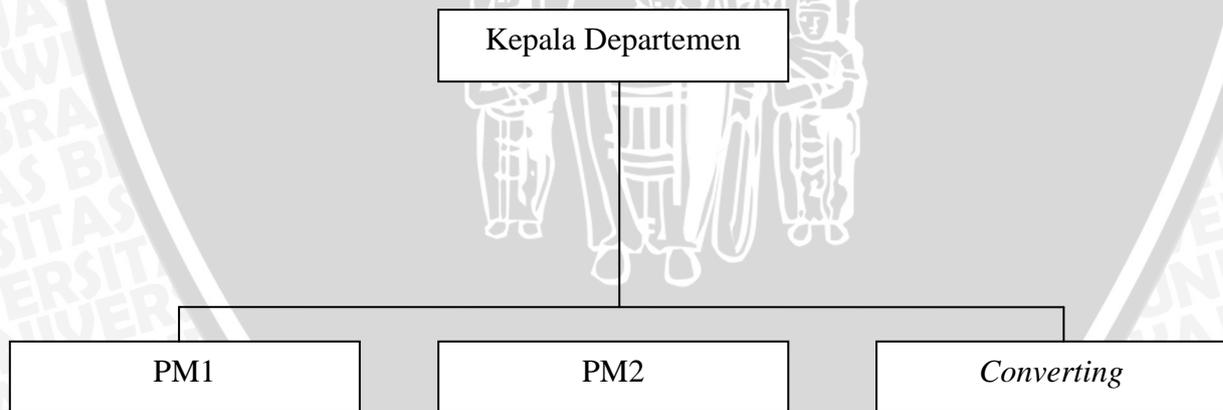
1. Paper Tube : mempunyai ciri – ciri berdiameter dibawah 100 mm biasanya digunakan untuk penggulung tissue, benag dan lain – lain.

2. Paper Core : mempunyai ciri – ciri berdiameter diatas 100 mm biasanya digunakan untuk penggulung kain, plastic dan lain – lain.

f. *Engineering Division Manager (Manajer Divisi Permesinan)*

Bertanggungjawab kepada direktur dan dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh kepala bagian power boiler, kepala bagian repair shop, kepala bagian civil dan kepala bagian design.

Untuk lebih memperjelas tentang struktur organisasi dan pembagian tugas pada PT. Ekamas Fortuna Malang yang disesuaikan dengan penelitian, yakni penelitian dilakukan pada departemen produksi. Berikut bagan struktur organisasi PT. Ekamas Fortuna departemen produksi :



Gambar 4.1

Bagan Struktur Organisasi Departemen Produksi PT. Ekamas Fortuna

Malang







Adapun beberapa pembagian tugas dari departemen produksi yang ada di PT. Ekamas Fortuna Malang dari masing-masing seksi adalah sebagai berikut:

1. Kepala Departemen

- a. Mengontrol aktifitas produksi dan memastikan produksi bisa berfungsi optimal, efektif dan efisien.
- b. Mengarahkan seksi departemen (PM1, PM2, dan *Converting*) untuk mencapai target manajemen yang ditetapkan.
- c. Mengkoordinasi dan Mengorganisir proses operasional di departemen (PM1, PM2, dan *Converting*).
- d. Merencanakan target produksi pada seksi departemen (PM1, PM2, dan *Converting*).
- e. Mengevaluasi proses operasional di seksi departemen (PM1, PM2, dan *Converting*).
- f. Menetapkan, Menyetujui dan memutuskan pengambilan keputusan.
- g. Mengembangkan dan meningkatkan kemampuan, ketrampilan SDM terhadap proses operasional.

2. Kepala seksi PM

- a. Memonitor hasil kerja karyawan
- b. Mengontrol hasil produksi mulai dari Stock, Prep, Reel, Rewinder sampai Roll Handling.
- c. Mengkoordinasikan proses operasional dari *Stock Preparation* sampai *Roll Handling*.

- d. Merencanakan penggantian spare part sesuai dengan life timenya dan merencanakan schedule maintenance.
- e. Mengevaluasi proses operasional di stock preparation sampai roll handling.
- f. Pengawasan menciptakan lingkungan kerja yang aman
- g. Meningkatkan kemampuan, ketrampilan SDM terhadap proses operasional.

3. Wakil kepala seksi PM

- a. Mengevaluasi pengecekan hasil produksi sesuai target dan kualitas sesuai spesifikasi.
- b. Mengoptimalkan kelancaran mesin.
- c. Mengontrol hasil kualitas produksi.
- d. Mengevaluasi hasil produksi supaya complain yang sama tidak terulang.
- e. Mengontrol data serta kegiatan yang berhubungan dengan ISO.

4. Administrasi PM

- a. Mengevaluasi pemakaian material.
- b. Mengontrol stock spare part yang tersedia sesuai dengan kebutuhan.
- c. Bersama-sama mengontrol pemakaian material/spare part agar selalu tersedia bila dibutuhkan.

5. Kepala Shift PM

- a. Memonitor mesin untuk menekan lost time/sheet break consumption dan mengoptimalkan kelancaran produksi supaya tidak terjadi cost tinggi.
- b. Memastikan secara bersama-sama kelancaran mesin dan kualitas hasil akhir dengan optimal.
- c. Memberikan training untuk meningkatkan kualitas SDM dalam produksi.
- d. Mengupayakan speed (kelancaran mesin) untuk mencapai hasil produksi sesuai dengan target management.
- e. Mengevaluasi pemeriksaan hasil produksi dan kualitas produksi untuk menekan/meminimalkan terjadinya reject.
- f. Mempelajari adanya complain dan problem kualitas untuk meningkatkan kualitas hasil produksi.
- g. Mengontrol data hasil akhir kualitas harian untuk menjamin hasil akhir yang lebih baik dan sesuai standar.

6. Paper Machine dan Finishing

- a. Mengontrol pemakaian *Rewinder* dan *Roll handling* untuk memastikan kelancaran di mesin *Rewinder* dan *Roll handling*.
- b. Membuat laporan hasil produksi sesuai dengan RPK baik kualitas potongan maupun kuantitas.

7. Kepala Regu PM

- a. Mengontrol semua *logsheet* pendataan operasional produksi terutama yang ada di *pulper machine*.
- b. Mengontrol kelancaran produksi.\
- c. Membuat laporan aktivitas produksi di *paper machine*.

8. Operator DCS

- a. Mengontrol *unit stock preparation, approach flow system*.
- b. Membuat laporan *level chest*, solid dan pemakaian *chemical* untuk memastikan kelancaran produksi.

9. Operator Former dan Press

Mengontrol *vakum, pressure, wire* untuk memastikan kelancaran mesin *former* dan *press part*.

10. Operator Dryer

- a. Mengontrol pemakaian mesin *dryer*.
- b. Membuat laporan/hasil pengecekan *pressure* di masing-masing *dryer*.

11. Operator Pope reel

- a. Mengontrol pemakaian mesin *dryer* untuk memastikan kelancaran mesin *calendar* dan *pope reel*.
- b. Membuat laporan hasil pengecekan *pressure* di masing-masing *dryer*.

12. Operator Rewinder dan R.Handling

- a. Mengontrol pemakaian *rewinder* dan *roll handling*.
- b. Membuat laporan hasil produksi untuk memastikan hasil produksi sesuai dengan RPK baik kualitas potongan mauoun kuantitas.

13. Kepala regu stock preparation

- a. Menyiapkan material untuk memastikan penyediaan bahan baku
- b. Menyediakan bahan baku untuk mendukung pemenuhan kebutuhan proses produksi sesuai dengan kebutuhan produksi.
- c. Mengontrol aktifitas mesin produksi sesuai dengan target yang telah ditentukan.
- d. Memeriksa mesin untuk mencegah/meminimalkan kerusakan yang terjadi saat proses produksi berlangsung.
- e. Memonitor untuk menjamin kestabilan proses produksi.

14. Stock Preparation

Mempersiapkan *stock material*.

15. Operator Pulper

Memproses pemisahan reject material kertas (*waste paper*) untuk mendukung kebutuhan proses pulper kertas dengan optimal.

16. Conveyor dan Forklift

- a. Memasukkan material yang ditentukan persentasenya untuk dimasak ke *conveyor* dan masuk ke dalam *pulper* sebagai alat bantu yang memakai *forklift*.
- b. Menyortir *material* yang tidak sesuai kebutuhan produksi.

17. Stock Keeper

Menerima suplai dari *raw material* dan mengecek sesuai dengan permintaan jenis *material* dan beratnya yang diminta bagian *stock preparation*.

18. Chemical Plan

Menyuplai kebutuhan proses produksi PM1 dan PM2.

19. Kitchen

Bekerja memasak kanji.

20. Krofta, Buffer

Memonitor dan mengawasi lajunya produksi kertas

21. Kepala Seksi dan Wakil Kepala Seksi *Converting*

- a. Menyusun rencana kerja pelaksanaan pemenuhan *order* produk *converting*.
- b. Mengelola aktivitas operasional produksi *converting*.
- c. Mengkoordinasikan penyediaan bahan-bahan produksi.
- d. Mengkoordinasikan pengelolaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana produksi
- e. Mengimplementasikan sistem dan prosedur keselamatan kerja.
- f. Mengimplementasikan sistem dan prosedur *converting*.
- g. Mengelola perawatan internal sarana produksi *converting*.
- h. Mengevaluasi kinerja *converting*
- i. Mengembangkan sistem, proses dan aktivitas *converting*.
- j. Mengembangkan bawahan di jajaran seksi *converting* untuk meningkatkan kompetensi sehingga tercapai kinerja yang optimal, efektif dan efisien.

22. Administrasi Seksi *Converting*

- a. Memproses laporan absensi manual di *paper tube*.

- b. Membuat SPL, jadwal kerja, surat dinas, surat komplain dan surat permohonan santunan.
- c. Memeriksa absensi, abnormal, SPL dari personalia.
- d. Membuat dan mengisi papan efisiensi di semua unit mesin produksi *converting* dan *laminating*.
- e. Mengontrol gudang pallet.
- f. Mengorganisir data-data administrasi produksi dan ISO.

23. Kepala Shift Paper Tube

- a. Menerima dan merealisasikan rencana produksi *paper tube*.
- b. Mengevaluasi dan memeriksa data hasil produksi dan data penunjang lainnya.
- c. Mengatur pembagian order untuk memastikan order merata disetiap regu.
- d. Mencari solusi permasalahan mesin.
- e. Melaporkan segala aktifitas shift.

24. Pallet dan Packaging

- a. Menyusun rencana kerja pelaksanaan pemenuhan *order pallet*.
- b. Mengelola aktifitas *pallet* dan *packaging*.
- c. Mengkoordinasikan bahan-bahan penunjang *packaging*.
- d. Mengimplementasikan sistem dan prosedur keselamatan kerja.
- e. Mengimplementasikan sistem dan prosedur *packaging*.
- f. Mengelola perawatan internal sarana produksi *packaging converting*.

25. V-Team

- a. Membantu untuk mencapai KPI, PPO, *Project* sehingga ada *improvement*.
- b. Mengkoordinasikan aktifitas operasional produksi di *converting*.
- c. Memonitor *progres project improvement*.
- d. Mengkoordinasikan pengelolaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana produksi.
- e. Memeriksa actual pencapaian target.
- f. Memastikan tidak ada penyimpangan aktifitas (*zero finding*).
- g. Mengevaluasi kinerja *converting*.
- h. Mengkoordinasikan sistem, proses dan aktifitas *converting*.

B. HASIL PENELITIAN

Penelitian ini meneliti tentang Pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan yang pada akhirnya mendapatkan 73 responden. Jumlah responden yang diteliti tersebut dapat digambarkan secara umum tentang usia/umur, jenis kelamin, pendidikan dan masa kerja.

1) Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Komposisi usia yang berbeda-beda membawa dampak pada keanekaragaman perilaku dari masing-masing komposisi tersebut. Variabel usia merupakan salah satu variabel yang perlu dipertimbangkan. Hal ini disebabkan setiap angkatan usia tertentu memiliki perilaku yang cenderung relatif berbeda. Dari hasil penelitian

melalui kuisioner, dapat dikemukakan jumlah responden seperti yang terlihat pada

Tabel 4.1 dibawah ini:

Tabel 4.1
Distribusi Responden Berdasarkan Usia

| Usia (dalam tahun) | Jumlah responden | Prosentase (%) |
|--------------------|------------------|----------------|
| 21 - 25 | 11 | 15,07% |
| 26 - 30 | 8 | 10,96% |
| 31 - 35 | 13 | 17,81% |
| 36 - 40 | 16 | 21,92% |
| ≥ 41 tahun | 25 | 34,24% |
| Jumlah | 73 | 100 |

Sumber : data primer (diolah)

Dari data yang ditunjukkan Tabel 4.1 di atas, kita dapat melihat bahwa responden dalam penelitian ini yang berusia 21 – 25 tahun sebanyak 11 responden atau 15,07 responden yang berusia antara 26 – 30 tahun sebesar 8 responden atau 10,96%, responden yang berusia antara 31 – 35 tahun sebesar 13 responden atau 17,81%, responden yang berusia antara 36 – 40 tahun sebesar 16 responden atau 21,92%, responden yang berusia ≥ 41 tahun sebesar 25 responden atau 34,24%.

2) Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.2
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| Jenis kelamin | Jumlah responden | Prosentase (%) |
|---------------|------------------|----------------|
| Pria | 68 | 93,15% |
| Wanita | 5 | 6,85% |
| Jumlah | 73 | 100 |

Sumber : data primer (diolah)

Dari hasil penelitian melalui kuisisioner, dapat dikemukakan jumlah responden berdasarkan jenis kelamin seperti yang terlihat pada Tabel 4.2.

Dari data yang ditunjukkan Tabel 4.2 di atas, kita dapat melihat bahwa responden dalam penelitian ini yang berjenis kelamin pria sebanyak 68 karyawan atau 93,15% dan yang berjenis kelamin wanita 5 karyawan atau 6,85%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang departemen produksi lebih banyak yang berjenis kelamin pria.

3) Gambaran Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan.

Dari hasil penelitian melalui kuisisioner, dapat dikemukakan jumlah responden berdasarkan pendidikan karyawan seperti yang terlihat pada Tabel 4.3 dibawah ini:

Tabel 4.3
Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

| Pendidikan | Jumlah responden | Prosentase (%) |
|------------|------------------|----------------|
| S1 | 9 | 12,33% |
| D3 | 6 | 8,22% |
| SMU | 42 | 57,53% |
| SLTP | 14 | 19,18% |
| SD | 2 | 2,74% |
| Jumlah | 73 | 100 |

Sumber : data primer (diolah)

Dari data yang ditunjukkan Tabel 4.3 di atas, kita dapat melihat bahwa responden dalam penelitian ini yang lulusan S1 sebanyak 9 karyawan atau 12,33%, lulusan D3 sebanyak 6 karyawan atau 8,22%, lulusan SMU sebanyak 42 karyawan atau 57,53%, lulusan SMP sebanyak

14 karyawan atau 19,18%, dan lulusan SD sebanyak 2 karyawan atau 2,74%.

4) Gambaran Responden berdasarkan Masa Kerja.

Komposisi usia yang berbeda-beda membawa dampak pada keanekaragaman perilaku dari masing-masing komposisi tersebut. Variabel usia merupakan salah satu variabel yang perlu dipertimbangkan. Hal ini disebabkan setiap angkatan usia tertentu memiliki perilaku yang cenderung relatif berbeda. Dari hasil penelitian melalui kuisioner, dapat dikemukakan jumlah responden seperti yang terlihat pada Tabel 4.4 ini.

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

| Masa Kerja | Jumlah responden | Prosentase (%) |
|------------|------------------|----------------|
| < 5 tahun | 15 | 20,55% |
| 5 - 10 | 6 | 8,22% |
| 11 - 16 | 18 | 24,66% |
| 17 - 22 | 30 | 41,09% |
| 23 - 28 | 4 | 5,48% |
| ≥ 29 tahun | - | - |
| Jumlah | 73 | 100 |

Sumber : data primer (diolah)

Dari data yang ditunjukkan Tabel 4.4 di atas, kita dapat melihat bahwa responden dalam penelitian ini memiliki masa kerja <5 tahun sebanyak 15 responden atau 20,55%, responden dengan masa kerja 5 – 10 tahun sebanyak 6 responden atau 8,22%, responden dengan masa kerja antara 11 – 16 tahun sebesar 18 responden atau 24,66%, responden dengan masa kerja antara 17 – 22 tahun

sebesar 30 responden atau 41,09%, responden dengan masa kerja antara 23 – 28 tahun sebesar 4 responden atau 5,48%.

C. Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Pada bagian ini akan diketahui distribusi item-item dari variabel Kompensasi Finansial (X_1), variabel Kompensasi Non Finansial (X_2), Motivasi Kerja (X_3), dan variabel Kinerja Karyawan (X_4), secara keseluruhan yang diperoleh dari jawaban responden melalui kuisisioner, baik dalam jumlah responden maupun dalam prosentase.

Sehingga hasil rata-rata item tersebut diklasifikasikan dengan rentang skala sebagai berikut:

- a. Skor terendah = 1
- b. Skor tertinggi = 5
- c. Jumlah kelas = 5

Berdasarkan lima alternatif jawaban yang telah diberikan kepada responden, rentang skala yang digunakan untuk masing-masing item adalah 1 sampai 5. Sedangkan penilaian atas tiap variabel diberikan sebagai berikut (Supranto, 2000:64) :

$$c = \frac{X_n - X_1}{k}$$

Keterangan:

c = perkiraan besarnya (*class width, class size, class length*)

k = banyaknya kelas

X_n = nilai observasi terbesar

X_1 = nilai observasi terkecil

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

Berdasarkan rentang skor diatas maka dapat ditentukan interval masing-masing kelas adalah sebagai berikut:

- $>4,2 - 5$ = sangat tinggi
- $>3,4 - 4,2$ = tinggi
- $>2,6 - 3,4$ = cukup tinggi
- $>1,8 - 2,6$ = rendah
- $1 - 1,8$ = sangat rendah

a. **Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi finansial (X_1)**

Tabel 4.5
Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi Finansial

| Item | Rata-rata Frekuensi Jawaban Responden | | | | | | | | | | Rata-rata |
|--|---------------------------------------|-----|----|------|----|------|----|------|----|-----|-------------|
| | STS | | TS | | CS | | S | | SS | | |
| | F | F% | F | F% | F | F% | F | F% | F | F% | |
| $X_{1.1}$ | 3 | 4,1 | 11 | 15,1 | 34 | 46,6 | 25 | 34,2 | 0 | 0 | 3.11 |
| $X_{1.2}$ | 3 | 4,1 | 20 | 27,4 | 35 | 47,9 | 14 | 19,2 | 1 | 1,4 | 2.86 |
| $X_{1.3}$ | 3 | 4,1 | 17 | 23,3 | 39 | 53,4 | 14 | 19,2 | 0 | 0 | 2.88 |
| $X_{1.4}$ | 2 | 2,7 | 10 | 13,7 | 28 | 38,4 | 33 | 45,2 | 0 | 0 | 3.26 |
| $X_{1.5}$ | 1 | 1,4 | 10 | 13,7 | 40 | 54,8 | 20 | 27,4 | 2 | 2,7 | 3.16 |
| $X_{1.6}$ | 3 | 4,1 | 14 | 19,2 | 26 | 35,6 | 29 | 39,7 | 1 | 1,4 | 3.15 |
| $X_{1.7}$ | 3 | 4,1 | 20 | 27,4 | 35 | 47,9 | 14 | 19,2 | 1 | 1,4 | 2.86 |
| Rata-rata Variabel X_1 | | | | | | | | | | | 3.04 |

Sumber: Data primer diolah, 2013

- X_{1,1} : Kesesuaian upah yang diterima berdasar standart kelayakan kerja.
- X_{1,2} : Kesesuaian upah dengan yang diharapkan
- X_{1,3} : Kesesuaian gaji dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari
- X_{1,4} : Kesesuaian upah yang diterima berdasar kesepakatan perusahaan dengan karyawan.
- X_{1,5} : Pemberian insentif berdasar standar perusahaan.
- X_{1,6} : Pemberian insentif bila ada kelebihan jam kerja atau lembur.
- X_{1,7} : Keadilan pemberian insentif sesuai dengan yang diterima.

Distribusi frekuensi jawaban responden untuk item variabel kompensasi finansial (X₁) dapat dilihat pada tabel 4.5.

Melalui tabel 4.5 dapat diketahui bahwa pada item X_{1.1} mayoritas responden, yaitu sebanyak 34 responden (46,6%) menyatakan cukup setuju upah yang diterima sebagai karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang sudah sesuai dengan standar kelayakan kerja. Mean yang dihasilkan sebesar 3.11 masuk dalam interval 2,60- 3,40 dan berada pada kategori cukup tinggi, sehingga kesesuaian upah yang diterima karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang dengan standar kelayakan kerja tergolong cukup tinggi.

Pada item X_{1.2} mayoritas responden menyatakan tidak setuju bahwa upah yang diterima sebagai karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang saat ini sesuai dengan yang diharapkan sebanyak 35 responden (47.9%). Mean yang dihasilkan sebesar 2.86 masuk dalam interval 2,60- 3,39 dan berada pada kategori cukup tinggi, sehingga kesesuaian upah yang diterima PT. Ekamas Fortuna Malang dengan yang diharapkan karyawan tergolong cukup tinggi.

Pada item X_{1.3} mayoritas menjawab cukup setuju bahwa upah yang diterima sebagai karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang saat ini dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari sebanyak 39 responden (45.2%). Mean yang dihasilkan sebesar 2.88 masuk dalam interval 2,60- 3,40 dan berada pada kategori cukup

tinggi, sehingga upah yang diterima karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang saat ini dapat memenuhi kebutuhan karyawannya tergolong cukup tinggi.

Pada item X1.4 mayoritas responden menyatakan setuju bahwa upah yang diterima sebagai karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang saat ini sesuai dengan kesepakatan perusahaan dengan karyawan sebanyak 33 responden (45.2%). Mean yang dihasilkan sebesar 3.26 masuk dalam interval 2,60- 3,40 dan berada pada kategori cukup tinggi, sehingga kesesuaian upah dengan kesepakatan perusahaan yang diterima karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang saat ini tergolong cukup tinggi.

Pada item X1.5 mayoritas menyatakan cukup setuju bahwa insentif yang diterima sebagai karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang saat ini sesuai dengan standar perusahaan sebanyak 40 responden (54,8%). Mean yang dihasilkan sebesar 3.16 masuk dalam interval 2,60- 3,40 dan berada pada kategori cukup tinggi, sehingga insentif yang diterima karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang saat ini berdasarkan prestasi kerja tergolong cukup tinggi.

Pada item X1.6 mayoritas menyatakan setuju bahwa insentif diterima bila ada kelebihan jam kerja atau lembur sebagai karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang sebanyak 29 responden (39,7%). Mean yang dihasilkan sebesar 3.15 masuk dalam interval 2,60- 3,40 dan berada pada kategori cukup tinggi, sehingga insentif diterima bila ada kelebihan jam kerja atau lembur sebagai karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang tergolong cukup tinggi.

Pada item X1.7 mayoritas menyatakan cukup setuju bahwa keadilan pemberian insentif yang diterima sebagai karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang

selama ini sudah sesuai dengan yang diterima karyawan sebanyak 35 responden (47,9%). Mean yang dihasilkan sebesar 2.86 masuk dalam interval 2,60- 3,40 dan berada pada kategori cukup tinggi, sehingga keadilan isentif yang diterima karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang tergolong cukup tinggi.

Nilai rata-rata yang dihasilkan pada variabel kompensasi finansial (X_1) sebesar 3.04 masuk dalam interval 2,60 - 3,40 dan berada pada kategori cukup tinggi, sehingga kompensasi finansial pada PT. Ekamas Fortuna Malang tergolong cukup tinggi.

b. Distribusi frekuensi Variabel Kompensasi Non Finansial (X_2)

Distribusi frekuensi variabel kompensasi non finansial (X_2) disajikan pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6
Distribusi Responden Berdasarkan Kompensasi Non Finansial

| Item | Rata-rata Frekuensi Jawaban Responden | | | | | | | | | | Rata-rata |
|-----------|---------------------------------------|----|----|------|----|------|----|------|----|------|-----------|
| | STS | | TS | | CS | | S | | SS | | |
| | F | F% | F | F% | F | F% | F | F% | F | F% | |
| $X_{2.1}$ | 0 | 0 | 3 | 4,1 | 26 | 35,6 | 41 | 56,6 | 3 | 4,1 | 3.60 |
| $X_{2.2}$ | 0 | 0 | 1 | 1,4 | 25 | 34,2 | 40 | 54,8 | 7 | 9,6 | 3.73 |
| $X_{2.3}$ | 0 | 0 | 2 | 2,7 | 31 | 42,5 | 37 | 50,7 | 3 | 4,1 | 3.56 |
| $X_{2.4}$ | 0 | 0 | 4 | 5,5 | 24 | 32,9 | 38 | 52,1 | 7 | 9,6 | 3.66 |
| $X_{2.5}$ | 0 | 0 | 8 | 11,0 | 30 | 41,1 | 29 | 39,7 | 6 | 8,2 | 3.45 |
| $X_{2.6}$ | 0 | 0 | 3 | 4,1 | 26 | 35,6 | 39 | 53,4 | 5 | 6,8 | 3.63 |
| $X_{2.7}$ | 0 | 0 | 5 | 6,8 | 30 | 41,1 | 34 | 46,6 | 4 | 5,5 | 3.51 |
| $X_{2.8}$ | 0 | 0 | 0 | 0 | 27 | 37,0 | 38 | 52,1 | 8 | 11,0 | 3.74 |

| | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|---|---|----|------|----|------|----|------|---|-----|-------------|
| X _{2.9} | 0 | 0 | 14 | 19,2 | 28 | 38,4 | 29 | 39,7 | 2 | 2,7 | 3.26 |
| X _{2.10} | 0 | 0 | 10 | 13,7 | 35 | 47,9 | 28 | 38,4 | 0 | 0 | 3.25 |
| X _{2.11} | 0 | 0 | 10 | 13,7 | 37 | 50,7 | 25 | 34,2 | 1 | 1,4 | 3.23 |
| Rata-rata Variabel X2 | | | | | | | | | | | 3.51 |

Sumber: Data primer diolah, 2013

- X_{2.1} : Tugas-tugas yang menarik
- X_{2.2} : Tanggung jawab terhadap pekerjaan
- X_{2.3} : Pengakuan
- X_{2.4} : Rasa kepuasan hasil pekerjaan
- X_{2.5} : kondisi ruangan
- X_{2.6} : Kerabat kerja yang menyenangkan
- X_{2.7} : Lingkungan kerja yang nyaman
- X_{2.8} : Dukungan dari rekan kerja
- X_{2.9} : Kesesuaian fasilitas dengan jabatan dalam pekerjaan
- X_{2.10} : Kelayakan pemberian fasilitas
- X_{2.11} : Fasilitas mendukung karyawan dalam bekerja

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa pada item X2.1, mayoritas responden menyatakan setuju bahwa karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang mendapat pembagiaan tugas-tugas yang dibebankan menarik sebanyak 41 responden (56,6%). Mean yang dihasilkan sebesar 3.60 masuk dalam interval 3,40 - 4,20 dan berada pada kategori tinggi, sehingga kesesuaian karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang mendapat pembagiaan tugas-tugas yang dibebankan menarik tergolong tinggi.

Pada item X2.2 mayoritas menyatakan setuju bahwa karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang dalam bekerja diberikan tanggungjawab penuh dalam melaksanakan pekerjaan sebanyak 40 responden (54,8%). Mean yang dihasilkan sebesar 3.73 masuk dalam interval 3,40 – 4,20 dan berada pada kategori tinggi, sehingga pemberian tanggungjawab dalam melaksanakan pekerjaan pada karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang tergolong tinggi.

Pada item X2.3 mayoritas menyatakan setuju bahwa karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang dalam bekerja mendapat pengakuan hasil pekerjaan oleh perusahaan sebanyak 37 responden (50,7%). Mean yang dihasilkan sebesar 3.56 masuk dalam interval 3,40 – 4,20 dan berada pada kategori tinggi, sehingga dalam bekerja mendapat pengakuan hasil pekerjaan oleh perusahaan pada karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang tergolong tinggi.

Pada item X2.4 mayoritas menyatakan setuju bahwa karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang dalam bekerja mendapat perasaan puas atas pencapaian hasil pekerjaan sebanyak 38 responden (52,1%). Mean yang dihasilkan sebesar 3.66 masuk dalam interval 3,40 – 4,20 dan berada pada kategori tinggi, sehingga dalam bekerja karyawan mendapat perasaan puas atas pencapaian hasil pekerjaan oleh perusahaan pada karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang tergolong tinggi.

Pada item X2.5 mayoritas menyatakan cukup setuju bahwa karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang memiliki kondisi ruangan yang terjaga kebersihannya sebanyak 30 responden (41,1%). Mean yang dihasilkan sebesar 3.45 masuk dalam interval 3,40 – 4,20 dan berada pada kategori tinggi, sehingga kondisi ruangan terjaga kebersihannya PT. Ekamas Fortuna Malang tergolong tinggi.

Pada item X2.6 mayoritas menyatakan setuju bahwa karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang memiliki kerabat kerja yang menyenangkan sebanyak 39 responden (53,4%). Mean yang dihasilkan sebesar 3.63 masuk dalam interval 3,40 – 4,20 dan berada pada kategori tinggi, sehingga hubungan kekerabatan kerja yang menyenangkan diantara karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang tergolong tinggi.

Pada item X2.7 mayoritas menyatakan setuju bahwa karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang memiliki lingkungan kerja yang terjaga keamanannya sebanyak 34 responden (46,6%). Mean yang dihasilkan sebesar 3.51 masuk dalam interval 3,40 – 4,20 dan berada pada kategori tinggi, sehingga keamanan lingkungan kerja di PT. Ekamas Fortuna Malang tergolong tinggi.

Pada item X2.8 mayoritas menyatakan setuju bahwa karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang memiliki rekan kerja yang memberikan dukungan sebanyak 38 responden (52,1%). Mean yang dihasilkan sebesar 3.74 masuk dalam interval 3,4 – 4,20 dan berada pada kategori tinggi, sehingga dukungan dari rekan kerja lainnya pada karyawan di PT. Ekamas Fortuna Malang tergolong tinggi.

Pada item X2.9 mayoritas responden menyatakan setuju bahwa karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang mendapatkan fasilitas sesuai dengan kebutuhan jabatan sebanyak 29 responden (39,7%). Mean yang dihasilkan sebesar 3.26 masuk dalam interval 2,60- 3,40 dan berada pada kategori cukup tinggi, sehingga fasilitas karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang sesuai dengan kebutuhan jabatan tergolong cukup tinggi.

Pada item X2.10 mayoritas responden menyatakan cukup setuju bahwa karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang mendapatkan fasilitas yang layak untuk digunakan sebanyak 35 responden (47,9%). Mean yang dihasilkan sebesar 3.25 masuk dalam interval 2,60- 3,40 dan berada pada kategori cukup tinggi, sehingga kelayakan fasilitas yang didapatkan karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang tergolong cukup tinggi.

Pada item X2.11 mayoritas responden menyatakan cukup setuju bahwa karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang mendapatkan fasilitas mendapat keuntungan dengan adanya pemberian fasilitas yang bisa mendukung karyawan dalam bekerja sebanyak 37 responden (50,7%). Mean yang dihasilkan sebesar 3.23 masuk dalam interval 2,60- 3,40 dan berada pada kategori cukup tinggi, sehingga keuntungan dengan adanya pemberian fasilitas yang cukup mendukung pada karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang tergolong cukup tinggi.

Nilai rata-rata yang dihasilkan pada variabel kompensasi non finansial (X2) sebesar 3.51 masuk dalam interval 3,40 – 4,20 dan berada pada kategori tinggi, sehingga kompensasi non finansial pada PT. Ekamas Fortuna Malang tergolong tinggi.

c. **Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (X₃).**

Distribusi frekuensi jawaban responden pada variabel motivasi kerja (X₃) ditampilkan pada Tabel 4.7

Tabel 4.7
Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (X₃)

| Item | Rata-rata Frekuensi Jawaban Responden | | | | | | | | | | Rata-rata |
|------------------|---------------------------------------|-----|----|------|----|------|----|------|----|------|-----------|
| | STS | | TS | | CS | | S | | SS | | |
| | F | F% | F | F% | F | F% | F | F% | F | F% | |
| X _{3.1} | 3 | 4.1 | 11 | 15.1 | 36 | 49.3 | 23 | 31.5 | 0 | 0 | 3.08 |
| X _{3.2} | 0 | 0 | 11 | 15.1 | 28 | 38.4 | 31 | 42.5 | 3 | 4.1 | 3.36 |
| X _{3.3} | 2 | 2.7 | 2 | 2,7 | 21 | 28.8 | 38 | 52.1 | 10 | 13.7 | 3.71 |
| X _{3.4} | 0 | 0 | 4 | 5.5 | 22 | 30.1 | 39 | 53.4 | 8 | 11.0 | 3.70 |

| | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|---|-----|---|-----|----|------|----|------|---|-----|-------------|
| X _{3,5} | 0 | 0 | 3 | 4.1 | 17 | 23.3 | 47 | 64.4 | 6 | 8.2 | 3.77 |
| X _{3,6} | 3 | 4.1 | 6 | 8.2 | 36 | 49.3 | 25 | 34.2 | 3 | 4.1 | 3.26 |
| X _{3,7} | 3 | 4.1 | 5 | 6,8 | 33 | 45.2 | 27 | 37.0 | 5 | 6.8 | 3.36 |
| Rata-rata Variabel X3 | | | | | | | | | | | 3.46 |

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2013

- X_{3,1} : Upah mampu memenuhi kebutuhan karyawan
 X_{3,2} : Rasa aman dilingkungan kerja
 X_{3,3} : Perlindungan terhadap resiko kerja (Jamsostek)
 X_{3,4} : Hubungan antara karyawan dengan atasan
 X_{3,5} : Hubungan antar karyawan
 X_{3,6} : Pengembangan potensi melalui pelatihan
 X_{3,7} : Peluang karir melalui promosi jabatan

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa pada item X3.1, mayoritas responden menyatakan cukup setuju bahwa upah yang diterima karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang selama ini mampu memenuhi kebutuhan sebanyak 36 responden (49,3%). Mean yang dihasilkan sebesar 3.08 masuk dalam interval 2,60- 3,40 dan berada pada kategori cukup tinggi, sehingga kesesuaian karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang mendapat pembagiaan tugas-tugas yang dibebankan menarik tergolong cukup tinggi.

Pada item X3.2 mayoritas responden menyatakan setuju bahwa karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang mendapatkan rasa aman pada situasi dan kondisi di lingkungan kerja sebanyak 31 responden (42,5%). Mean yang dihasilkan sebesar 3.36 masuk dalam interval 2,60- 3,40 dan berada pada kategori cukup tinggi, sehingga rasa aman pada situasi dan kondisi di lingkungan kerja PT. Ekamas Fortuna Malang tergolong cukup tinggi.

Pada item X3.3 mayoritas responden menyatakan setuju bahwa karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang mendapatkan perlindungan terhadap resiko kerja

sebanyak 38 responden (52,1%). Mean yang dihasilkan sebesar 3.71 masuk dalam interval 3,40- 4,20 dan berada pada kategori tinggi, sehingga perlindungan terhadap resiko kerja pada PT. Ekamas Fortuna Malang tergolong tinggi.

Pada item X3.4 mayoritas responden menyatakan setuju bahwa karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang dengan adanya hubungan yang baik antara karyawan dengan atasan sebanyak 39 responden (53,4%). Mean yang dihasilkan sebesar 3.70 masuk dalam interval 3,40- 4,20 dan berada pada kategori tinggi, sehingga hubungan yang baik antara karyawan dengan atasan pada PT. Ekamas Fortuna Malang tergolong tinggi.

Pada item X3.5 mayoritas responden menyatakan setuju bahwa karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang dengan adanya hubungan yang baik antar karyawan sebanyak 47 responden (64,4%). Mean yang dihasilkan sebesar 3.77 masuk dalam interval 3,40- 4,20 dan berada pada kategori tinggi, sehingga hubungan yang baik antar karyawan pada PT. Ekamas Fortuna Malang tergolong tinggi.

Pada item X3.6 mayoritas responden menyatakan cukup setuju bahwa karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang adanya kesempatan pengembangan potensi diri melalui pelatihan dan kursus sebanyak 36 responden (49,3%). Mean yang dihasilkan sebesar 3.26 masuk dalam interval 2,60- 3,40 dan berada pada kategori cukup tinggi, sehingga kesempatan pengembangan potensi diri melalui pelatihan dan kursus pada PT. Ekamas Fortuna Malang tergolong cukup tinggi.

Pada item X3.7 mayoritas responden menyatakan cukup setuju bahwa karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang mendapat peluang mengembangkan karir melalui promosi jabatan sebanyak 33 responden (45,2%). Mean yang dihasilkan

sebesar 3.36 masuk dalam interval 3,40- 4,20 dan berada pada kategori tinggi, sehingga kesempatan mendapat peluang mengembangkan karir melalui promosi jabatan pada PT. Ekamas Fortuna Malang tergolong tinggi.

Nilai rata-rata yang dihasilkan pada variabel motivasi kerja (X_3) sebesar 3.46 masuk dalam interval 3,40 – 4,20 dan berada pada kategori tinggi, sehingga motivasi kerja pada PT. Ekamas Fortuna Malang tergolong tinggi.

d. **Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (X_4).**

Distribusi frekuensi jawaban responden pada variabel kinerja karyawan (X_4) ditampilkan pada Tabel 4.8 pada halaman berikut:

Tabel 4.8
Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

| Item | Rata-rata Frekuensi Jawaban Responden | | | | | | | | | | Rata-rata |
|--|---------------------------------------|-----|----|-----|----|------|----|------|----|------|-------------|
| | STS | | TS | | CS | | S | | SS | | |
| | F | F% | F | F% | F | F% | F | F% | F | F% | |
| $X_{4.1}$ | 1 | 1.4 | 0 | 0 | 22 | 30.1 | 44 | 60.3 | 6 | 8.2 | 3.74 |
| $X_{4.2}$ | 1 | 1.4 | 5 | 6.8 | 24 | 32.9 | 40 | 54.8 | 3 | 4.1 | 3.53 |
| $X_{4.3}$ | 1 | 1.4 | 0 | 0 | 19 | 26.0 | 46 | 63.0 | 7 | 9.6 | 3.79 |
| $X_{4.4}$ | 1 | 1.4 | 3 | 4.1 | 27 | 37.0 | 37 | 50.7 | 5 | 6.8 | 3.58 |
| $X_{4.5}$ | 1 | 1.4 | 2 | 2.7 | 17 | 23.3 | 42 | 57.5 | 11 | 15.1 | 3.82 |
| $X_{4.6}$ | 1 | 1.4 | 3 | 4.1 | 24 | 32.9 | 42 | 57.5 | 3 | 4.1 | 3.59 |
| Rata-rata Variabel X_4 | | | | | | | | | | | 3.68 |

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2013

- $X_{4.1}$: Hasil pekerjaan sesuai dengan target perusahaan
- $X_{4.2}$: Hasil pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan.
- $X_{4.3}$: Teliti menyelesaikan pekerjaan
- $X_{4.4}$: Standar kualitas pekerjaan lebih baik dari sebelumnya
- $X_{4.5}$: Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan
- $X_{4.6}$: Tepat waktu menyelesaikan pekerjaan dari waktu sebelumnya

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa pada item X4.1 mayoritas responden menyatakan setuju bahwa hasil pekerjaan yang dihasilkan karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang sesuai dengan standar perusahaan sebanyak 44 responden (60,3%). Mean yang dihasilkan sebesar 3.74 masuk dalam interval 3,40 – 4,20 dan berada pada kategori tinggi, sehingga kesesuaian hasil pekerjaan karyawan dengan standar perusahaan pada PT. Ekamas Fortuna Malang tergolong tinggi.

Pada item X4.2 mayoritas responden menyatakan setuju bahwa hasil pekerjaan yang dihasilkan karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang selalu konsisten sesuai dengan standar perusahaan sebanyak 40 responden (54,8%). Mean yang dihasilkan sebesar 3.53 masuk dalam interval 3,40 – 4,20 dan berada pada kategori tinggi, sehingga kesesuaian hasil pekerjaan karyawan selalu konsisten dengan standar perusahaan pada PT. Ekamas Fortuna Malang tergolong tinggi.

Pada item X4.3 mayoritas responden menyatakan setuju bahwa karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang selalu teliti dalam menyelesaikan pekerjaan sebanyak 46 responden (63,0%). Mean yang dihasilkan sebesar 3.79 masuk dalam interval 3,40 – 4,20 dan berada pada kategori tinggi, sehingga ketelitian karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan pada PT. Ekamas Fortuna Malang tergolong tinggi.

Pada item X4.4 mayoritas responden menyatakan setuju bahwa standar kualitas pekerjaan yang dihasilkan karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang selalu lebih baik dibandingkan hasil pekerjaan sebelumnya sebanyak 37 responden (50,7%). Mean yang dihasilkan sebesar 3.58 masuk dalam interval 3,40 – 4,20

dan berada pada kategori tinggi, sehingga standar kualitas pekerjaan yang dihasilkan selalu lebih baik dibandingkan hasil pekerjaan sebelumnya pada PT. Ekamas Fortuna Malang tergolong tinggi.

Pada item X4.5 mayoritas responden menyatakan setuju bahwa dalam menyelesaikan pekerjaan karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang selalu tepat waktu sebanyak 42 responden (57,5%). Mean yang dihasilkan sebesar 3.82 masuk dalam interval 3,40 – 4,20 dan berada pada kategori tinggi, sehingga ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan pada PT. Ekamas Fortuna Malang tergolong tinggi.

Pada item X4.6 mayoritas responden menyatakan setuju bahwa dalam menyelesaikan pekerjaan karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang selalu tepat waktu dari waktu sebelumnya sebanyak 42 responden (57,5%). Mean yang dihasilkan sebesar 3.59 masuk dalam interval 3,40 – 4,20 dan berada pada kategori tinggi, sehingga ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dari waktu sebelumnya pada PT. Ekamas Fortuna Malang tergolong tinggi.

Nilai rata-rata yang dihasilkan pada variabel kinerja karyawan (X4) sebesar 3.68 masuk dalam interval 3,40 – 4,20 dan berada pada kategori tinggi, sehingga kinerja karyawan pada PT. Ekamas Fortuna Malang tergolong tinggi.

2. Analisis Statistik Inferensial

Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda yang distandarisasi yakni Analisis Jalur (*Path*

Analysis). Menurut Sugiyono (2004;42) dinamakan analisis jalur karena terdapat variabel yang berfungsi sebagai jalur antara (X3). Dengan adanya jalur variabel ini akan dapat digunakan untuk mengetahui apakah untuk mencapai sasaran akhir harus melewati variabel antara atau bisa langsung ke sasaran akhir. Hasil perhitungan analisis jalur dapat diketahui sebagai berikut:

a. Pengaruh kompensasi finansial (X1) dan kompensasi non finansial (X2) terhadap motivasi kerja (X3)

Hasil analisis path pengaruh kompensasi finansial (X1) dan kompensasi non finansial (X2) terhadap motivasi kerja (X3) disajikan pada Tabel 4.9 dibawah ini.:

Tabel 4.9
Hasil Analisis Path Pengaruh Kompensasi Finansial (X1) dan Kompensasi Non Finansial (X2) terhadap Motivasi Kerja (X3)

| Variabel Bebas | Standardized Coefficients Beta | t hitung | t tabel | Sig. | Keterangan |
|------------------------------|--------------------------------|----------|---------|-------|------------|
| X1 | 0,408 | 3,862 | 1,99 | 0,000 | Signifikan |
| X2 | 0,397 | 3,754 | 1,99 | 0,000 | Signifikan |
| Variabel terikat : X3 | | | | | |
| R : 0,727 | | | | | |
| R Square : 0,529 | | | | | |

Sumber: Data diolah, 2013

Hasil pengujian menunjukkan bahwa:

1) Pengaruh variabel kompensasi finansial (X1) terhadap motivasi kerja (X3).

Dari hasil perhitungan secara statistik, variabel kompensasi finansial (X1) mempunyai pengaruh signifikan dengan nilai koefisien path sebesar 0.408. Nilai t hitung yang diperoleh sebesar 3.862 lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 1,99. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi finansial (X1) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (X3).

2) Pengaruh variabel kompensasi non finansial (X2) terhadap motivasi kerja (X3).

Dari hasil perhitungan statistik, variabel kompensasi non finansial (X2) mempunyai pengaruh signifikan dengan nilai koefisien path sebesar 0,397. Nilai t hitung yang diperoleh sebesar 3,754 lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 1,99. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi non finansial (X2) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (X3).

b. Pengaruh Kompensasi Finansial (X1), Kompensasi Non Finansial (X2), serta Motivasi Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan (X4)

Hasil analisis path pengaruh kompensasi finansial (X1), kompensasi non finansial (X2), serta motivasi kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (X4) disajikan pada Tabel 4.10 dibawah ini:

Tabel 4.10
Hasil Analisis Path Pengaruh Kompensasi Finansial (X1), Kompensasi Non Finansial (X2) dan Motivasi Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan (X4)

| Variabel Bebas | Standardized Coefficients Beta | t hitung | t tabel | Sig. | Keterangan |
|----------------|--------------------------------|----------|---------|-------|------------|
| X1 | 0,322 | 2,999 | 1,99 | 0,004 | Signifikan |
| X2 | 0,257 | 2,402 | 1,99 | 0,019 | Signifikan |
| X3 | 0,310 | 2,814 | 1,99 | 0,006 | Signifikan |

Variabel terikat : X4
R : 0,778
R Square : 0,605

Sumber: Data diolah, 2013

Hasil pengujian menunjukkan bahwa:

1) Pengaruh variabel kompensasi finansial (X1) terhadap kinerja karyawan (X4).

Dari hasil perhitungan statistik, variabel kompensasi finansial (X1) mempunyai pengaruh signifikan dengan nilai koefisien path sebesar 0,322. Nilai t hitung yang diperoleh sebesar 2,999 lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 1,99. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi finansial (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (X4).

2) Pengaruh variabel kompensasi non finansial (X2) terhadap kinerja karyawan (X4).

Dari hasil perhitungan statistik, variabel kompensasi non finansial (X2) mempunyai pengaruh signifikan dengan nilai koefisien path sebesar 0,257. Nilai t hitung yang diperoleh sebesar 2,402 lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 1,99. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi non finansial (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (X4).

3) Pengaruh variabel motivasi kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (X4).

Dari hasil perhitungan statistik, variabel motivasi kerja (X3) mempunyai pengaruh signifikan dengan nilai koefisien path sebesar 0,310. Nilai t hitung yang diperoleh sebesar 2,814 lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 1,99. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja (X3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (X4).

c. Pengaruh Tidak Langsung Kompensasi Finansial (X1), dan Kompensasi Non Finansial (X2) terhadap Kinerja Karyawan (X4) melalui Variabel Motivasi Kerja (X3)

Melalui hasil analisis path pada Tabel 4.9 dan 4.10 dapat diketahui pengaruh tidak langsung variabel kompensasi finansial (X1) dan kompensasi non finansial (X2) terhadap kinerja karyawan (X4) melalui variabel motivasi kerja (X3).

- 1) **Pengaruh tidak langsung variabel kompensasi finansial (X1) terhadap kinerja karyawan (X4) melalui variabel motivasi kerja (X3) sebesar:**

$(\rho_{zx1})(\rho_{yx3}) = (0.408)(0.310) = 0.126$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh tidak langsung kompensasi finansial (X1) terhadap kinerja karyawan (X4) melalui variabel motivasi kerja (X3) sebesar 0.126.

- 2) **Pengaruh tidak langsung variabel kompensasi non finansial (X2) terhadap kinerja karyawan (X4) melalui variabel motivasi kerja (X3) sebesar:**

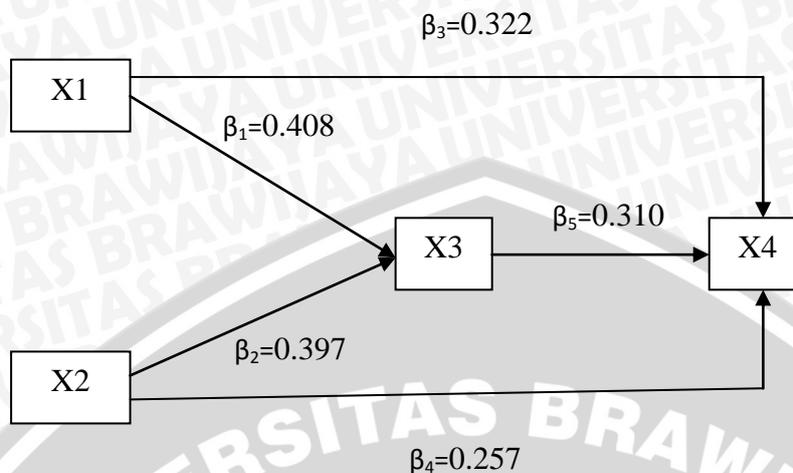
$(\rho_{zx2})(\rho_{yx3}) = (0.397)(0.310) = 0.123$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh tidak langsung variabel kompensasi non finansial (X2) terhadap kinerja karyawan (X4) melalui variabel motivasi kerja (X3) sebesar 0.123.

Berdasarkan Tabel 4.9 dan 4.10, persamaan path yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

$$X3 = 0.408 X_1 + 0.397 X_2$$

$$X4 = 0.322 X_1 + 0.257 X_2 + 0.310 X_3$$

Model hubungan antar variabel (diagram jalur) yang dihasilkan pada penelitian ini digambarkan pada gambar 4.5.



Gambar 4.5
Diagram Jalur

Analisis pengaruh langsung (direct effect), pengaruh tak langsung (indirect effect), dan pengaruh total (total effect) antar variabel dalam model digunakan untuk membandingkan besarnya pengaruh setiap variabel. Pengaruh langsung adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung, sedangkan pengaruh tidak langsung adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel mediator. Pengaruh total adalah pengaruh dari berbagai hubungan. Hasil uji pengaruh langsung, tidak langsung dan total disajikan pada tabel 4.11 di halaman berikut.

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa pengaruh langsung kompensasi finansial (X1) terhadap motivasi kerja (X3) sebesar 0,408, sedangkan pengaruh langsung kompensasi non finansial (X2) terhadap motivasi kerja karyawan (X3) sebesar 0,397. Pengaruh langsung kompensasi non finansial (X1) terhadap kinerja karyawan (X4) sebesar 0,322.

Sedangkan pengaruh tidak langsung variabel kompensasi finansial (X1) terhadap kinerja karyawan (X4) melalui variabel mediator motivasi kerja karyawan (X3) sebesar 0,126. Dan pengaruh tidak langsung variabel kompensasi non finansial (X2) terhadap kinerja karyawan (X4) melalui variabel mediator motivasi kerja karyawan (X3) sebesar 0,123. Dari hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsungnya.

Tabel 4.11 menunjukkan pengaruh total lebih besar dibandingkan pengaruh langsung dan tidak langsungnya. Pengaruh total variabel kompensasi finansial (X1) terhadap kinerja karyawan (X4) sebesar 0,448 dan kompensasi non finansial (X2) terhadap kinerja karyawan (X4) sebesar 0,380. Hal ini berarti bahwa variabel motivasi kerja (X3) mampu memediasi variabel X1, X2 terhadap X4.

Tabel 4.11

Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, Total antar Variabel

| Variabel <i>Independent</i> | Variabel <i>Dependent</i> | Pengaruh | | |
|--------------------------------|------------------------------|----------|---------------------------|-------|
| | | Langsung | Tidak Langsung | Total |
| X1 | X3 | 0.408 | 0 | 0.408 |
| X2 | X3 | 0.397 | 0 | 0.397 |
| X1 | X4 | 0.322 | (0.408)(0.310) = 0.126 | 0.448 |
| X2 | X4 | 0.257 | (0.397)(0.310) = 0.123 | 0.380 |

Sumber: Data diolah, 2013

D. Pembahasan

Hasil analisis data di atas menunjukkan bahwa semua variabel kompensasi yang terdiri dari kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh terhadap motivasi kerja dan memiliki dampak terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil perhitungan analisis statistik yang telah dipaparkan sebelumnya dibawah ini:

1. Pengaruh langsung variabel kompensasi finansial (X1) terhadap variabel motivasi kerja (X3)

Dari hasil perhitungan distribusi frekuensi nilai mean pada variabel kompensasi finansial (X1) sebesar 3,04 menunjukkan bahwa rata-rata responden menjawab cukup tinggi. Dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial berupa upah dan insentif, yang disesuaikan dengan kondisi lapangan diantaranya yakni kesesuaian upah yang diberikan perusahaan kepada karyawan sudah layak, upah yang didapat sesuai dengan yang diharapkan, upah dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari dan pemberian insentif bila ada kelebihan jam kerja atau lembur sudah memenuhi dorongan dan harapan kerja karyawan dengan baik sehingga mampu memotivasi karyawan dalam bekerja. Dari hasil perhitungan secara statistik menunjukkan bahwa variabel kompensasi finansial (X1) berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja (X3), dengan nilai koefisien path sebesar 0.408. Nilai t hitung yang diperoleh sebesar 3.862 lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 1.99. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi finansial (X1) berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja (X3). Hasil ini

diperkuat oleh pendapat Siagian (2006:294) yang menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh dua faktor antara lain adalah faktor internal dan eksternal. Faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang adalah kompensasi finansial yang terdiri upah dan insentif.

2. Pengaruh langsung variabel kompensasi non finansial (X2) terhadap variabel motivasi kerja (X3)

Dari hasil perhitungan distribusi frekuensi nilai mean pada variabel kompensasi non finansial (X2) sebesar 3,51 menunjukkan bahwa rata-rata responden menjawab tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi non finansial berupa lingkungan kerja dan fasilitas yang diterima karyawan yang disesuaikan dengan kondisi dilapangan diantaranya kondisi ruagan yang bersih, kekerabatan sesama karyawan baik, lingkungan yang aman, pemberian fasilitas sesuai dan layak mampu memotivasi kerja karyawan dengan baik. Dari hasil perhitungan secara statistik menunjukkan bahwa variabel kompensasi non finansial (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja (X3), dengan nilai koefisien path sebesar 0.397. Nilai t hitung yang diperoleh sebesar 3.754 lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 1.99 menunjukkan bahwa variabel kompensasi non finansial (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja (X3). Hasil ini diperkuat oleh pendapat Nitisasmito (1992:183) bahwa lingkungan kerja yang baik secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi motivasi kerja dan kegairahan kerja. Sebaliknya, kondisi lingkungan kerja yang tidak baik

cenderung dapat menurunkan motivasi kerja dan kegairahan kerja. Dengan kondisi lingkungan kerja di PT. Ekamas Fortuna Malang yang baik diharapkan karyawan lebih bersemangat dan termotivasi dalam bekerja

3. Pengaruh langsung variabel kompensasi finansial (X1) terhadap variabel kinerja karyawan (X4)

Dari hasil perhitungan distribusi frekuensi nilai mean pada variabel kompensasi finansial (X1) sebesar 3,04 menunjukkan bahwa rata-rata responden menjawab cukup tinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial berupa upah dan insentif yang diberikan perusahaan kepada karyawan sudah cukup tinggi. Dari hasil perhitungan secara statistik menunjukkan bahwa variabel kompensasi finansial (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (X4), dengan nilai koefisien path sebesar 0.322. Nilai t hitung yang diperoleh sebesar 2.999 lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 1.99 hal ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi finansial (X1) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (X4). Hasil ini diperkuat oleh pendapat Handoko (1998:155) yang menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kerja yang telah diberikan kepada perusahaan dan merupakan salah satu cara perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

4. Pengaruh langsung variabel kompensasi non finansial (X2) terhadap variabel kinerja karyawan (X4)

Dari hasil perhitungan distribusi frekuensi nilai mean pada variabel kompensasi non finansial (X2) sebesar 3,51 menunjukkan bahwa rata-rata

responden menjawab tinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi non finansial berupa lingkungan kerja dan fasilitas yang diterima karyawan sudah tinggi atau baik. Dari hasil perhitungan secara statistik menunjukkan bahwa variabel kompensasi non finansial (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (X4), dengan nilai koefisien path sebesar 0.257. Nilai t hitung yang diperoleh sebesar 2.402 lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 1,99 hal ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi non finansial (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (X4). Hasil ini diperkuat oleh pendapat Handoko (1998:155) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kerja yang telah diberikan kepada perusahaan dan merupakan salah satu cara perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

5. Pengaruh langsung variabel motivasi kerja (X3) terhadap variabel kinerja karyawan (X4)

Dari hasil perhitungan distribusi nilai mean variabel motivasi kerja (X3) sebesar 3,46. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden menjawab tinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja yang terdiri dari eksistensi, afiiasi serta pertumbuhan yang disesuaikan dengan kondisi dilapangan diantaranya upah yang diberikan perusahaan mampu memenuhi kebutuhan, kebutuhan akan rasa aman dalam kondisi lingkungan kerja, hubungan yang baik antara karyawan dengan atasan dan antar karyawan, dan adanya peluang karyawan mengembangkan karir melalui promosi jabatan yang sudah terpenuhi dengan baik. Dari hasil perhitungan secara statistik

menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien *path* sebesar 0.310. Nilai *t* hitung yang diperoleh sebesar 2.814 lebih besar dibandingkan *t* tabel sebesar 1.99 menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja (X3) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (X4).

6. Pengaruh tidak langsung variabel kompensasi finansial (X1) terhadap variabel kinerja karyawan (X4)

Dari hasil analisis *path* bahwa variabel kompensasi finansial (X1) mempengaruhi secara tidak langsung terhadap variabel kinerja karyawan (X4) melalui variabel motivasi kerja (X3) sebesar 0,126. Sehingga dapat disimpulkan bahwa bahwa pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya. Dari hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan yang melalui motivasi kerja karyawan yang diberikan kepada karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang secara tidak langsung belum cukup untuk mendukung pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan. Hal ini bisa dilihat pada hasil analisis jalur pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi kerja mengalami penurunan Dengan demikian kompensasi finansial itu baru bisa meningkatkan kinerja karyawan kalau kompensasi finansial yang diberikan perusahaan dirasakan mampu memotivasi karyawan.

Dan perusahaan harus lebih memperhatikan pemberian kompensasi finansial secara langsung berupa upah dan insentif yang menjadi motivasi karyawan untuk bekerja dengan baik.

7. Pengaruh tidak langsung variabel kompensasi non finansial (X2) terhadap variabel kinerja karyawan (X4)

Dari hasil analisis path bahwa variabel kompensasi non finansial (X2) mempengaruhi secara tidak langsung terhadap variabel kinerja karyawan (X4) melalui variabel motivasi kerja (X3) sebesar 0,123. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi non finansial Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya. Dari hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan yang melalui motivasi kerja karyawan yang diberikan kepada karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang secara tidak langsung belum cukup untuk mendukung pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan yang melalui variabel motivasi kerja. Hal ini bisa dilihat pada hasil analisis jalur pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi kerja mengalami penurunan, dimana karyawan merasakan motivasi yang secara tidak langsung kurang memaksimalkan pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan yang melalui variabel motivasi kerja. Dengan demikian perusahaan harus lebih memperhatikan secara langsung pemberian kompensasi non finansial berupa pekerjaan yang menarik, lingkungan kerja yang nyaman dan fasilitas yang sesuai dimana hal tersebut mampu menjadi motivasi karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan.

E. Keterbatasan Penelitian

Hasil penelitian beserta temuan-temuan yang dihasilkan belum mampu mengungkap keseluruhan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dan kurangnya penjelasan secara holistik atas permasalahan yang diangkat yaitu kompensasi finansial, kompensasi non finansial, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan adanya keterbatasan yang melekat pada peneliti sendiri maupun hambatan-hambatan yang ada selama pelaksanaan penelitian, antara lain:

1. Data primer penelitian diperoleh melalui kuesioner yang jawabannya berdasarkan persepsi karyawan. Penelitian berdasarkan persepsi bisa mengalami bias kepantasan sosial (*social desirability*), artinya biasa yang timbul karena responden memberikan jawaban-jawaban yang dianggapnya benar sesuai dengan persepsi sendiri-sendiri (baik atau buruk menurut ukuran dirinya sendiri). Hal ini dapat mengakibatkan kesulitan tersendiri bagi peneliti untuk mengukur kebenaran dan kejujuran karyawan dalam menjawab kuisisioner. Disamping itu ada kemungkinan responden memberikan jawaban asal dijawab sehingga data yang diperoleh bias.
2. Peneliti ini dilakukan penelitian di satu tempat saja yaitu PT. Ekamas Fortuna Malang khususnya departemen produksi, yang berarti hasil penelitian tidak dapat dijadikan acuan dari keseluruhan PT. Ekamas Fortuna Malang. Disamping itu peneliti hanya meneliti empat variabel yaitu kompensasi finansial, kompensasi non finansial, motivasi kerja dan kinerja karyawan, sementara masih banyak faktor lain yang ikut mempengaruhi kinerja

karyawan seperti kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi organisasi, kepuasan kerja dan lain-lain.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dari penelitian yang dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Melalui hasil analisis jalur terdapat pengaruh yang signifikan antara pengaruh variabel kompensasi finansial terhadap variabel motivasi kerja pada karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang sebesar 0,408.
2. Melalui hasil analisis jalur terdapat pengaruh yang signifikan antara pengaruh variabel kompensasi non finansial terhadap variabel motivasi kerja pada karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang sebesar 0,397.
3. Melalui hasil analisis jalur terdapat pengaruh yang signifikan antara pengaruh variabel kompensasi finansial terhadap variabel kinerja karyawan pada karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang sebesar 0,322.
4. Melalui hasil analisis jalur terdapat pengaruh yang signifikan antara pengaruh variabel kompensasi non finansial terhadap variabel kinerja karyawan pada karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang sebesar 0,257.
5. Melalui hasil analisis jalur terdapat pengaruh yang signifikan antara pengaruh variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja karyawan pada karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang sebesar 0,310.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diambil, maka saran yang dapat diberikan yaitu sebagai berikut:

1. Aspek Akademis

- a) Perlu dilakukan penelitian lanjutan, karena variabel dalam penelitian ini belum mencakup seluruh aspek yang ikut mempengaruhi kinerja karyawan. Bagi perusahaan pemberian kompensasi dan motivasi kerja harus ditingkatkan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karena dari hasil yang didapat dari perhitungan statistik menunjukkan bahwa variabel kompensasi finansial, variabel kompensasi non finansial, serta variabel motivasi kerja ada pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada PT. Ekamas Fortuna Malang.
- b) Pada peneliti selanjutnya diharapkan memperluas objek penelitian bukan pada departemen produksi saja sehingga lebih mencerminkan perusahaan secara lebih luas. Penelitian yang dilakukan pada satu departemen tidak dapat dijadikan ukuran untuk semua karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang karena perusahaan memiliki manajemen sendiri-sendiri.

2. Aspek Praktis

- a) Melihat hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan maka perusahaan harus lebih memperhatikan kompensasi finansial. Dimana upah dan insentif

yang diterima karyawan masih perlu perhatian lebih, mengingat kebutuhan hidup karyawan pada saat sekarang cukup tinggi.

- b) Perusahaan memberikan perhatian lebih bagaimana cara meningkatkan motivasi kerja karyawan karena motivasi kerja yang tinggi tentunya juga meningkatkan kinerja karyawan. Untuk mewujudkan motivasi kerja dan kinerja karyawan yang tinggi dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti uang pesangon/uang pensiunan, asuransi kesehatan, memperbaiki hubungan kerja antar karyawan, menciptakan suasana yang kondusif, menghargai kinerja karyawan walaupun kecil, karena akan sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan.
- c) Perusahaan harus meningkatkan motivasi kerja pada karyawan baik internal maupun eksternal agar motivasi kerja dapat mendukung kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan.