

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, MOTIVASI DAN
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PERUSAHAAN BENIH CV. ASI KEDIRI**

Oleh:

Christy Dyah Elditasari



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS PERTANIAN
MALANG
2018**

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, MOTIVASI DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN BENIH CV. ASI KEDIRI**

OLEH:

CHRISTY DYAH ELDITASARI

PROGRAM STUDI AGRIBISNIS

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Sarjana Pertanian Strata Satu (S-1)**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS PERTANIAN
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
MALANG
2018**

PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa segala pernyataan dalam skripsi ini merupakan hasil penelitian saya sendiri, dengan bimbingan komisi pembimbing. Skripsi ini tidak pernah diajukan untuk memperoleh gelar di perguruan tinggi manapun dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang dengan jelas ditunjukkan rujukannya dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Malang, Juli 2018

Christy Dyah Elditasari



LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Penelitian : Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Benih CV. ASI Kediri
 Nama : Christy Dyah Elditasari
 NIM : 145040101111036
 Jurusan : Sosial Ekonomi Pertanian
 Program Studi : Agribisnis

Disetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Kedua,

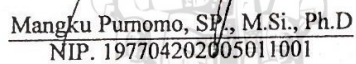


Prof. Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS.
 NIP. 195307151981031006

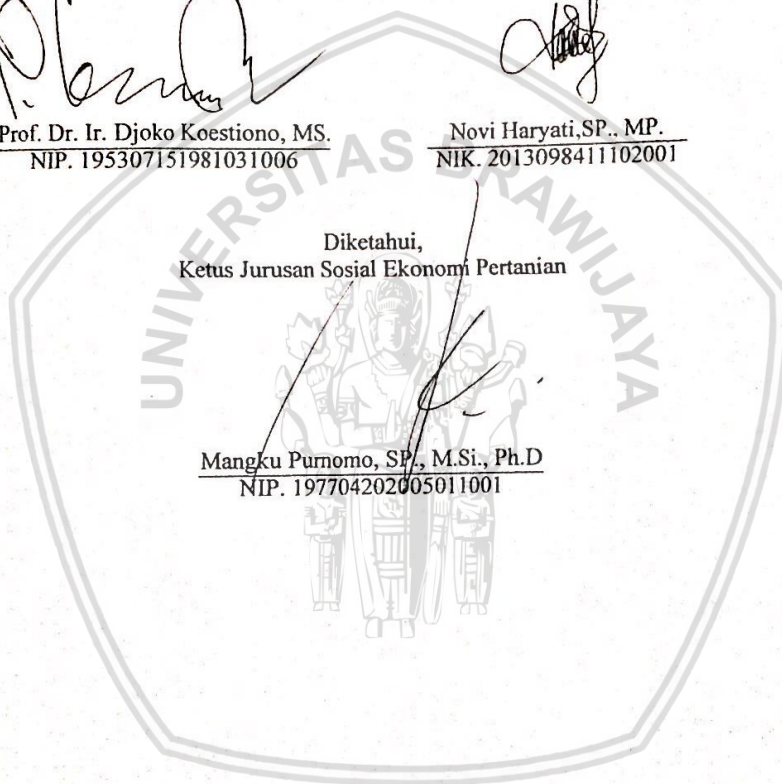


Novi Haryati, SP., MP.
 NIK. 2013098411102001

Diketahui,
 Ketum Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian



Mangku Purnomo, SP., M.Si., Ph.D
 NIP. 197704202005011001



LEMBAR PENGESAHAN

Mengesahkan
MAJELIS PENGUJI

Penguji I

Penguji II

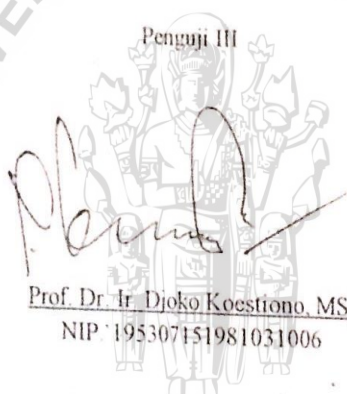


Fitrotul Latli, SP., MP.
NIK. 2016099005162004



Novi Haryati, SP., MP.
NIK. 2013098411102001

Penguji III



Prof. Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS.
NIP. 195307151981031006

Tanggal Lulus:



Ringkasan

CHRISTY DYAH ELDITASARI. 145040101111036. Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Benih CV. ASI. Dibawah Bimbingan Prof. Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS. Sebagai Pembimbing Utama dan Novi Hariyati, SP. MP. Sebagai Pembimbing Pendamping.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya yaitu lingkungan kerja, motivasi dan kompensasi. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dalam menjalankan tugas, selain itu juga motivasi yang merupakan mesin penggerak manusia agar memiliki kemauan untuk bekerja keras dalam mencapai hasil yang optimal dan pemberian kompensasi kepada karyawan untuk memberikan apresiasi terhadap hasil kerja karyawan. CV. ASI merupakan perusahaan penyedia benih hortikultura yang berskala nasional. Perusahaan yang telah berdiri sejak tahun 2006. Permasalahan yang dihadapi oleh CV. ASI yaitu perusahaan mengatur jam kerja lebih dari 45 jam dalam satu minggu dan tidak meratanya pemberian kompensasi berupa *reward* pada seluruh divisi. Penelitian ini digunakan untuk menjawab tujuan penelitian yaitu: 1) Mendeskripsikan kinerja karyawan di CV. ASI, 2) Menganalisis pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja dan pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan di CV. ASI.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penentuan sampel pada penelitian menggunakan teknik sensus dengan sampel jenuh, pada seluruh karyawan yang berjumlah 40 orang. Teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui kegiatan wawancara, observasi, dan kuesioner. Penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS) sebagai alat analisis.

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah: 1) Kondisi kinerja karyawan di CV. ASI cukup baik karena perusahaan telah memberikan pelatihan kepada karyawan, akan tetapi perusahaan kurang memperhatikan tingkat stress karyawan dimana karyawan bekerja melebihi waktu kerja efektif. Hal tersebut menyebabkan kurang optimalnya kinerja karyawan pada CV. ASI. 2) Variabel lingkungan kerja, motivasi dan kompensasi secara keseluruhan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja. Ketiga variabel eksogen (lingkungan kerja, motivasi, kompensasi) mampu menjelaskan variabel endogen (kinerja) sebesar 72,2% dan sisanya 27,8% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian. Selain itu variabel lingkungan kerja, motivasi dan kompensasi masing-masing juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. ASI. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di CV. ASI memiliki pengaruh terbesar yaitu sebesar 36,1%, motivasi memiliki pengaruh sebesar 31,1%, kemudian kompensasi memiliki pengaruh terkecil sebesar 26,2%. Hal ini sesuai dengan kondisi riil perusahaan yang kurang memperhatikan kompensasi karyawan.

Saran yang dapat disampaikan berdasarkan penelitian adalah sebagai berikut 1) Perusahaan harus meningkatkan evaluasi kerja, sehingga perusahaan dapat mengetahui kendala yang sedang dialami oleh karyawan sehingga tercipta kondisi lingkungan kerja yang kondusif. 2) Pemberian apresiasi terhadap prestasi kerja karyawan agar mampu meningkatkan motivasi kerja dan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

SUMMARY

CHRISTY DYAH ELDITASARI. 145040101111036. The Influence of Working Environment, Motivation and Compensation on Employees Performance Seed Company at CV. ASI Kediri. Supervised by Prof. Dr. Djoko Koestiono, MS. As Main Supervisor and Novi Haryati, SP. MP. As Companion Supervisor.

Employee performance is affected by several factors such as working environment, motivation and compensation. The working environment is all about something around employees doing their tasks, furthermore the motivation is human locomotion machine be having desire for hard working to reach optimal result and the employee's compensation for appreciated result of working performance. CV. ASI is horticultural seeds company in nation scale. The company established since 2006. The problem happened is the company organize hours of work more than 45 hours on week and giving compensation in the form of reward for all division is uneven. The research used for answer the research purpose are 1) to describe working performance on CV. ASI Kediri, 2) To analyze the influence of working environment, motivation and compensation on employee's performance at CV. ASI Kediri.

The research used quantitative approach. Determination of samples on research using census techniques with saturated samples, on all employees that add up to 40 people. The technique of data collecting conducted by interviews, observations, and questionnaires. This research using Partial Least Square (PLS) as a tool of analysis.

The results obtained from this research are: 1) Conditions of employee's performance in CV ASI is good enough because the company has been providing training to employees, but the company was less attentive to the level of stress employees where employees work exceeds the effective working time. It also results in less than optimal performance of employees on the CV. ASI. 2) variables of working environment, motivation and compensation as a whole have significant influence towards a variable performance. These three variables are exogenous (working environment, motivation, compensation) are able to explain endogenous variable (performance) of 72.2% and the remaining 27.8% explained by other variables outside the research. Besides environment variables work, motivation and compensation of each also has a significant influence on performance of employees in CV. ASI. Influence of work environment on employee's performance in CV. ASI has the greatest influence this is 36.1%, motivation has influence of 31.1%, and the compensate the smallest influence of 26.2%. This is in accordance with the real conditions of the company that less noticed for employee compensation.

The suggestions that can be submitted based on the research are: 1) company should improve the evaluation work, so company can know the obstacles being experienced by employees so that created conditions of working environment conducive. 2) Awarding appreciation of employee accomplishments to increase work motivation and increase employee loyalty to the company.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta hidayahNya yang telah menunjukan jalan, memberikan pertolongan, serta kemudahan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Benih CV. ASI”. Penelitian ini disusun sebagai tugas akhir dan salah satu syarat untuk mendapatkan gelar kesarjanaan strata satu (S-1) Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya.

Skripsi berisi tentang seberapa besar pengaruh lingkungan kerja, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di CV. ASI Kediri. Penelitian ini juga untuk mengetahui seberapa besar kinerja karyawan di CV. ASI Kediri. Pentingnya mengetahui pengaruh lingkungan kerja, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di CV. ASI dibahas dalam penelitian ini.

Penulis menyadari penelitian ini masih belum sempurna, untuk itu apabila terdapat kekurangan pada penelitian ini, penulis menerima saran, petunjuk, dan kritik yang bersifat membangun, guna mencapai hasil yang lebih baik. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Malang, Agustus 2018

Penulis

LEMBAR PERSEMBAHAN

1. Puji syukur kehadiran Tuhan YME yang telah memberikan rahmat serta karuniaNya yang telah menunjukan jalan, memberikan pertolongan, serta kemudahan sehingga saya dapat menyelesaikan studi S-1 Fakultas Pertanian, Agribisnis, Universitas Brawijaya dengan judul skripsi “Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan CV. ASI” dengan baik dan lancar.
2. Saya juga mengucapkan terimakasih kepada Bapak Prof. Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS dan Ibu Novi Haryati, SP., MP. selaku dosen pembimbing skripsi saya atas segala kesabaran, nasihat, arahan, dan bimbingannya.
3. Tidak lupa saya ucapkan juga terimakasih kepada Mimi dan Bapak yang selalu mendoakan, menyayangi, menasehati dan menjadi mesin penggerak saya.
4. Terimakasih kepada teman sebangkuan Bu Novi Squad Windy, Nurul Feb, Annisa, Yafi, Febilah, Maria, Dea, Iftin, dan Igar yang telah banyak membantu dalam kelancaran skripsi ini.
5. Terimakasih kepada pihak CV. Aura Seeds Indonesia dan teman seperjuangan Dodi dan Legi yang selalu PP Kediri-Malang demi tugas akhir.
6. Terimakasih kepada Erfan WT, Eva Monica, Vivi, Atun, Pipin, Wildan, Imron, Alberta, Hervinda, Fransisca dan Eveline yang telah menjadi *Support System* saya selama 8 semester saya kuliah.
7. Serta terimakasih sebanyak-banyaknya juga buat semua yang belum sempat saya sebutkan diatas buat semua bantuan, doa, serta dukungan yang kalian berikan kepada saya. Sukses selalu buat cita-cita kita masing-masing. Aamiin!

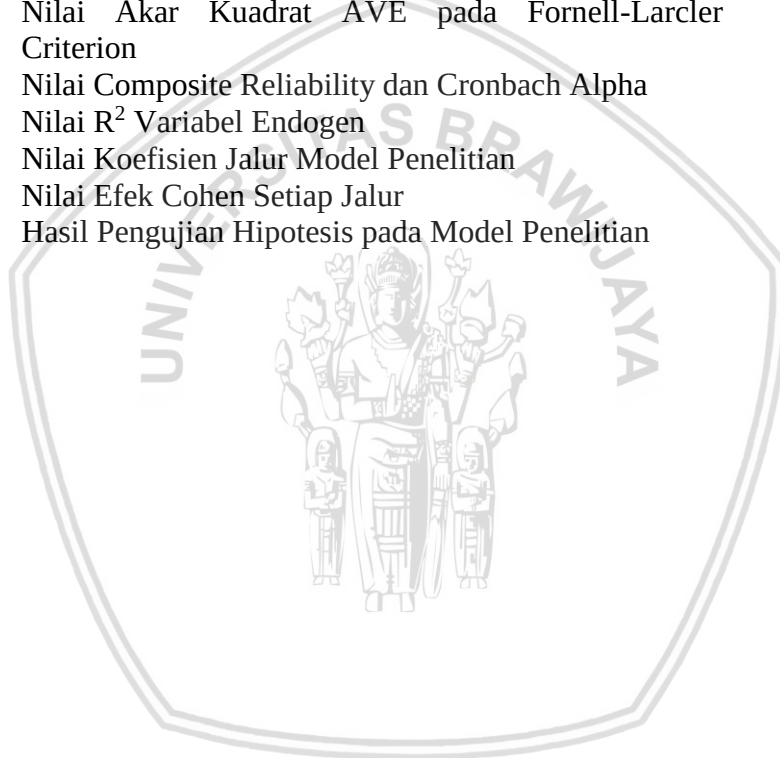
DAFTAR ISI

	Halama n
RINGKASAN	i
SUMMARY	ii
KATA PENGANTAR	iii
RIWAYAT HIDUP	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Batasan Masalah	5
1.4 Tujuan Penelitian	5
1.5 Kegunaan Penelitian	5
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Tinjauan Peneliti Terdahulu	7
2.2 Manajemen Sumberdaya Manusia	8
2.3 Lingkungan Kerja	
2.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja	9
2.3.2 Jenis Lingkungan Kerja	9
2.3.3 Indikator Lingkungan Kerja	10
2.3.4 Manfaat Lingkungan Kerja	10
2.4 Motivasi Kerja	
2.4.1 Pengertian Motivasi Kerja	10
2.4.2 Teori Motivasi Kerja	11
2.4.3 Jenis-jenis Motivasi Kerja	12
2.4.4 Pentingnya Motivasi Kerja	13
2.5 Kompensasi	
2.5.1 Pengertian Kompensasi	14
2.5.2 Jenis Kompensasi	17
2.5.3 Tujuan dan Pentingnya Kompensasi	17
2.4.5 Proses Kompensasi	19
2.6 Kinerja	
2.6.1 Pengertian Kinerja	19
2.6.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	20
2.7 <i>Partial Least Square</i> (PLS)	
2.7.1 Pengertian SEM-PLS	20
2.7.2 Kelebihan dan Kelemahan SEM-PLS	21
III. KERANGKA TEORITIS	
3.1 Kerangka Pemikiran	25
3.2 Hipotesis	26
3.3 Definisi Operasional	27
IV. METODOLOGI PENELITIAN	
4.1 Pendekatan Penelitian	28
4.2 Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian	32

4.3 Teknik Penentuan Sampel	32
4.4 Teknik Pengumpulan Data	32
4.5 Teknik Analisis Data	33
V. HASIL DAN PEMBAHASAN	
5.1 Gambaran Umum	36
5.2 Karakteristik Responden	37
5.3 Kondisi Kinerja Karyawan	38
5.4 Statistik Deskriptif Indikator Penelitian	40
5.5 Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan	41
5.5.1 Evaluasi Model Pengukuran.....	41
5.5.1.1 Convergent Validity.....	41
5.5.1.2 Discriminant Validity.....	42
5.5.1.3 Reliabilitas	44
5.5.2 Evaluasi Structural Model	45
5.5.2.1 Koefisien Determinasi	45
5.5.2.2 Koefisien Jalur	45
5.5.2.3 Ukuran Efek Cohen (f^2)	45
5.5.3 Pengujian Hipotesis	46
5.5.3.1 Pengujian Hipotesis 1	47
5.5.3.2 Pengujian Hipotesis 2	48
5.5.3.3 Pengujian Hipotesis 3	48
VI. KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1 Kesimpulan	50
6.2 Saran	50
DAFTAR PUSTAKA	52
LAMPIRAN	54

DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
1	Kriteria Pengukuran Model Struktural	24
2	Definisi Operasional	28
3	Divisi Karyawan	36
4	Usia Karyawan	37
5	Tingkat Pendidikan	38
6	Masa Kerja Karyawan	38
7	Hasil Analisis Statistik Deskriptif	40
8	Outer Loading (Measurement Model)	42
9	Nilai Cross Loading	43
10	Nilai Average Variance Extracted	43
11	Nilai Akar Kuadrat AVE pada Fornell-Larcler Criterion	44
12	Nilai Composite Reliability dan Cronbach Alpha	44
13	Nilai R^2 Variabel Endogen	45
14	Nilai Koefisien Jalur Model Penelitian	45
15	Nilai Efek Cohen Setiap Jalur	46
16	Hasil Pengujian Hipotesis pada Model Penelitian	46



DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Halaman
1	Piramida Teori Maslow	12
2	Hubungan Reflektif	21
3	Hubungan Formatif	23
4	Kerangka Pemikiran	26
5	Diagram Path	47



DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Teks	Halaman
1	Kuesioner Penelitian	54
2	Perhitungan menggunakan SmartPLS	58
3	Data Responden	64



I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumberdaya manusia merupakan aset penting yang harus dimiliki oleh perusahaan, karena sumber daya manusia menyebabkan sumber daya yang lain dapat berfungsi atau dijalankan (Hendriani dan Lestari, 2012). Pengelolaan sumber daya manusia sangat dibutuhkan oleh perusahaan. Perusahaan harus memperhatikan beberapa aspek agar sumber daya manusia dalam perusahaan dapat bekerja secara optimal. Setiap perusahaan membutuhkan sumberdaya manusia yang mampu bekerja dengan baik dan cepat, sehingga dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang tinggi.

Dalam peningkatan kinerja karyawan perusahaan menempuh beberapa cara seperti melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan pemberian motivasi. Melalui proses-proses tersebut, karyawan diharapkan lebih memaksimalkan tanggung jawab atas pekerjaannya. Dukungan dari lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kenyamanan bagi karyawan untuk bekerja hal ini dikarenakan lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk bekerja optimal.

Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi kerja pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai, hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja (Mardiana, 2005). Lingkungan fisik menurut Sedarmayanti (2011) yaitu semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja karyawan. Selain lingkungan kerja hal yang perlu diperhatikan yaitu motivasi kerja.

Dengan motivasi kerja yang tinggi, karyawan akan bekerja lebih giat didalam melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya dengan motivasi kerja yang rendah karyawan tidak mempunyai semangat bekerja, mudah menyerah, dan

kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kurangnya motivasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Hasibuan (2006) motivasi merupakan hal penting karena mampu menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia agar memiliki kemauan untuk bekerja keras dalam mencapai hasil yang optimal. Selain melalui motivasi kerja, kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui pemberian kompensasi.

Melalui pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai balas jasa oleh perusahaan kepada karyawan yang telah bekerja. Pemberian kompensasi yang tepat akan berpengaruh positif terhadap karyawan, tidak dapat dipungkiri bahwa kompensasi menjadi tujuan utama untuk sebagian besar karyawan yang bekerja di dalam perusahaan. Menurut Dessler (2007) kompensasi karyawan adalah segala bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan karyawan.

Pemberian kompensasi sangat penting bagi karyawan maupun pemilik perusahaan, hal tersebut dikarenakan dengan kompensasi yang telah diberikan oleh perusahaan bagi seorang karyawan merupakan sumber penghasilan dalam rangka mencukupi kebutuhan mereka. Pada sisi yang lain melalui kebijakan kompensasi perusahaan akan mendapatkan atau memperoleh manfaat secara maksimal atas pemanfaatan sumber daya manusia yang mereka miliki. Bagi perusahaan kompensasi merupakan faktor utama dalam sistem kepegawaian yang telah ditetapkan. Pada sisi yang lain sistem kepegawaian sendiri biasanya banyak berhubungan dengan jumlah kompensasi yang akan diberikan. Apabila kompensasi diberikan secara benar kepada karyawan maka akan memberikan dampak atas terciptanya kepuasan yang pada akhirnya para karyawan akan lebih meningkatkan kinerjanya pada perusahaan.

Kinerja karyawan ditunjukkan pada prestasi kerja yang telah dilakukan di perusahaan. Menurut Mangkunegara (2009), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diharapkan perusahaan. Dalam upaya menciptakan kinerja yang baik perusahaan harus dapat memenuhi kebutuhan dasar karyawannya, apabila semua kebutuhan karyawan tersebut terpenuhi, maka akan

timbul semangat yang membangkitkan karyawan untuk bekerja (Kuswinarno dan Faidal, 2013).

Pada saat ini persaingan pada industri lokal sangat pesat, apabila perusahaan tidak memperhatikan kinerja karyawan maka akan kalah saing dengan perusahaan-perusahaan yang lain. Tantangan yang dihadapi oleh perusahaan yaitu terkait kepegawaian dan kurangnya manajemen sumberdaya manusia. Selain masalah tersebut, kurangnya penghargaan bagi karyawan berprestasi juga dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, yang mengakibatkan karyawan memilih untuk keluar dari perusahaan. Oleh sebab itu, manajemen sumberdaya manusia pada perusahaan sangatlah penting untuk diperhatikan. Pengertian manajemen sumberdaya manusia yaitu suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2002).

Manajemen sumberdaya manusia sangat diperlukan untuk perusahaan, baik perusahaan besar maupun perusahaan yang sedang berkembang. Salah satu perusahaan yang sedang berkembang yaitu CV. ASI Kediri. CV. ASI Kediri merupakan perusahaan berskala nasional yang memiliki 40 karyawan. Perusahaan yang berskala nasional dituntut untuk memiliki kualitas produk yang baik agar mampu bersaing dengan perusahaan sejenis. CV. ASI telah berdiri lebih dari 10 tahun sehingga tidak mungkin apabila tidak memiliki kendala dalam perusahaan terkait sumberdaya manusianya.

Kendala yang dihadapi oleh CV. ASI adalah yang pertama yaitu pengaturan jam kerja dimana perusahaan melakukan jam kerja selama 51 jam dalam satu minggu. Pemberlakuan jam kerja yang melebihi batas efektif akan mengakibatkan tingkat stress karyawan meningkat. Menurut Samosir & Syahfitri (2008) beban kerja yang diberikan kepada karyawan seperti tuntutan pekerjaan yang terlalu banyak sehingga harus bekerja lebih dari biasanya dan terkadang bekerja disaat waktu istirahat untuk menyelesaikan pekerjaan. Kejenuhan secara fisik dan emosi juga mempengaruhi stres kerja karyawan dimana fisik karyawan menjadi lelah karena bekerja sehingga dengan kondisi tersebut membuat karyawan menjadi

emosional selain itu karyawan menjadi jenuh terhadap pekerjaannya. Menurut Sari (2003) stress karyawan memiliki tingkat paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan.

Kemudian kendala yang kedua yaitu perusahaan memberikan kompensasi berupa *reward* hanya kepada divisi pemasaran dan produksi. Kurangnya perhatian dalam segi lingkungan kerja, motivasi dan kompensasi membuat kinerja pada CV. ASI kurang maksimal. CV. ASI dituntut untuk lebih meningkatkan pengelolaan manajemen sumber daya manusia agar mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Pemilihan CV. ASI sebagai obyek penelitian karena perusahaan merupakan salah satu perusahaan yang menyediakan benih tanaman hortikultura yang memiliki jumlah karyawan yang terbatas. Sehingga karyawan dituntut untuk mampu memenuhi kebutuhan pasar dengan skala nasional. Dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut maka karyawan dituntut untuk memiliki kinerja yang baik agar mampu mencapai produksi yang maksimal. Kinerja karyawan dipengaruhi beberapa faktor diantaranya lingkungan kerja, motivasi, dan kompensasi. Pentingnya dilakukan penelitian pada CV. ASI yaitu sebagai referensi Manager HRD untuk melihat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan dapat digunakan sebagai evaluasi bagi perusahaan mampu memperbaiki faktor-faktor tersebut. Berdasarkan uraian diatas peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian mengenai manajemen sumberdaya manusia yang terdapat di perusahaan dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan CV. ASI”. Penelitian ini menggunakan analisis PLS (*Partial Least Square*) dengan bantuan aplikasi SmartPLS.

1.2 Rumusan Masalah

Manajemen sumberdaya manusia merupakan pengelolaan dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan. Tujuan dari manajemen sumberdaya manusia yaitu untuk meningkatkan dukungan sumberdaya manusia dalam usaha meningkatkan efektifitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Oleh sebab itu perlu diketahui faktor-faktor apa saja yang perlu diperhatikan untuk dapat mencapai tujuan dari manajemen sumber daya manusia.

CV. ASI merupakan salah satu perusahaan benih yang terdapat di Kabupaten Kediri. CV. ASI memproduksi benih atas permintaan diseluruh Indonesia, mengingat CV. ASI merupakan salah satu perusahaan yang berskala nasional. Perusahaan yang telah berdiri selama kurang lebih 10 tahun, akan tetapi perusahaan kurang memperhatikan manajemen sumberdaya manusia, dimana masih terdapat beberapa kendala yang terjadi didalam perusahaan. Diantaranya yaitu perusahaan kurang memperhatikan tingkat stress karyawan melalui jam kerja yang ditetapkan, dan tidak meratanya pemberian kompensasi berupa *reward* pada seluruh divisi.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja karyawan di CV. ASI?
2. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja dan pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan pada CV. ASI?

1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah perlu diberikan dalam penelitian ini guna menghindari meluasnya pembahasan dalam penelitian, batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian akan dilakukan pada karyawan seluruh divisi yang terdapat dalam perusahaan.
2. Penelitian yang akan dilakukan hanya berhubungan dengan lingkungan kerja, motivasi dan kompensasi kerja dari karyawan CV. ASI.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditentukan maka penelitian bertujuan sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan kinerja karyawan di CV. ASI
2. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja dan pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan di CV. ASI

1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat sebagai berikut:

1. Sebagai sarana informasi kepada CV. ASI mengenai pengaruh lingkungan kerja, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.
2. Sebagai pertimbangan bagi CV. ASI untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan.



II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang dilakukan mengenai pengaruh lingkungan kerja, motivasi dan pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan telah dilakukan oleh Surjosuseno (2015) dengan menggunakan metode kuantitatif dimana teknik pengambilan data berupa angket yang diberikan kepada para karyawan sedangkan untuk teknik analisis data menggunakan analisis regresi berganda dan uji korelasi. Hasil dari penelitian yaitu lingkungan kerja memiliki pengaruh akan tetapi motivasi kerja tidak memiliki pengaruh pada kinerja karyawan pada perusahaan. Motivasi kerja tidak berpengaruh karena banyak faktor-faktor luar yang memiliki pengaruh lebih besar daripada motivasi kerja dan hipotesis ditolak.

Penelitian yang lain yang dilakukan oleh Hidayat (2015) dengan menggunakan analisis deskriptif dan menggunakan alat analisis regresi berganda dengan melalui pengambilan data berupa penyebaran kuesioner. Dari hasil penelitian tersebut diperoleh bahwa lingkungan kerja dan motivasi kerja karyawan berpengaruh dalam kinerja karyawan karena para karyawan memiliki hasrat untuk terus berkembang sehingga faktor motivasi lebih besar dibandingkan dengan faktor lingkungan kerja.

Penelitian lain dilakukan oleh Riyadi (2011) karena dapat diungkapkan bahwa kinerja karyawan tidak lepas dari motivasi kerja karyawan, dimana motivasi kerja karyawan tersebut dipengaruhi kompensasi finansial yang diperoleh karyawan dan gaya kepemimpinan dari atasan yang dirasakan oleh karyawan. Penelitian dilakukan pengujian menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan SmartPLS. Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh kompensasi finansial, gaya kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan dengan menggunakan 110 responden yang berasal dari manajer menengah yang bekerja di perusahaan manufaktur yang ada di wilayah Jawa Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial tidak mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan, dan motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

Dari ketiga penelitian terdahulu terdapat perbedaan dan persamaan dalam penelitian. Persamaan yang dilakukan yaitu dalam pengujian kinerja karyawan serta metode yang digunakan yaitu menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan paket SmartPLS serta beberapa variabel dimana variabel yang mempengaruhi atau variabel laten yaitu lingkungan kerja, motivasi kerja dan pemberian kompensasi.

2.2 Sumber Daya Manusia

Menurut Hariandja (2002), sumberdaya manusia (SDM) merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi, dan uang, sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan elemen yang lain. Manusia memilih teknologi, manusia yang mencari modal, manusia yang menggunakan dan memeliharanya, disamping itu manusia dapat menjadi salah satu keunggulan bersaing dan sumber keunggulan bersaing yang langgeng. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi menjadi suatu hal yang sangat penting.

Manajemen sumber daya manusia sangatlah penting dan memiliki banyak tantangan, sebab manusia sangatlah penting dan memiliki karakteristik yang sangat berbeda dibandingkan dengan sumber daya yang lain. Manajemen sumber daya manusia merupakan program aktivitas untuk mendapatkan sumberdaya manusia, mengembangkan, memelihara, dan memberdayagunkannya, untuk mendukung organisasi mencapai tujuannya.

Tantangan yang dihadapi perusahaan seperti perubahan lingkungan bisnis, lingkungan kerja, menghendaki perusahaan harus melakukan pengembangan sumber daya manusia secara proaktif, sehingga tidak terjadi keusangan kemampuan pegawai dan juga untuk meningkatkan produktivitas. Untuk dapat melakukan pengembangan dan peningkatan produktivitas diperlukan pemahaman mengenai berbagai aspek seperti perencanaan pelatihan dan pengelolaan karier.

Setelah dilatih dan kemudian bekerja dengan baik, kebutuhan-kebutuhan dasar sebagai manusia harus dipenuhi untuk memelihara dan meningkatkan loyalitas sumber daya manusia terhadap organisasi, dan mampu meningkatkan kinerja. Untuk itu perlu direncanakan sistem penggajian, insentif dan tunjangan-tunjangan serta kesejahteraan yang baik.

Tujuan akhir dari manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kinerja karyawan, loyalitas, kepuasan kerja, dan motivasi kerja yang baik dari karyawan. Peningkatan kualitas kehidupan kerja karyawan juga dapat melalui perubahan struktur kerja, penanggulangan stress kerja, bimbingan dan penyuluhan, keselamatan dan kesehatan kerja.

2.3 Lingkungan Kerja

2.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Nuraini (2013) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang dikerjakan. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankannya (Nitisemito, 1996). Sedangkan menurut Mardiana (2005) lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Kondisi lingkungan kerja yang tidak sehat dapat menyebabkan tingkat stress karyawan meningkat, berkurangnya semangat kerja karyawan, dan timbulnya ketidakdisiplinan karyawan.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang dibebankan kepada karyawan guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu perusahaan.

2.3.2 Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2011) bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua faktor yaitu faktor lingkungan kerja fisik dan faktor lingkungan kerja non fisik.

1. Faktor Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja merupakan semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang mampu mempengaruhi keryawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dibagi menjadi dua

kategori yaitu lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan karyawan dan lingkungan kerja perantara atau lingkungan umum yang dapat mempengaruhi kondisi manusia. Lingkungan kerja fisik mempengaruhi semangat dan emosi kerja karyawan. Faktor-faktor ini mencakup temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, suhu udara, kebisingan dan lain-lain. Lingkungan kerja yang baik akan membuat karyawan bersemangat, sehingga pekerjaan dapat terselesaikan tepat pada waktunya.

2. Faktor Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik merupakan semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Kondisi yang harus diciptakan oleh perusahaan seperti membangun suasana yang membangkitkan rasa kekeluargaan untuk mencapai tujuan bersama.

2.3.3 Indikator Lingkungan Kerja

Adapun indikator lingkungan kerja menurut Nitisemito (2002) adalah suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, fasilitas dan keamanan. Lingkungan kerja menentukan kenyamanan karyawan bekerja, semakin baik lingkungan kerja akan mengakibatkan pencapaian kinerja karyawan yang maksimal.

2.3.4 Manfaat Lingkungan Kerja

Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat, dimana pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi (Ishak, 2003).

2.4. Motivasi Kerja

2.4.1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi merupakan suatu kehendak atau keinginan yang muncul dalam diri karyawan yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja secara optimal guna mencapai tujuan. Motivasi berasal dari kata dasar motif, yang mempunyai arti

suatu perangsang, keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan dan mengarahkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan (Berelson dan Stainer, 2002).

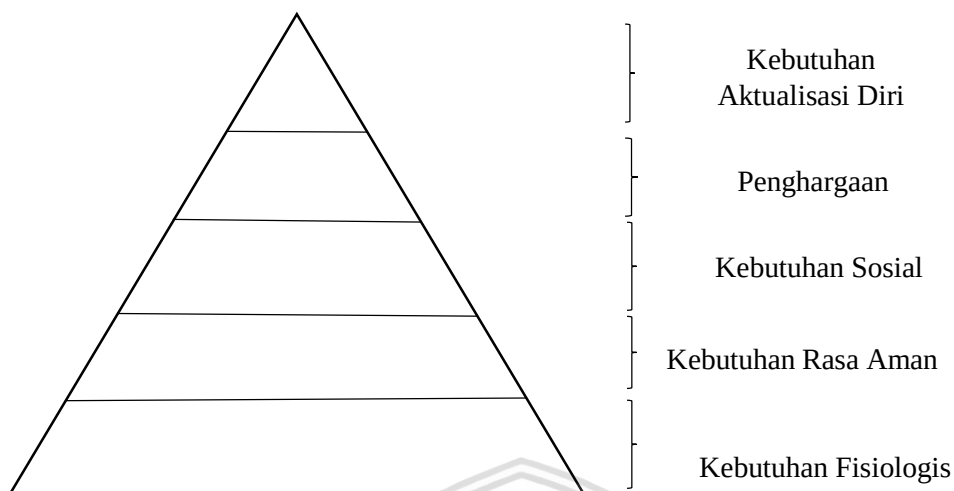
Menurut Siagian (2002) bahwa motivasi dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer. Adapun 4 (empat) pertimbangan utama yaitu:

1. Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip “quit pro quo”, yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan “ada ubi ada talas, ada budi ada balas”,
2. Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis,
3. Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia,
4. Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan dapat mengakibatkan tidak adanya satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

Dari definisi diatas, motivasi merupakan hal yang dapat mendorong seseorang untuk melakukan hal yang lebih baik lagi agar dapat mencapai tujuan tertentu baik tujuan individu maupun tujuan organisasi.

2.4.2. Teori Motivasi Kerja

Teori Motivasi Siagian (2002) mengemukakan dalam pengembangan konsep-konsep motivasi, telah berkembang teori-teori motivasi yang dapat memberikan penjelasan mengenai motivasi kerja para anggota organisasi. Teori motivasi yang dikemukakan oleh Abraham Maslow (1943) dalam Hasibuan (2013) mengatakan bahwa manusia pada dasarnya memiliki kebutuhan pokok dalam hidupnya. Maslow menjelaskan kebutuhan manusia dibagi menjadi 5 tingkatan yang berbentuk piramid.



Gambar 1. Piramida Teori Maslow

Kebutuhan dalam teori Maslow dimulai dari kebutuhan biologis hingga motif psikologis. Kebutuhan pada suatu tingkat harus terpenuhi terlebih dahulu sebelum menuju ketingkat berikutnya.

Maslow membagi kebutuhan manusia sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis, merupakan kebutuhan manusia yang paling mendasar yaitu kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, dan sebagainya.
- b. Kebutuhan rasa aman, merupakan kebutuhan yang dipebuhi apabila kebutuhan fisiologis telah terpenuhi, dimana kebutuhan rasa mana meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaan dan jaminan akan hari tua pada saat sudah tidak lagi bekerja.
- c. Kebutuhan sosial, merupakan kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi berkaitan dengan kekompakan kelompok kerja, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.
- d. Kebutuhan penghargaan, kebutuhan yang meliputi keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, merupakan kebutuhan yang paling tinggi. Hal ini berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan yang menunjukkan kemamuan, keahlian dan potensi yang

dimiliki oleh seseorang. Kebutuhan akan aktualisasi diri memiliki kecenderungan semakin meningkat karena manusia berpotensi untuk selalu mengaktualisasikan perilakunya.

2.4.3 Jenis-jenis Motivasi

Motivasi merupakan fenomena hidup yang banyak corak dan ragamnya. Secara umum motivasi dapat diklasifikasikan ke dalam empat jenis yang satu sama lain memberi warna terhadap aktivitas manusia. Danim (2001), menyatakan bahwa motivasi yang diberikan digolongkan menjadi empat bagian:

a. Motivasi positif

Merupakan proses pemberian motivasi atau usaha membangkitkan motif, dimana hal itu diarahkan pada usaha mempengaruhi orang lain agar dia bekerja secara baik dan antusias dengan cara memberikan keuntungan tertentu kepadanya.

b. Motivasi negatif

Motivasi negatif sering dikatakan sebagai motivasi yang bersumber dari rasa takut. Motivasi negatif yang berlebihan akan membuat organisasi tidak mampu mencapai tujuan.

c. Motivasi dari dalam

Motivasi dari dalam timbul pada diri pekerja waktu dia menjalankan tugas - tugas atau pekerjaan dan bersumber dari dalam diri pekerja itu sendiri.

d. Motivasi dari luar

Motivasi dari luar adalah motivasi yang muncul sebagai akibat adanya pengaruh yang ada di luar pekerjaan dan dari luar diri pekerja itu sendiri.

2.4.5. Pentingnya Motivasi Kerja bagi Karyawan

Menurut Ishak (2003) mengemukakan bahwa pentingnya motivasi karyawan sebagai berikut:

- a. Rasa hormat (*respect*), yaitu memberikan rasa hormat dan penghargaan secara adil. Namun adil bukan berarti sama rata. Seperti dalam hal prestasi kerja, atasan tidak mungkin memberikan penghargaan pada semua orang. Memberikan penghargaan berdasarkan prestasi, kepangkatan, pengalaman, dan sebagainya.

- b. Informasi, yaitu dengan memberikan informasi kepada pegawai mengenai aktivitas organisasi, terutama tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya.
- c. Perilaku, usahakanlah mengubah perilaku sesuai dengan harapan bawahan. Dengan demikian ia mampu membuat pegawai berperilaku atau berbuat sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi
- d. Hukuman, merupakan hukuman kepada karyawan yang bersalah diruang yang terpisah, jangan menghukum di depan pegawai lain karena dapat menimbulkan frustrasi dan merendahkan martabat.
- e. Perasaan, tanpa mengetahui bagaimana harapan karyawan dan perasaan apa yang ada dalam diri mereka, sangat sulit bagi pimpinan untuk memotivasi bawahan. Perasaan dimaksud seperti rasa memiliki, rasa partisipasi, rasa bersahabat, rasa diterima dalam kelompok, dan rasa mencapai prestasi.

2.5. Kompensasi

2.5.1. Pengertian Pemberian Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Dalam penjelasan lain, kompensasi adalah seluruh *extrinsic reward* yang diterima oleh karyawan dalam bentuk upah atau gaji, insentif atau bonus, dan beberapa tunjangan (*benefit*). *Extrinsic reward* adalah imbalan yang dikontrol dan didistribusikan secara langsung oleh organisasi dan sifatnya terwujud. Menurut Handoko (2003), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Upah atau gaji pokok adalah pembayaran yang diterima karyawan secara bulanan, mingguan, atau setiap jam sebagai hasil dari pekerjaan mereka.

Insentif merupakan imbalan yang ditambahkan terhadap upah atau gaji dan biasanya berkaitan secara langsung dengan prestasi kerja, (seperti: bonus, komisi, *profit sharing*, *piece rate plans*). Sedangkan *benefit* adalah imbalan yang diterima karyawan sebagai hasil dari pekerjaan dan posisi mereka dalam organisasi, (seperti pembayaran hari libur, asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan tunjangan pensiun). Pembayaran (*pay*) adalah penerimaan karyawan secara nyata sebagai hasil dari pekerjaan mereka. Menurut Panggabean (2002), mengemukakan kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan

sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, olahraga dan darma wisata (*family gathering*).

Dari penjelasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa, kompensasi adalah suatu balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dalam rangka kontribusi yang diberikan dalam bentuk, seperti upah atau gaji, *reward*, insentif atau bonus, komisi, dan lain-lain. Pemberian kompensasi yang diberikan diterima oleh karyawan secara bulanan, mingguan, atau setiap jam sebagai hasil dari pekerjaan sesuai dengan pengorbanan waktu, tenaga, pikiran yang telah mereka berikan kepada perusahaan.

Pemberian kompensasi dapat terjadi tanpa ada kaitannya dengan prestasi, seperti upah dan gaji. Upah adalah kompensasi dalam bentuk uang dibayarkan atas waktu yang telah dipergunakan, sedangkan gaji, adalah kompensasi dalam bentuk uang yang dibayarkan atas pelepasan tanggung jawab atas pekerjaan. Upah dipergunakan untuk memberikan kompensasi kepada tenaga kerja yang kurang terampil, sedangkan untuk tenaga terampil biasanya dipergunakan pengertian gaji. Namun, kompensasi dapat pula diberikan dalam bentuk insentif, yang merupakan kontrak prestasi diluar upah atau gaji, dan mempunyai hubungan dengan prestasi sehingga dinamakan pula sebagai *pay for performance* atau pembayaran.

Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu, karena besarnya kompensasi yang mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga, dan masyarakat. Tingkat kompensasi absolut karyawan menentukan skala kehidupannya, sedangkan kompensasi relatif menunjukkan status, martabat dan “harga” mereka. Oleh karena itu, bila para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja mereka bisa turun secara dramatis. Disamping itu, kompensasi (dalam bentuk pengupahan dan balas jasa lainnya) sering merupakan komponen-komponen biaya yang paling besar dan penting.

Bila pengupahan dan penggajian tidak diadministrasikan secara tepat, perusahaan bisa kehilangan para karyawan yang baik dan harus mengeluarkan biaya untuk menarik, menyeleksi, melatih dan mengembangkan pengganti. Bahkan bila karyawan tidak memilih untuk meninggalkan perusahaan, mungkin menjadi

tidak puas terhadap perusahaan dan menurunkan produktivitas karyawan karena kompensasi mempengaruhi organisasi dan para karyawan, dalam penjelasan ini terutama akan menguraikan berbagai persyaratan penyusunan suatu sistem kompensasi yang efektif, serta sasaran-sasaran dan prosedur-prosedur yang digunakan untuk mengadministrasikan kompensasi. Kemudian akan dibahas berbagai bentuk rencana pembayaran insentif.

Program-program seperti ini dibuktikan lebih efektif dalam pemeliharaan tenaga kerja dengan memotivasi para karyawan mencapai tingkat prestasi kerja lebih tinggi. Dalam hal ini, sistem kompensasi membantu dalam memberi penguatan terhadap nilai-nilai kunci organisasi serta memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Apabila upah atau gaji diberikan sebagai kontrak prestasi atas kinerja standar pekerja, jika insentif merupakan tambahan kompensasi atas kinerja diatas standar yang ditentukan. Adanya insentif diharapkan menjadi faktor pendorong untuk meningkatkan prestasi diatas standar.

Disamping upah, gaji, dan insentif kepada pekerja dapat diberikan rangsangan lain berupa penghargaan atau *reward*. Perbedaan antara insentif dan *reward* adalah bersifat memberi motivasi agar pekerja lebih meningkatkan prestasinya, sedangkan *reward*, pekerja lebih bersifat pasif seperti atasan memberi penghargaan atas prestasi kerja karyawan. Bentuk kompensasi lain berupa tunjangan, yang pada umumnya tidak dikaitkan dengan prestasi kerja. Tunjangan lebih banyak dikaitkan dengan pemberian kesejahteraan dan penciptaan kondisi kerja sehingga pekerja menjadi lebih merasa nyaman dan merasa mendapat perhatian atasan.

Jadi kompensasi adalah suatu pemberian berupa penghargaan dan juga suatu apresiasi kepada hasil kerja dari para bawahannya, maka para manajer mempunyai standar yang berupa sistem kompensasi berpengaruh dalam kinerja, karena kinerja karyawan menyangkut hasil akhir dari penilaian yang menjadi pertimbangan bagi manajer perusahaan untuk mengevaluasi seluruh kegiatan dalam perusahaan dan juga manajer mempunyai wewenang untuk memberikan suatu kompensasi berupa penghargaan (*reward*), naik jabatan, naik gaji dan lain-lain.

Menurut Simamora (2004) Kompensasi dasar diperlukan untuk mempertahankan karyawan dengan standar hidup yang layak. Akan tetapi

kompensasi juga menyediakan suatu pengukuran berwujud mengenai nilai individu bagi organisasi. Pemberian kompensasi merupakan fungsi strategik sumber daya manusia yang mempunyai imbas signifikan atas fungsi-fungsi sumber daya manusia lainnya. Sehingga apabila perusahaan mampu memberikan kompensasi secara merata kepada karyawan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan disemua divisi.

2.5.2. Jenis – jenis Kompensasi

Kompensasi atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya secara umum dapat digolongkan menjadi dua yaitu kompensasi langsung yang biasanya terdiri dari upah, gaji, dan insentif serta kompensasi tidak langsung atau lebih dikenal dengan program kesejahteraan karyawan atau program tunjangan karyawan. Dalam penjelasan lain, menurut Panggabean dalam tulisan Edy Sutrisno (2009), kompensasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

1. Kompensasi Langsung adalah kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya, yakni berupa gaji, tunjangan, insentif merupakan hak karyawan dan kewajiban perusahaan yang pasti:
 - a. Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.
 - b. Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan.
 - c. Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan yang tertentu, karena keberhasilan prestasinya di atas standar.
2. Kompensasi tidak langsung adalah kompensasi yang tidak dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan, yakni *benefit* dan *services* (tunjangan pelayanan). *Benefit* dan *services* adalah kompensasi tambahan (*financial* atau *nonfinancial*) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka.

2.5.3. Tujuan dan Pentingnya Kompensasi

Kompensasi mempunyai beberapa tujuan utama:

1. Menarik pelamar kerja potensial

Dalam hubungannya dengan upaya rekrutmen dan seleksi organisasi, program kompensasi dapat membantu memastikan bahwa pembayaran cukup untuk menarik orang yang tepat, pada waktu yang tepat, untuk pekerjaan yang tepat.

2. Mempertahankan karyawan yang baik

Bila program kompensasi dirasakan tidak adil, karyawan yang baik (yang dibutuhkan dalam organisasi) mungkin keluar. Untuk mencegah *turnover* karyawan, pengupahan atau penggajian harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan yang lain.

3. Meraih keunggulan kompetitif

Untuk meraih keunggulan kompetitif, suatu organisasi mungkin memilih menggunakan sistem komputer sebagai pengganti tenaga kerja, atau pindah ke daerah yang tenagakerjanya lebih murah.

4. Meningkatkan produktifitas

Imbalan yang tidak bersifat keuangan dimungkinkan bisa mempengaruhi motivasi dan kepuasan karyawan, disamping pembayaran yang berkaitan dengan keuangan. Selain itu, karena perbedaan-perbedaan dan kesukaan individu, suatu organisasi harus menentukan bauran yang tepat antara imbalan yang bersifat keuangan dan yang tidak bersifat keuangan.

5. Melakukan pembayaran sesuai dengan hukum (undang-undang ketenagakerjaan).

6. Menjamin keadilan

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

7. Memudahkan sasaran strategis

Suatu organisasi ingin menciptakan kultur yang menguntungkan dan kompetitif, atau mungkin ingin menjadi tempat kerja yang menarik, sehingga dapat merekrut pelamar-pelamar terbaik. Bila karyawan termotivasi, suatu organisasi lebih memungkinkan mencapai sasaran strateginya. Kalau pembayaran berdasarkan nilai jabatan atau keterampilan yang relevan dengan jabatan, organisasi memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawannya.

2.5.4. Proses Kompensasi

Proses kompensasi adalah suatu jaringan berbagai sub proses yang kompleks dengan maksud untuk memberikan balas jasa kepada karyawan bagi pelaksanaan pekerjaan dan untuk memotivasi mereka agar mencapai tingkat prestasi kerja yang diinginkan. Diantara komponen-komponen proses ini adalah pembayaran upah, gaji, dan pemberian kompensasi pelengkap seperti pembayaran asuransi, cuti, sakit dan sebagainya. Berbagai peralatan, sistem dan kebijaksanaan secara khusus digunakan untuk mempermudah administrasi proses kompleks itu. Diantara sarana-sarana tersebut adalah analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, survei pengupahan dan penggajian, rencana kompensasi variabel, penilaian prestasi kerja, dan banyak kebijaksanaan yang menyangkut tingkat dan administrasi upah dan benefit.

2.6. Kinerja

2.6.1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan (Mangkunegara 2001). Menurut Gibson (1997), mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti: kualitas, efisiensi dan kriteria efektivitas kerja lainnya. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Menurut Mathis dan Jackson (2000), kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja dapat berjalan baik apabila karyawan mendapatkan gaji sesuai harapan, mendapatkan pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja yang kondusif, mendapat perlakuan yang sama, penjabatan karyawan sesuai keahliannya serta mendapatkan bantuan perencanaan karir, serta terdapat umpan balik dari perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2001) bahwa karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.

- c. Memiliki tujuan yang realistis.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.6.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Siagian (2002) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor-faktor lainnya. Kinerja adalah hasil atas yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai (Mathis dan Jackson, 2002). Kinerja pegawai adalah seberapa banyak para pegawai memberi kontribusi kepada perusahaan meliputi kuantitas output, kualitas output, jangka waktu, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif. Kinerja pegawai menunjuk pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Mathis dan Jackson, 2002).

2.7. Partial Least Square (PLS)

2.7.1 Pengertian Partial Least Square (PLS)

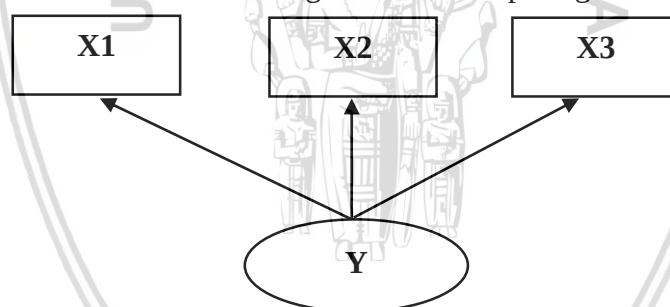
Partial Least Square (PLS) adalah suatu metode yang berbasis keluarga regresi yang dikenalkan oleh Herman O.A Wold untuk penciptaan dan pembangunan model dan metode untuk ilmu-ilmu sosial dengan pendekatan yang berorientasi pada prediksi. PLS memiliki asumsi data penelitian bebas distribusi, artinya data penelitian tidak mengacuh pada salah satu distribusi tertentu (misalnya distribusi normal). PLS merupakan metode alternatif dari (SEM) yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan hubungan diantara variable yang kompleks namun ukuran sampel datanya kecil (30 sampai 100), mengingat SEM memiliki ukuran sampel data minimal 100 (Hair /et.al./, 2010).

PLS digunakan untuk mengetahui kompleksitas hubungan suatu konstruk dan konstruk yang lain, serta hubungan suatu konstruk dan indikator-indikatornya. PLS didefinisikan oleh dua persamaan, yaitu inner model dan outer model. Inner

model menentukan spesifikasi hubungan antara konstruk dan indikator-indikatornya. Konstruk terbagi menjadi dua yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen merupakan konstruk penyebab, konstruk yang tidak dipengaruhi oleh konstruk lainnya. Konstruk eksogen memberikan efek kepada konstruk lainnya, sedangkan konstruk endogen merupakan konstruk yang dijelaskan oleh konstruk eksogen. Konstruk endogen adalah efek dari konstruk eksogen (Yamin dan Kurniawan, 2009).

2.7.2 Hubungan Variabel reflektif dan Formatif

Dalam PLS SEM dikenal terdapat dua macam hubungan antara indikator dan variabel laten, yaitu model reflektif dan model formatif. Model reflektif mencerminkan bahwa setiap indikator merupakan pengukuran kesalahan yang dikenakan terhadap variabel laten. Arah sebab akibat ialah dari variabel laten ke indikator dengan demikian indikator-indikator merupakan refleksi variasi dari variabel laten (Henseler, Ringle & Sinkovicks, 2009). Dengan demikian perubahan pada variabel laten diharapkan akan menyebabkan perubahan pada semua indikatornya. Contoh model hubungan reflektif seperti gambar berikut ini.



Gambar 2. Hubungan reflektif

Sumber. Henseler, Ringle & Sinkovicks (2009)

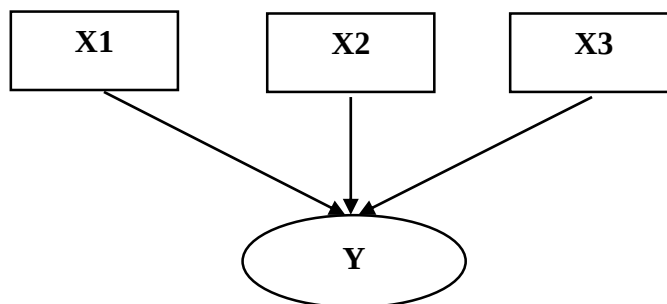
Model pengukuran dinilai dengan menggunakan reliabilitas dan validitas. Untuk reliabilitas dapat digunakan Cronbach's Alpha. Nilai ini mencerminkan reliabilitas semua indikator dalam model. Besaran nilai minimal ialah 0,7 sedang idealnya ialah 0,8 atau 0,9. Selain Cronbach's Alpha digunakan juga nilai *pc* (*composite reliability*) yang diinterpretasikan sama dengan nilai *Cronbach's Alpha*. Setiap variabel laten harus dapat menjelaskan varian indikator masing-masing setidaknya sebesar 50%. Oleh karena itu korelasi absolut antara variabel laten dan indikatornya harus $>0,7$ (nilai absolut loadings baku bagian luar). Indikator reflektif

sebaiknya dihilangkan dari model pengukuran jika mempunyai nilai loadings baku bagian luar dibawah 0,4.

Terdapat dua jenis validitas dalam PLS SEM, yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen mempunyai makna bahwa seperangkat indikator mewakili satu variabel laten dan yang mendasari variabel laten tersebut. Perwakilan tersebut dapat didemonstrasikan melalui unidimensionalitas yang dapat diekspresikan dengan menggunakan nilai rata-rata varian yang diekstraksi (Average Variance Extracted / AVE). Nilai AVE setidaknya – tidak nya sebesar 0,5. Nilai ini menggambarkan validitas konvergen yang memadai yang mempunyai arti bahwa satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator – indikatornya dalam rata-rata. Sedang validitas diskriminan merupakan konsep tambahan yang mempunyai makna bahwa dua konsep berbeda secara konseptual harus menunjukkan keterbedaan yang memadai. Maksudnya ialah seperangkat indikator yang digabung diharapkan tidak bersifat unidimensional. Pengukuran validitas diskriminan menggunakan kriteria yang disampaikan Fornell-Larcker dan *crossloadings*. Postulat Fornell-Larcker menyebutkan bahwa suatu variabel laten berbagi varian lebih dengan indikator yang mendasarinya daripada dengan variabel-variabel laten lainnya. Hal ini jika diartikan secara statistik, maka nilai AVE setiap variabel laten harus lebih besar dari pada nilai R^2 tertinggi dengan nilai variabel laten lainnya. Kriteria kedua untuk validitas diskriminan ialah *loading* untuk masing-masing indikator diharapkan lebih tinggi dari *cross-loading*nya masing-masing. Jika kriteria Fornell-Larcker menilai validitas diskriminan pada tataran konstruk (variabel laten), maka *cross-loading* memungkinkan pada tataran indikator.

Sedang model hubungan formatif ialah hubungan sebab akibat berasal dari indikator menuju ke variabel laten. Hal ini dapat terjadi jika suatu variabel laten didefinisikan sebagai kombinasi dari indikator – indikatornya. Dengan demikian perubahan yang terjadi pada indikator - indikator akan tercermin pada perubahan variabel latennya. Contoh jelas dalam model ini ialah bauran pemasaran sebagai variabel laten yang dibentuk oleh indikator promosi, produk, harga dan distribusi.

Contoh model hubungan formatif seperti gambar berikut ini.



Gambar 3. Hubungan formatif

Sumber. Henseler, Ringle & Sinkovicks (2009)

Penilaian dengan menggunakan validitas tradisional tidak dapat diaplikasikan untuk indikator – indikator yang digunakan dalam model pengukuran formatif dan konsep reliabilitas (konsistensi internal) dan validitas konstruk (validitas konvergen dan diskriminan) menjadi tidak bermakna saat diaplikasikan dalam model formatif. Oleh karena itu pengukuran pada model formatif memerlukan dua lapisan. Pertama, pengukuran pada tataran konstruk (variabel laten) dan kedua pengukuran pada tataran indikator (variabel manifest). Terdapat beberapa masalah pada tataran variabel laten, diantaranya: Apakah indeks formatif mencerminkan tujuan yang sesuai Hubungan antara indeks formatif dengan variabel – variabel laten lainnya dalam suatu model jalur tertentu harus sudah didukung oleh riset sebelumnya. Adanya kesalahan pada variabel laten (construct's error term v) yang mencerminkan variabel laten yang tidak dapat dijelaskan dengan indikator-indikator yang ada. Dengan demikian validitas eksternal dapat dihitung dengan menggunakan ketentuan $1 - v$ yang diharapkan nilainya tidak boleh kurang dari 0,8. Nilai ini mempunyai makna sebesar 80% indeks formatif sesuai dengan tujuan yang dimaksudkan. Beberapa indikator dalam satu blok yang berfungsi formatif terhadap suatu variabel laten tertentu dapat berkorelasi sangat tinggi. Jika ini terjadi maka indikator – indikator tersebut mengalami apa yang disebut dengan multikolinieritas. Apabila terjadi multikolinearitas maka akan terjadi multikolinieritas antar indikator jika nilai VIF > 10 .

2.7.3 Pengukuran Model Struktural

Model struktural adalah model yang menghubungkan antar variabel laten. Pengukuran model struktural dapat diringkas pada tabel di bawah ini.

Tabel 1. Kriteria Pengukuran Model Struktural

Kriteria	Deskripsi
R^2 variabel laten endogenous	Nilai R^2 sebesar 0,67 dikategorikan sebagai substansial Nilai R^2 sebesar 0,33 dikategorikan sebagai moderate Nilai R^2 sebesar 0,19 dikategorikan sebagai lemah (Chin, 1988) Nilai R^2 sebesar $> 0,7$ dikategorikan sebagai kuat (Sarwono)
Estimasi untuk koefisien jalur	Nilai-nilai yang diestimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus dievaluasi dalam perspektif kekuatan dan signifikansi hubungan
Ukuran pengaruh f^2	Nilai f^2 sebesar 0,02 dikategorikan sebagai pengaruh lemah variabel laten prediktor (variabel laten eksogenous) pada tataran struktural. Nilai f^2 sebesar 0,15 dikategorikan sebagai pengaruh cukup variabel laten prediktor (variabel laten eksogenous) pada tataran struktural. Nilai f^2 sebesar 0,35 dikategorikan sebagai pengaruh kuat variabel laten prediktor (variabel laten eksogenous) pada tataran struktural.
Relevansi prediksi (Q^2 dan q^2)	Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bukti bahwa nilai – nilai yang diobservasi sudah direkonstruksi dengan baik dengan demikian model mempunyai relevansi prediktif. Sedang nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan tidak adanya relevansi prediktif Nilai q^2 digunakan untuk melihat pengaruh relatif model struktural terhadap pengukuran observasi untuk variabel tergantung laten (variabel laten endogenous)

III. KERANGKA TEORITIS

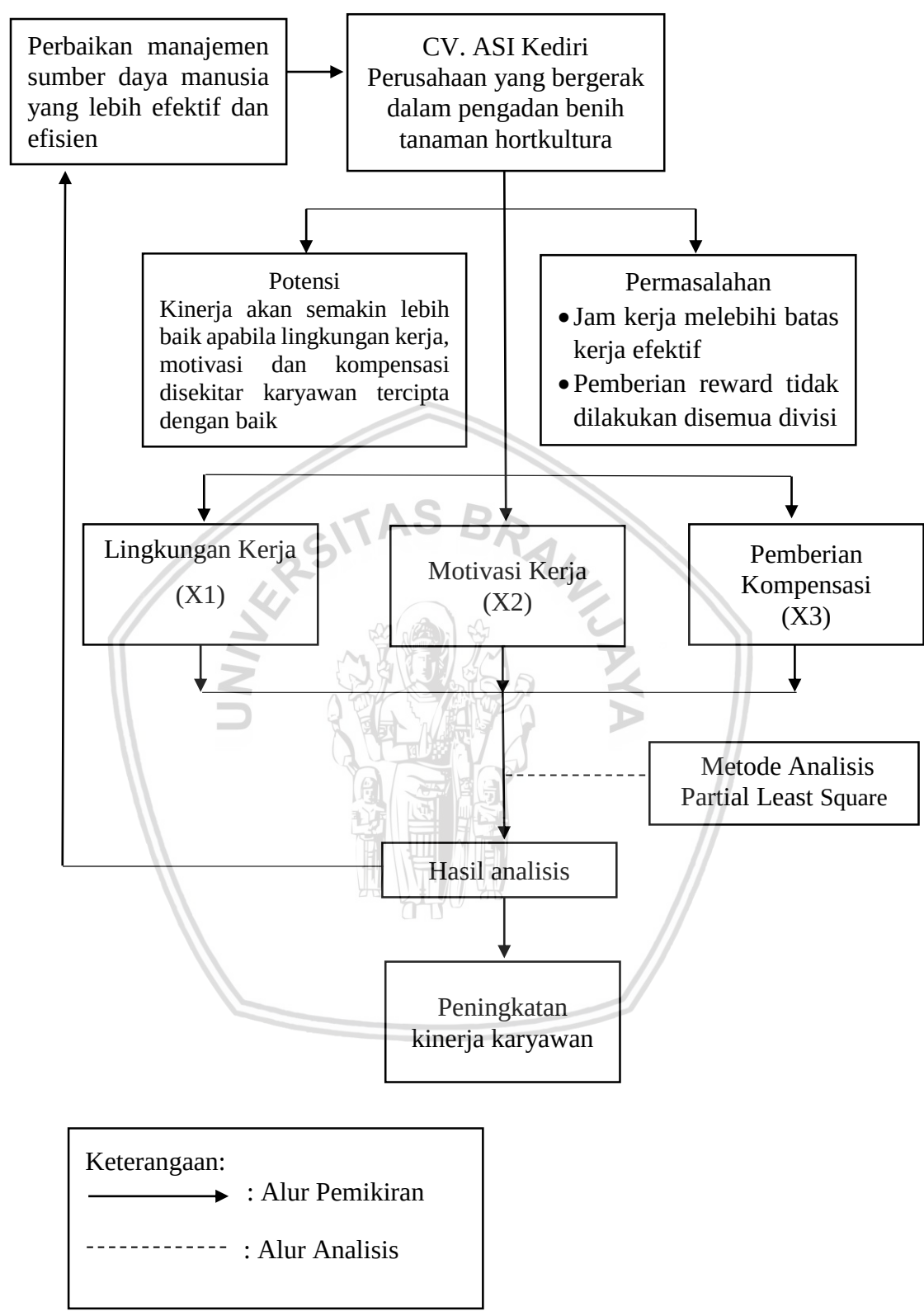
3.1. Kerangka Pemikiran

CV. ASI Kediri merupakan perusahaan yang bergerak dalam pengadaan benih tanaman hortikultura dengan skala nasional. Perusahaan dapat dikatakan perusahaan yang cukup berkembang akan tetapi masih ditemui masalah dalam manajemen sumberdaya manusianya. Masalah yang sedang dihadapi oleh CV. ASI Kediri diantaranya yaitu jam kerja yang melebihi jam efektif untuk bekerja dan tidak meratanya pemberian insentif berupa reward pada karyawan.

Potensi yang ada pada CV. ASI yaitu apabila manajemen sumberdaya manusia telah layak untuk karyawan maka akan terjadi peningkatan kinerja yang lebih efektif dan efisien. Adapun variabel yang akan dianalisis pada penelitian yaitu lingkungan kerja, motivasi dan kompensasi. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada disekitar karyawan bekerja baik fisik maupun non fisik yang mampu mendukung pekerjaan karyawan. Kemudian untuk motivasi yaitu suatu kehendak atau keinginan karyawan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan kompensasi yaitu suatu balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.

Dengan adanya lingkungan kerja, motivasi dan kompensasi yang baik dalam perusahaan, maka akan menciptakan kinerja karyawan yang tinggi. Analisis penelitian dilakukan dengan menggunakan SEMPLS dengan aplikasi smartPLS. PLS merupakan metode alternative yang digunakan untuk mengatasi permasalahan hubungan antar variabel yang kompleks dengan sampel data 30 sampai 100. Adapun langkah yang harus dilakukuan dalam analisis menggunakan SEMPLS yaitu analisa outer model, analisa inner model dan pengujian hipotesis.

Hasil dari analisis akan digunakan untuk acuan dalam perbaikan variabel yang harus diperbaiki, sehingga kinerja karyawan pada CV. ASI Kediri dapat ditingkatkan. Apabila variabel-variabel telah diperbaiki maka kinerja karyawan dapat ditingkatkan sehingga akan tercipta yang tinggi sangat diperukan oleh perusahaan karena dapat membantu perusahaan mencapai tujuan lebih cepat. Adapun kerangka pemikiran yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3. Kerangka Pemikiran

3.2. Hipotesis

Hipotesis dari penelitian yang dilakukan adalah:

1. Lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. ASI.
2. Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. ASI.
3. Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. ASI.



3.3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional variabel menurut Arikunto (2010) adalah obyek penelitian atau apapun yang menjadi titik perhatian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian yaitu sebagai berikut:

Tabel 2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

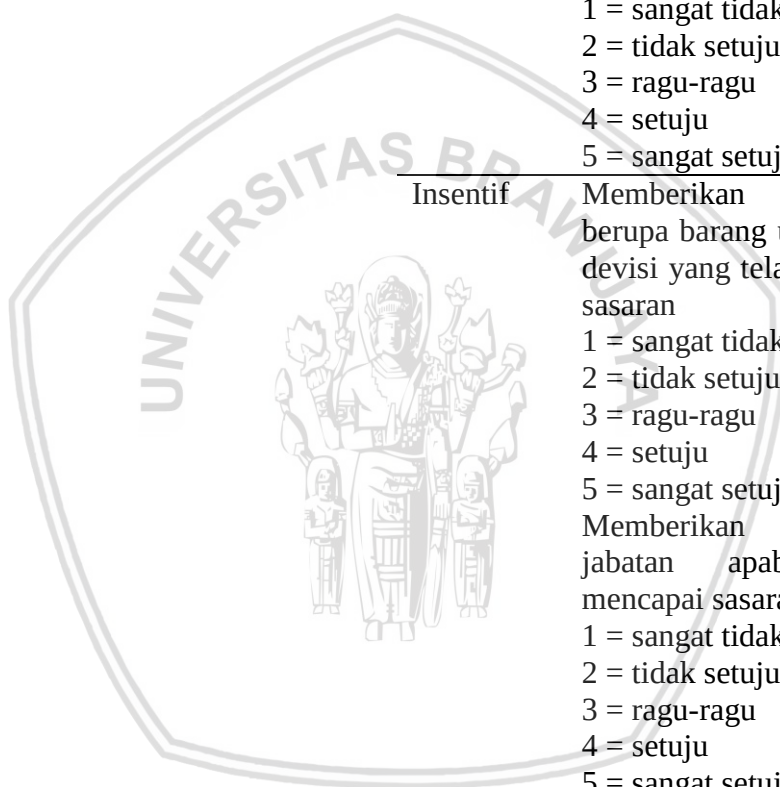
Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran Variabel
Lingkungan kerja (X1)	Segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankannya	Suasana kerja	Suasana kerja menyenangkan dan kebersihan terjaga 1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = ragu-ragu 4 = setuju 5 = sangat setuju
		Hubungan dengan rekan kerja	Hubungan dengan rekan bekerja harmonis 1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = ragu-ragu 4 = setuju 5 = sangat setuju
		Fasilitas kerja	Terdapat tempat ibadah, saprodi untuk bekerja lengkap disediakan oleh perusahaan 1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = ragu-ragu 4 = setuju 5 = sangat setuju
		Keamanan	Keamanan perusahaan sudah terjamin dan terdapat petugas 1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = ragu-ragu 4 = setuju 5 = sangat setuju

Tabel 2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel (lanjutan)

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran Variabel
Motivasi Kerja (X2)	Keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan dan mengarahkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan	Kebutuhan fisiologis	Gaji yang diberikan cukup untuk bertahan hidup 1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = ragu-ragu 4 = setuju 5 = sangat setuju
		Kebutuhan rasa aman	Terdapat jaminan kesehatan dan hari tua dengan jumlah yang cukup 1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = ragu-ragu 4 = setuju 5 = sangat setuju
		Kebutuhan sosial	Semua dipandang sama, tidak dipandang berbeda antar karyawan, dan memiliki kelompok kerja yang lengkap 1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = ragu-ragu 4 = setuju 5 = sangat setuju
		Penghargaan	Perusahaan memberikan bonus dan pujian atas hasil kerja yang memuaskan serta memberi kesempatan dipromosikan dan kenaikan jabatan 1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = ragu-ragu 4 = setuju 5 = sangat setuju

Tabel 2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel (lanjutan)

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran Variabel
Kompensasi (X3)	Segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja	Gaji	Gaji yang diberikan sesuai dengan jadwal yang telah disepakati 1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = ragu-ragu 4 = setuju 5 = sangat setuju Puas dengan gaji yang diberikan oleh perusahaan 1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = ragu-ragu 4 = setuju 5 = sangat setuju
		Insentif	Memberikan <i>reward</i> berupa barang untuk setiap divisi yang telah mencapai sasaran 1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = ragu-ragu 4 = setuju 5 = sangat setuju Memberikan <i>promosi</i> jabatan apabila telah mencapai sasaran 1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = ragu-ragu 4 = setuju 5 = sangat setuju Puas dengan insentif yang diberikan oleh perusahaan 1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = ragu-ragu 4 = setuju 5 = sangat setuju



Tabel 2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel (lanjutan)

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran Variabel
		Tunjangan	Perusahaan memberikan asuransi kesehatan kepada karyawan 1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = ragu-ragu 4 = setuju 5 = sangat setuju
Kinerja (Y)	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan	Kuantitas kerja	Mampu menyelesaikan pekerjaan pekerjaan dan mencapai target 1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = ragu-ragu 4 = setuju 5 = sangat setuju
		Kualitas kerja	Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan 1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = ragu-ragu 4 = setuju 5 = sangat setuju
		Kemampuan bekerjasama	Selalu bekerjasama dengan tim untuk menyelesaikan pekerjaan 1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = ragu-ragu 4 = setuju 5 = sangat setuju Membina hubungan kerjasama yang baik dengan karyawan 1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = ragu-ragu 4 = setuju 5 = sangat setuju

IV. METODE PENELITIAN

4.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan yaitu pendekatan kuantitatif dengan menggunakan analisis deskriptif dimana pendekatan secara kuantitatif dilakukan dengan cara menggambarkan kondisi kinerja karyawan pada PT. ASI. Penggambaran kondisi tersebut dilakukan melalui wawancara, observasi, dan penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala likert yang selanjutnya akan di hitung serta di analisis menggunakan bantuan aplikasi SmartPLS.

4.2. Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di CV. ASI yang berada di Kecamatan Pare, Kabupaten Kediri. Penentuan lokasi dilakukan melalui pertimbangan untuk melakukan penelitian di CV. ASI yaitu salah satu perusahaan yang bergerak dalam pengadaan benih yang berada di Kabupaten Kediri dan masih memerlukan penelitian mengenai manajemen sumber daya manusia untuk membantu perkembangan manajemen sumber daya manusia. Waktu penelitian dilakukan mulai bulan Februari sampai Maret 2018.

4.3. Teknik Penentuan Sampel

Penentuan sampel pada penelitian menggunakan teknik sensus dengan sampel jenuh, artinya bahwa sampel yang digunakan jumlahnya sama dengan populasi yang diteliti. Penentuan ukuran sampel ini didasarkan pada jumlah tenaga kerja beserta manajer HRD di CV. ASI. Populasi keseluruhan sebanyak 40 orang, maka sampel yang digunakan untuk penelitian sama dengan jumlah populasi yaitu 40 orang. Ketiga variabel ditanyakan kepada seluruh karyawan, sedangkan untuk kinerja ditanyakan kepada manajer HRD.

4.4. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian meliputi:

a. Wawancara

Teknik pengumpulan data melalui tanya jawab secara langsung kepada pihak terkait dalam penelitian. Pihak yang terkait dalam penelitian yaitu direktur perusahaan, administrasi, dan karyawan.

b. Observasi

Pengamatan dilakukan untuk mengetahui proses kinerja secara langsung di perusahaan.

c. Kuesioner

Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu kuesioner. Kuesioner merupakan metode pengumpulan data primer menggunakan sejumlah item pertanyaan atau pernyataan dengan format tertentu (Abdilah dan Jogiyanto, 2015). Kuisisioner didistribusikan oleh peneliti secara langsung di CV. ASI.

4.5. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS) sebagai alat analisis. Dalam hal ini lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pemberian kompensasi diperlakukan sebagai variabel laten dengan masing-masing indikatornya. PLS merupakan salah satu metode untuk melaksanakan pemodelan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan menggunakan *software* SmartPLS. Model PLS ini digunakan pada saat dasar teori perancangan model lemah dan indikator pengukuran tidak memenuhi model pengukuran yang ideal. PLS dapat digunakan dengan jumlah sampel yang tidak besar dan dapat diterapkan pada semua skala data (Ghozali, 2006).

Untuk melakukan analisis dengan menggunakan PLS terdapat 3 langkah yang bisa dilakukan. Langkah-langkah PLS dilakukan dengan tiga tahap:

1. Analisa outer model

Analisa Outer Model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya, atau dapat dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada outer model :

a. *Convergent Validity*

Nilai convergen validity adalah korelasi antara skor indikator reflektif dengan skor variabel laten. Penelitian menggunakan *loading* 0.5 sampai dengan 0.6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator perkonstruk tidak besar yitu berkisar tiga sampai lima indikator.

b. *Discriminant Validity*

Pengukuran reflektif berdasarkan *cross loading* dengan variabel laten. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki nilai *discriminant validity* yang baik dan sebaliknya. Oleh sebab itu, nilai pengukuran harus lebih besar dari 0.50.

c. *Composite Reliability*

Indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent*. Data yang memiliki composite reliability >0.7 mempunyai reliabilitas yang tinggi.

d. *Average Variance Extracted* (AVE)

Nilai AVE yang diharapkan >0.5 .

e. *Cronbach Alpha*

Uji reliabilitas diperkuat dengan Cronbach Alpha. Nilai diharapkan >0.6 untuk semua konstruk.

Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif.

2. Analisa inner model

Analisa inner model atau analisa struktural model dilakukan untuk memastikan bahwa model struktural yang dibangun robust dan akurat. Evaluasi inner model dapat dilihat dari beberapa indikator yang meliputi:

a. Koefisien determinasi (R^2)

Nilai R-squared (R^2) digunakan untuk menilai seberapa besar pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen. Menurut Chin (1998), hasil R^2 sebesar 0,67 mengindikasikan bahwa model dikategorikan baik.

b. *Path Coeficient*

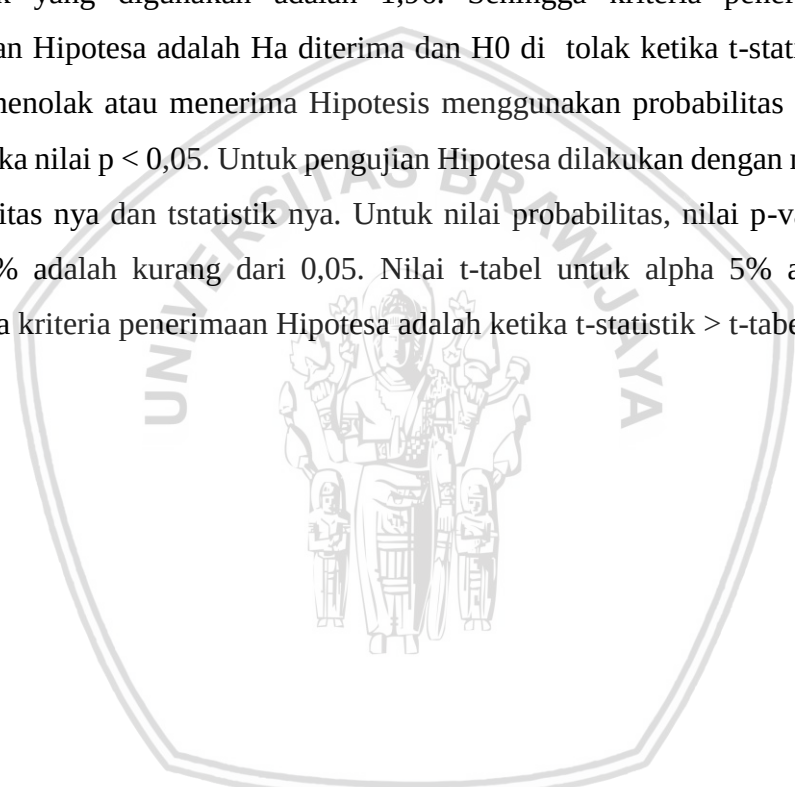
Menunjukkan sifat korelasi antar konstruk (positif/negative).

c. Efek Cohen (f^2)

Menurut Cohen (1988) dalam Yamin dan Kurniawan (2011) Effect Size f^2 yang disarankan adalah 0.02, 0.15 dan 0.35 dengan variabel laten eksogen memiliki pengaruh kecil, moderat dan besar pada level struktural.

3. Pengujian Hipotesis

Secara umum metode *explanatory research* adalah pendekatan metode yang menggunakan PLS. Hal ini disebabkan pada metode ini terdapat pengujian Hipotesis. Menguji hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 10% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan Hipotesa adalah H_a diterima dan H_0 di tolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak atau menerima Hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a di terima jika nilai $p < 0,05$. Untuk pengujian Hipotesa dilakukan dengan melihat nilai probabilitas nya dan tstatistik nya. Untuk nilai probabilitas, nilai p-value dengan alpha 5% adalah kurang dari 0,05. Nilai t-tabel untuk alpha 5% adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan Hipotesa adalah ketika t-statistik $> t$ -tabel.



V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Gambaran Umum Perusahaan

CV. ASI merupakan perusahaan lokal yang bergerak dalam bidang penyedia benih hortikultura berskala nasional. CV. ASI mulai dirintis dari tahun 2001 dan berdiri secara resmi pada tahun 2006. Perusahaan terletak di Kabupaten Kediri, Jawa Timur. Perusahaan memiliki visi dan misi untuk menjalankan usahanya. Visi dari perusahaan yaitu CV. ASI bertujuan menjadi pemimpin dalam perusahaan agroindustri benih sayuran di Indonesia. Misi dari perusahaan adalah menyediakan produk dan layanan inovatif yang dapat meningkatkan pendapatan petani, serta meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan pertanian di Indonesia.

CV. ASI saat ini memiliki karyawan sekitar kurang lebih 40 orang. Pembagian tugas divisi dibagi menjadi 6 diantaranya yaitu administrasi, *quality control*, marketing, produksi, proses, dan *research and development* (R&D). Karyawan yang terdapat pada CV. ASI didominasi oleh laki-laki mengingat pada perusahaan yang bergerak dalam bidang penyedia bahan baku, adapun karyawan perempuan pada masing-masing divisi, divisi yang paling banyak terdapat karyawan perempuan yaitu bagian divisi administrasi dan proses. Divisi marketing memiliki jumlah terbanyak karena divisi marketing tersebar diseluruh diseluruh wilayah Indonesia. Berikut adalah rincian jumlah karyawan pada masing-masing divisi:

Tabel 3. Disivi Karyawan

Divisi	Jumlah (orang)
<i>Research and Development</i> (R&D)	3
<i>Quality Control</i>	4
Marketing	11
Administrasi	3
Produksi	9
Prosesing	10

Sumber. Data primer diolah (2018)

Perusahaan menerapkan sistem kerja beroperasi sepanjang tahun. Karyawan bekerja selama 6 hari dalam satu minggu. Seluruh karyawan bekerja dari pukul 07.00 – 16.00. CV. ASI merupakan salah satu perusahaan penyedia bahan tanam berupa benih yang telah menerapkan manajemen mutu dengan menggunakan ISO 9001:2015. Produk yang dihasilkan berasal dari pemuliaan tanaman sehingga

mampu memproduksi sepanjang tahun. Pada tahun 2006 sampai saat ini CV. ASI telah mampu memproduksi lebih dari 31 jenis varietas baru dengan mutu yang baik.

Strategi yang diterapkan oleh perusahaan yaitu manajemen yang sistematis dan canggih, hal ini ditunjukkan kurang lebih selama 12 tahun dari sejak berdiri jaringan pemasaran telah tersebar di seluruh Indonesia. Jaringan pemasaran diperkuat dengan mengembangkan hubungan baik dengan para distributor dan kios-kios pertanian yang berpotensi di seluruh wilayah Indonesia.

5.2 Karakteristik Responden

Responden yang digunakan dalam penelitian yaitu seluruh karyawan yang terdapat pada CV. ASI. Jumlah responden sebanyak 40 karyawan. Identifikasi responden berdasarkan karakteristik usia, pendidikan dan masa kerja. Berikut merupakan penjelasan mengenai karakteristik responden dalam penelitian ini.

5.2.1 Usia

Tabel 4. Usia Karyawan

Usia (tahun)	Jumlah (orang)
<20	-
21-30	16
31-40	11
41-50	8
51-60	5
Total	40

Sumber. Data primer diolah (2018)

Hasil kuesioner menunjukkan bahwa dari 40 karyawan usia 21-30 tahun merupakan usia paling dominan di CV. ASI yaitu sebanyak 16 karyawan. Karyawan yang bekerja di CV. ASI mayoritas merupakan karyawan dengan usia sangat produktif. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) (2010) mendefinisikan kelompok usia sangat produktif adalah mereka yang berada dalam rentang usia 15 sampai dengan 49 tahun, sedangkan usia produktif yaitu usia 50-60 tahun. Karyawan yang memiliki usia sangat produktif dibutuhkan suatu perusahaan, mengingat CV. ASI sangat membutuhkan keterampilan dan ketelitian pada karyawan.

5.2.2 Pendidikan

Tabel 5. Tingkat Pendidikan Karyawan

Pendidikan	Jumlah
SD	8
SMP	4
SMA	13
Sarjana	15

Sumber. Data primer diolah (2018)

Hasil dari kuisioner menunjukkan bahwa CV. ASI telah memperhatikan tingkat pendidikan dari karyawan. Terbukti bahwa jumlah terbanyak pada tingkat pendidikan sebanyak 15 karyawan dengan tingkat pendidikan Sarjana. Hal ini menunjukkan bahwa CV. ASI untuk memberikan produk dengan varietas yang unggul membutuhkan analisis laboratorium sehingga membutuhkan tenaga ahli dalam bidangnya yang harus dilatih berulang-ulang (Dwiyanto, 2006).

5.2.3. Masa Kerja

Tabel 6. Masa Kerja Karyawan

Masa Kerja (tahun)	Jumlah (orang)
<1	5
1-5	13
6-10	7
>10	15

Sumber. Data primer diolah (2018)

Hasil penelitian dari 40 responden mengenai masa kerja. Masa kerja lebih dari 10 tahun memiliki data tertinggi. Hal ini sesuai dengan keadaan mengingat bahwa perusahaan telah dirintis sejak tahun 2001, dengan demikian masa kerja yang telah lebih dari 10 tahun mampu menciptakan karyawan yang memiliki rasa loyal di perusahaan.

5.3. Kondisi Lingkungan Kerja, Motivasi, Kompensasi dan Kinerja

Karyawan di CV. ASI

CV. ASI merupakan salah satu perusahaan berkembang yang berada di Kabupaten Kediri. Perusahaan yang masih berkembang sangat memerlukan suatu kinerja yang baik agar mampu mencapai suatu tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Salah satu hal penting yang dibutuhkan dalam pengembangan suatu perusahaan yaitu tenaga kerja.

Sistem kerja yang diterapkan oleh CV. ASI yaitu sistem kekeluargaan, terbukti dari banyaknya karyawan yang sampai saat ini masih bertahan untuk

berkerja sejak perusahaan tahun 2006. Perusahaan memiliki 40 karyawan tetap dan juga pekerja harian lepas, pekerja harian lepas bekerja pada saat bahan tanam siap untuk di sortasi yang dikerjakan secara borongan. Karyawan tetap memiliki kontrak kerja mengenai pembayaran gaji dan jaminan kesehatan, sedangkan pekerja harian lepas dilakukan pembayaran gaji perminggu dengan memperhitungkan jumlah hari bekerja.

Kondisi lingkungan kerja fisik perusahaan cukup memadai perusahaan cukup memadai dengan memberikan fasilitas berupa ruangan yang nyaman untuk bekerja, memperhatikan sirkulasi udara dan pencahayaan yang cukup. Akan tetapi tempat administrasi dengan tempat produksi cukup jauh sehingga sedikit kurang efektif. Perusahaan juga menyediakan keamanan untuk menjamin karyawan dalam bekerja.

CV. ASI telah menerapkan pelatihan dalam setiap kegiatan perusahaan yang dianggap baru bagi karyawannya. Pelatihan ini berupa *briefing* disetiap divisi. Pelatihan merupakan salah satu cara yang digunakan oleh perusahaan untuk mengenalkan hal baru kepada karyawannya, salah satu contoh pelatihan yang dilakukan apabila mendapatkan teknologi baru seperti penerapan ISO 9001:2015 dalam mutu produk. Pelatihan juga dilakukan untuk memperkuat kerjasama antartim dalam setiap divisi.

CV. ASI banyak melakukan hal yang dianggap membuat karyawan merasa nyaman dan memiliki loyalitas yang tinggi di perusahaan. Salah satu hal yang terlihat yaitu perusahaan memberikan sebuah *reward* kepada karyawan apabila mampu mencapai sebuah target. Akan tetapi, *reward* tersebut hanya diberikan kepada divisi marketing dan produksi. Hal tersebut telah terjadi ketimpangan namun tidak disadari oleh karyawan pada divisi lain, dikarenakan tingkat loyalitas karyawan terhadap perusahaan tinggi.

Karyawan dituntut untuk bekerja selama 6 hari dalam satu minggu. Jam kerja yang ditetapkan yaitu pukul 07.00 hingga 16.00. Hal ini dilakukan untuk mengejar target yang ditetapkan setiap tahunnya, akan tetapi waktu kerja tersebut telah melebihi batas waktu efektif seorang karyawan dalam satu hari, sehingga dapat menyebabkan kurang optimumnya kinerja karyawan dalam perusahaan.

5.4 Statistik Deskriptif Indikator Penelitian

Pada penelitian ini didapatkan analisis statistic deskriptif dari beberapa indicator penelitian yang terdapat variabel lingkungan kerja (X1), motivasi (X2), kpmpensasi (X3) dan kinerja karyawan (Y). Berikut tabel merupakan hasil dari kuesioner penelitian.

Tabel 7. Hasil analisis statistik deskritif

	Item	Mean	Min	Max
X1	Lingkungan Kerja	4,53	2	5
X1.1	Suasana kerja	4,48	4	5
X1.2	Hubungan dengan rekan kerja	4,7	4	5
X1.3	Fasilitas kerja	4,4	2	5
X1.4	Keamanan	4,52	4	5
X2	Motivasi	4,37	1	5
X2.1	Kebutuhan fisiologis	4,38	3	5
X2.2	Kebutuhan rasa aman	4,68	3	5
X2.3	Kebutuhan social	4,4	3	5
X2.4	Penghargaan	4,03	1	5
X3	Kompensasi	4,52	3	5
X3.1	Gaji	4,4	4	5
X3.2	Insentif	4,65	4	5
X3.3	Tunjangan	4,5	3	5
Y	Kinerja Karyawan	4,26	3	5
Y1	Kuantitas	4,18	3	5
Y2	Kualitas	4	3	5
Y3	Kemampuan bekerjasama	4,6	3	5

Sumber. Data Primer diolah (2018)

Nilai rata-rata pada variabel lingkungan kerja sebesar 4,53, dengan nilai hubungan dengan rekan kerja sebesar 4,7 hal ini memiliki arti bahwa pada hubungan dengan rekan kerja pada CV. ASI cukup baik dikarenakan hubungan yang diciptakan di perusahaan dibentuk dengan menggunakan sistem kekeluargaan sehingga dapat menciptakan hubungan antar karyawan cukup baik. Motivasi kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 4,37 yang artinya memiliki nilai indikator terkecil dibandingkan dengan nilai indikator lingkungan kerja dan kompensasi hal ini sesuai dengan keadaan lapang dimana karyawan belum memiliki motivasi diri. Kompensasi dengan nilai rata-rata sebesar 4,52 dengan indikator terbesar yaitu indikator insentif hal ini dapat dikatakan bahwa pemberian insentif telah dilakukan di perusahaan akan tetapi pada kondisi lapang perusahaan memberikan insentif hanya pada divisi marketing dan produksi.

Nilai rata-rata pada kondisi kinerja karyawan dengan nilai sebesar 4,26 dengan nilai indikator kemampuan bekerjasama sebesar 4,6 hal ini membuktikan

bahwa kemampuan bekerjasama mendominasi indicator kinerja. Hal ini sesuai dengan keadaan lapang dimana hubungan antar rekan kerja yang baik mampu menyebabkan karyawan dapat bekerjasama dengan baik.

5.5 Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan CV. ASI

Evaluasi model SEM-PLS digunakan untuk mengukur apakah data yang digunakan sudah sesuai standar atau belum. Standar yang dimaksudkan meliputi validitas data, reliabilitas data dan pengujian model apakah sudah baik atau belum. Pengujian SEM-PLS ini terdapat dua tahapan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan pengujian model struktural (*inner model*).

5.5.1 Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran adalah evaluasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya. Evaluasi ini melalui dua tahap, yaitu evaluasi terhadap *convergent validity* yang dilihat berdasarkan nilai *loading factor* untuk masing-masing variabel laten dan *discriminant validity* yang dilihat dari *output composite reliability*.

5.5.1.1 Convergent Validity (Validitas Konvergen)

Validitas konvergen bertujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara indikator dengan variabel latennya. Validitas konvergen dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara skor item atau *component score* dengan skor variabel laten atau *construct score* yang diestimasi dengan SmartPLS. Dalam penelitian ini batas *loading factor* yang digunakan sebesar 0,5 sehingga indikator dikatakan valid. Semakin tinggi nilai *factor loading*, semakin penting peranan *loading* dalam menginterpretasi matrik *factor* (Hair et.al., 2006). Hasil nilai *outer loading* untuk masing-masing indikator yang dimiliki oleh variabel laten dalam model penelitian dapat disajikan pada Tabel 6 sebagai berikut:

Tabel 8. *Outer Loading (Measurement Model)*

Variabel Laten	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Lingkungan Kerja (X1)	Suasana Kerja (X1.1)	0,602	Valid
	Hubungan dengan Rekan (X1.2)	0,586	Valid
	Fasilitas Kerja (X1.3)	0,873	Valid
	Keamanan (X1.4)	0,871	Valid
Motivasi Kerja (X2)	Kebutuhan Fisiologis (X2.1)	0,892	Valid
	Kebutuhan Rasa Aman (X2.2)	0,709	Valid
	Kebutuhan Sosial (X2.3)	0,901	Valid
	Kebutuhan Penghargaan (X2.4)	0,803	Valid
Kompensasi (X3)	Gaji (X3.1)	0,722	Valid
	Insentif (X3.2)	0,795	Valid
	Tunjangan (X3.3)	0,770	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas Kerja (Y1)	0,775	Valid
	Kuantitas Kerja (Y2)	0,839	Valid
	Kemampuan Bekerjasama (Y3)	0,670	Valid

Sumber. Data Primer diolah (2018)

Dari hasil pengolahan data dengan smartPLS yang terdapat pada Tabel 6 diatas, dapat dilihat bahwa semua indikator pada masing-masing variabel laten dalam penelitian ini memiliki nilai *loading* yang lebih besar dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator yang membangun variabel laten masing-masing-masing dapat dikatakan valid, sehingga memenuhi *convergent validity*.

5.5.1.2 *Discriminant Validity* (Validitas Diskriminan)

Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Sebuah model memiliki *discriminant validity* yang baik apabila nilai korelasi variabel laten dengan item pengukuran lebih besar daripada nilai korelasi dengan variabel latennya (Fornel dan Lacker, 1981). Tabel 9. menunjukkan hasil validitas diskriminan dari model penelitian dengan melihat nilai *cross loading*-nya.

Tabel 9. Nilai *Cross Loading*

	Kinerja Karyawan	Kompensasi	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja
Suasana Kerja (X1.1)	0,383	0,591	0,602	0,356
Hubungan dengan Rekan (X1.2)	0,586	0,634	0,657	0,499
Fasilitas Kerja (X1.3)	0,660	0,474	0,873	0,704
Keamanan (X1.4)	0,584	0,465	0,871	0,715
Kebutuhan Fisiologis (X2.1)	0,546	0,496	0,601	0,892
Kebutuhan Rasa Aman (X2.2)	0,709	0,669	0,741	0,754
Kebutuhan Sosial (X2.3)	0,671	0,612	0,654	0,901
Penghargaan (X2.4)	0,516	0,395	0,563	0,803
Gaji (X3.1)	0,376	0,722	0,477	0,348
Insentif (X3.2)	0,420	0,795	0,493	0,471
Tunjangan (X3.3)	0,738	0,770	0,624	0,637
Kualitas Kerja (Y1)	0,822	0,526	0,775	0,645
Kuantitas Kerja (Y2)	0,839	0,748	0,566	0,638
Kemampuan Bekerjasama (Y3)	0,670	0,349	0,344	0,463

Sumber. Data primer diolah (2018)

Dari hasil estimasi *cross loading* pada Tabel 9, menunjukkan bahwa nilai korelasi variabel laten dengan indikatornya lebih besar daripada nilai korelasi dengan konstruk lainnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* yang baik, dimana indikator pada blok indikator variabel laten tersebut lebih baik daripada indikator di blok lainnya. Selain dengan melihat nilai *cross loading*, untuk mengevaluasi validitas diskriminan dapat dilihat dengan melihat akar kuadrat dari *average variance extracted* (AVE) untuk setiap variabel laten. Nilai AVE yang baik disyaratkan memiliki nilai lebih besar dari 0,50. Nilai AVE untuk masing-masing variabel laten disajikan pada Tabel 8 sebagai berikut:

Tabel 10. Nilai *average variance extracted* (AVE)

Variabel Laten	AVE
Kinerja (Y)	0,584
Lingkungan Kerja (X1)	0,557
Motivasi Kerja (X2)	0,689
Kompensasi (X3)	0,582

Sumber. Data primer diolah (2018)

Berdasarkan Tabel 8 diatas, semua variabel laten menunjukkan nilai AVE yang lebih besar dari 0,50 yaitu dengan nilai terkecil 0,557 pada variabel lingkungan kerja (X1) dan terbesar 0,689 pada variabel motivasi kerja (X2). Hal ini

menunjukkan bahwa tidak adanya permasalahan pada *convergen validity*. Tahap selanjutnya adalah menguji *discriminant validity* membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar variabel laten dalam model. Nilai akar kuadrat AVE dapat dilihat pada Fornell-Larcler Criterion yang tersaji pada Tabel 9 sebagai berikut:

Tabel 11 Nilai Akar Kuadrat AVE pada Fornell-Larcler Criterion

	Kinerja	Kompensasi	Lingkungan Kerja	Motivasi
Kinerja	0,797			
Kompensasi	0,735	0,763		
Lingkungan Kerja	0,764	0,722	0,792	
Motivasi	0,776	0,681	0,746	0,830

Sumber. Data primer diolah (2018)

Dari tabel diketahui bahwa nilai akar kuadrat AVE untuk masing-masing variabel laten lebih besar dari nilai korelasinya sehingga variabel laten dalam model penelitian ini dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik.

5.5.1.3 Reliabilitas

Outer model selain diukur dengan memilai validitas konvergen dan validitas diskriminan juga dapat dilakukan dengan melihat reliabilitas variabel laten yang diukur dengan dua cara, yaitu dengan melihat nilai *composite reliability* dan *Cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur variabel laten. Variabel laten dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* maupun nilai *Cronbach alpha* lebih dari 0,70.

Tabel 12. Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Variabel Laten	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>
Kinerja (Y)	0,807	0,704
Lingkungan Kerja (X1)	0,829	0,768
Motivasi Kerja (X2)	0,898	0,720
Kompensasi (X3)	0,807	0,848

Sumber. Data primer diolah (2018)

Dari hasil sesuai dengan Tabel 10, model menunjukkan nilai *composite reliability* dan *Cronbach alpha* untuk semua variabel laten berada diatas 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel laten memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas minimum yang disyaratkan.

5.5.2 Evaluasi *Structural Model*

Evaluasi structural model dilakukan dengan melihat nilai koefisien determinasi (R^2), nilai koefisien jalur, dan ukuran efek Cohen (f^2)

5.5.2.1 Koefisien Determinasi

Tabel 13. Nilai R^2 Variabel Endogen

Variabel Laten Endogen	R^2
Kinerja Karyawan	0,722

Sumber. Data primer (2018)

Hasil perhitungan R^2 untuk setiap variabel laten endogen pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa nilai R^2 pada variabel kinerja karyawan sebesar 0,722. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi variabel lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kompensasi terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 72,2% dan sisanya sebesar 27,8% dipengaruhi oleh variabel diluar penelitian.

5.5.2.2 Koefisien Jalur

Tabel 14. Nilai Koefisien Jalur Model Penelitian

Path	Path Coefficient
Kompensasi → Kinerja	0,262
Lingkungan Kerja → Kinerja	0,361
Motivasi Kerja → Kinerja	0,311

Sumber. Data primer diolah (2018)

Hasil perhitungan koefisien jalur pada model penelitian di Tabel 12 menunjukkan bahwa seluruh jalur memiliki nilai koefisien yang berada pada 0,262 hingga 0,361. Nilai koefisien jalur yang berada dalam rentang -0,1 hingga 0,1 dianggap tidak signifikan. Oleh karena itu, hampir seluruh jalur memiliki koefisien lebih dari 0,1. Sehingga nilai koefisien pada semua jalur dapat dikatakan signifikan.

5.5.2.3 Ukuran Efek Cohen (f^2)

Tabel 15. Nilai Efek *Cohen* setiap Jalur

Path	f^2
Kompensasi → Kinerja	0,110
Lingkungan Kerja → Kinerja	0,146
Motivasi Kerja → Kinerja	0,121

Sumber. Data primer diolah (2018)

Hasil perhitungan f^2 pada model penelitian di Tabel 15. menunjukkan bahwa nilai f^2 untuk seluruh jalur. Nilai f^2 dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen sehingga memiliki pengaruh yang substantive. Nilai f^2 dianggap memiliki pengaruh kecil, menengah dan besar pada level struktural jika menunjukkan secara berurutan sekitar 0,02, 0,15, dan 0,35.

Dalam model penelitian ini dapat diketahui nilai f^2 pada ketiga jalur sesuai dengan Tabel 15. sebesar 0,110; 0,146; dan 0,121. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel laten independent memiliki pengaruh menengah terhadap variabel laten dependen karena memiliki nilai f^2 mendekati 0,15.

5.5.3 Pengujian Hipotesis

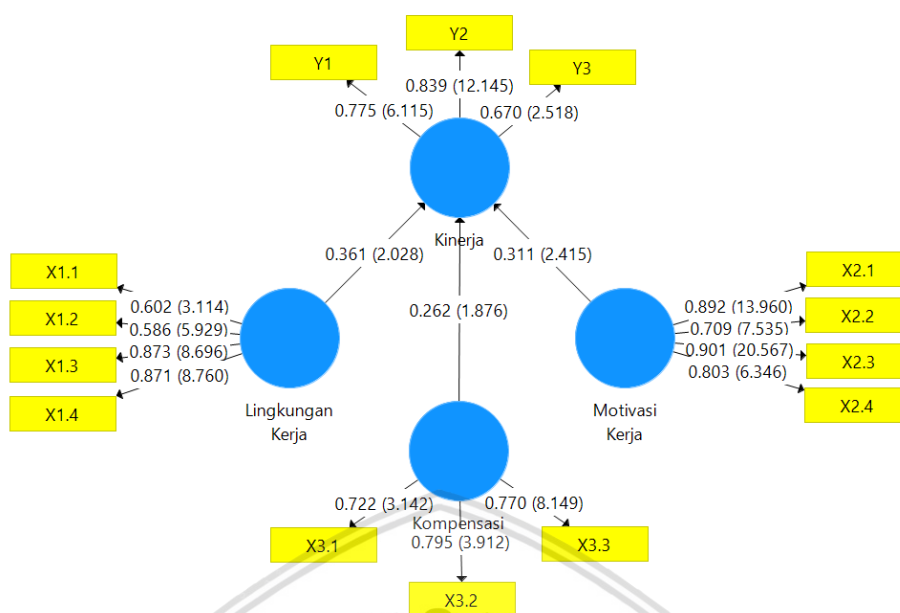
Tahap pengujian hipotesis ini dilakukan setelah tahap evaluasi *structural model* dilakukan. Tahap ini dilakukan untuk mengetahui hipotesis penelitian yang diajukan pada model penelitian diterima atau ditolak. Pada penelitian ini menggunakan nilai taraf kesalahan sebesar 10% ($\alpha = 0,10$). Apabila nilai signifikansi atau pvalue kurang dari α maka dianggap signifikan. Hasil pengujian hipotesis pada model dapat ditunjukkan pada Tabel 16.

Tabel 16. Hasil Pengujian Hipotesis pada Model Penelitian

<i>Path</i>	<i>Path Coefficient</i>	<i>t statistics</i>	<i>Pvalue</i>	<i>Keterangan</i>
Kompensasi → Kinerja	0,262	1,876	0,061	Signifikan
Lingkungan Kerja → Kinerja	0,361	2,028	0,043	Signifikan
Motivasi Kerja → Kinerja	0,311	2,415	0,016	Signifikan

Sumber. Data primer diolah (2018)

Dalam PLS, pengujian setiap hubungan dilakukan dengan menggunakan simulasi dengan metode *bootstrapping* terhadap sampel. Pengujian ini bertujuan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian.



Gambar 4. *Path Diagram*

Sumber. Data primer diolah (2018)

5.5.3.1 Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1 menyatakan bahwa lingkungan kerja (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil uji terhadap koefisien jalur antara lingkungan kerja (X1) dengan kinerja karyawan (Y) menunjukkan adanya nilai *path coefficient* yang lebih besar dari 0,1 (0,361) dan signifikan pada $\alpha = 10\%$ (pvalue sebesar 0,043), sehingga hipotesis H1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik mampu mendukung kinerja karyawan dalam bekerja. Lingkungan kerja memberikan pengaruh terbesar dalam kinerja karyawan. Kesuma (2007) menyatakan suatu lingkungan kerja nyaman dan aman dapat memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja karyawan dan begitu sebaliknya. Variabel pada lingkungan kerja diukur melalui suasana kerja, hubungan dengan rekan, fasilitas kerja, dan keamanan.

Berdasarkan observasi di perusahaan, suasana kerja dan hubungan dengan rekan kerja terjalin baik karena sistim perusahaan kekeluargaan. Sehingga hubungan antar karyawan terjalin lebih hangat dan akrab, terbukti bahwa baya karyawan yang bekerja sudah lebih dari 10 tahun. Kondisi kerja dikatakan baik apabila karyawan merasa betah berada di dalam perusahaan dibandingkan diluar perusahaan sehingga dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik (Aityan, 2011). CV. ASI juga memperlengkap fasilitas untuk menunjang pekerjaan

karyawan sehingga karyawan merasa lebih dihargai sehingga tercipta kinerja yang baik. Lingkungan kerja yang diciptakan oleh karyawan mendorong perusahaan menjadi lebih efektif, sehingga semangat dan gairah kerja semakin tinggi (Noch, 2007).

5.5.3.2 Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis 2 menyatakan bahwa Motivasi Kerja (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y). hasil uji terhadap koefisien jalur antara motivasi kerja (X2) dengan kinerja karyawan (Y) menunjukkan adanya nilai path coefficient yang lebih besar dari 0,1 (0,311) dan signifikan pada $\alpha = 10\%$ (pvalue sebesar 0,016), sehingga hipotesis H2 diterima. Pada variable motivasi memiliki pengaruh sebesar 31,1%, hal ini menunjukkan bahwa hasil ini merupakan pengaruh terbesar setelah lingkungan kerja. Variabel motivasi mempengaruhi kinerja karyawan di CV. ASI sebesar 31,1%, yang artinya karyawan masih mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

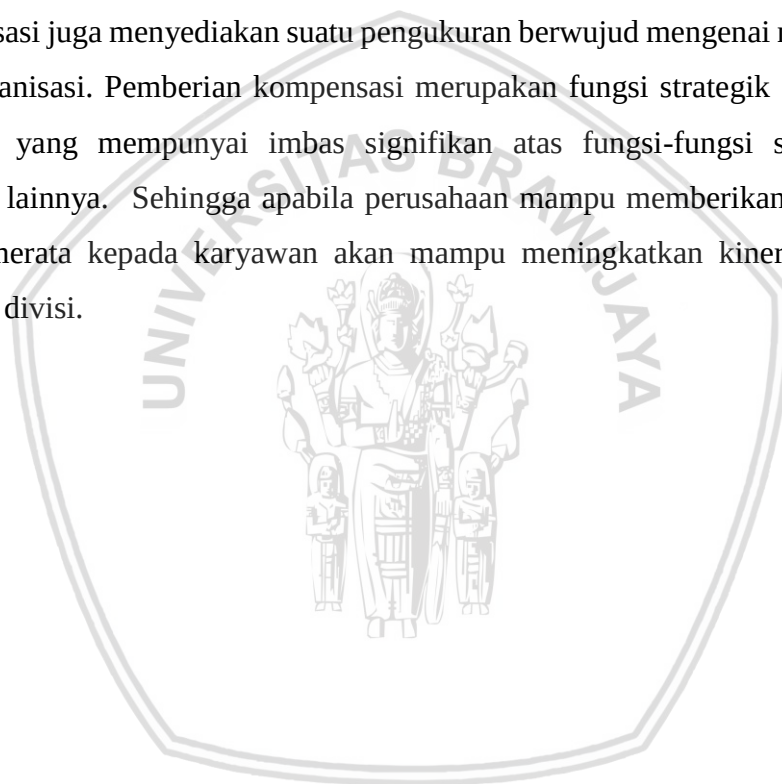
Berdasarkan keadaan lapang dimana karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan baik karena merasa kebutuhan karyawan telah dipenuhi oleh perusahaan seperti rasa aman dalam bekerja, rasa dihormati dan memiliki peluang berprestasi seperti karyawan yang lainnya. Motivasi merupakan suatu kehendak atau keinginan yang muncul dalam diri karyawan yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja secara optimal guna mencapai tujuan. Motivasi berasal dari kata dasar motif, yang mempunyai arti suatu perangsang, keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan dan mengarahkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan (Berelson dan Stainer, 2002).

5.5.3.3 Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3 menyatakan bahwa kompensasi (X3) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y). hasil uji terhadap koefisien jalur antara kompensasi (X3) dengan kinerja karyawan (Y) menunjukkan adanya nilai path coefficient yang lebih besar dari 0,1 (0,262) dan signifikan pada $\alpha = 10\%$ (pvalue sebesar 0,061), sehingga hipotesis H3 diterima. Variabel kompensasi merupakan variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan di CV. ASI kedua setelah lingkungan kerja. Variabel dari kompensasi terdiri dari gaji, insentif, dan tunjangan.

Berdasarkan observasi yang dilakukan selama penelitian, kompensasi yang menonjol dari CV. ASI yaitu pemberian tunjangan kesehatan bagi seluruh karyawan perusahaan. Sehingga karyawan lebih mampu berkerja dengan baik karena merasa kesehatan karyawan telah ditanggung. Akan tetapi, nilai kompensasi lebih rendah dari lingkungan kerja, dapat disimpulkan karena adanya insentif yang diberikan oleh perusahaan hanya diberikan kepada divisi tertentu apabila mampu melebihi target, sehingga membuat divisi yang lainnya bekerja kurang optimal.

Menurut Simamora (2004) Kompensasi dasar diperlukan untuk mempertahankan karyawan dengan standar hidup yang layak. Akan tetapi kompensasi juga menyediakan suatu pengukuran berwujud mengenai nilai individu bagi organisasi. Pemberian kompensasi merupakan fungsi strategik sumber daya manusia yang mempunyai imbas signifikan atas fungsi-fungsi sumber daya manusia lainnya. Sehingga apabila perusahaan mampu memberikan kompensasi secara merata kepada karyawan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan disemua divisi.



VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan tujuan dan hasil analisis penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Kondisi kinerja karyawan di CV. ASI cukup baik karena perusahaan telah memberikan pelatihan kepada karyawan, akan tetapi perusahaan kurang memperhatikan tingkat stress karyawan dimana karyawan bekerja melebihi waktu kerja efektif. Hal tersebut menyebabkan kurang optimalnya kinerja karyawan pada CV. ASI.
2. Variabel lingkungan kerja, motivasi dan kompensasi secara keseluruhan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja. Ketiga variabel eksogen (lingkungan kerja, motivasi, kompensasi) mampu menjelaskan variabel endogen (kinerja) sebesar 72,2% dan sisanya 27,8% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian. Selain itu variabel lingkungan kerja, motivasi dan kompensasi masing-masing juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. ASI. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di CV. ASI memiliki pengaruh terbesar yaitu sebesar 36,1%, motivasi memiliki pengaruh sebesar 31,1%, kemudian kompensasi memiliki pengaruh terkecil sebesar 26,2%. Hal ini sesuai dengan kondisi riil perusahaan yang kurang memperhatikan kompensasi perusahaan.

6.2. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di CV. ASI dan mengetahui kondisi lapang yang sebenarnya terdapat beberapa saran yang perlu diberikan terhadap perusahaan. Saran diharapkan dapat membantu CV. ASI dalam meningkatkan kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Perusahaan harus meningkatkan evaluasi kerja dengan menggunakan metode *written essays* dimana karyawan dapat menuliskan apa saja yang dirasa kurang didapatkan oleh karyawan sehingga dapat menjadi pertimbangan perusahaan, sehingga perusahaan dapat mengetahui kendala yang sedang dialami oleh karyawan sehingga tercipta kondisi lingkungan kerja yang kondusif.

2. Pemberian apresiasi terhadap prestasi kerja karyawan agar mampu meningkatkan motivasi kerja dan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.
3. Peneliti selanjutnya agar melakukan penelitian serupa dengan menggunakan variabel lain seperti kompetensi, disiplin kerja atau variabel terkait lainnya agar menghasilkan hasil yang detail.
4. Peneliti juga dapat menggunakan intervening variabel agar mendapatkan hasil yang baru.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Willy dan Jogiyanto. 2015. *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: ANDI
- Aityan, S. dan Gupta, T.K.P., 2011. *Challenges of Employee Loyalty in Corporate America*. *Business and Economics Journal*.
- Berelson dan G.A Steiner. 2002. *Human Behavior An Inventory of Scientific Finding*. New York : Harcourt, Brank
- BPS. 2010. *Usia Produktif Bekerja*. Kota Kediri : BPS
- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Dwiyanto, Agus. 2006. *Mewujudkan Good Geovernance Melalui Pelayanan Public*. Yogyakarta: UGM Press.
- Fornell, C and Larcker, D. F. 1981. *Evaluating Structural Equatuion Models with Unobservable Variables and Measurement Error*. *Journal Of Marketing Research*
- Ghozali, G. 2006. *Structural Equation Modelling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2008. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J.L. 2003. *Struktur Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Erlangga.
- Gomes, Faustino Cardoso. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andy Offset
- Hair, J.F. 2010. *Multivariate Data Analysis, 7th edition*. Pearson Prentice Hall
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, Marihot. 2002. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta: Grasindo
- Hasibuan, Malayu. 2006. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Henseler, J. Ringle, C.M. & Sinkovicks, R.R.(2009). The use of partial least square modeling in international marketing. *New Challenges to International Marketing Advances in International Marketing*.
- Hidayat, Cyntia Novita. 2015. *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Kantor PT. Keramik Diamond Industries*. Surabaya: Unibersitas Kristen Petra
- Ishak, Arep dan Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Kesuma, Aditya. 2007. *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada BKD Kabupaten Lahat*. Kabupaten Lahat : Skripsi
- Kline, R. B. 1998. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.

- Mangkunegara, A.P. 2001. *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan (Cetakan Ketiga)*. Bandung: PT Ramaja Rosdakarya Offset
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mardiana. 2009. *Pengaruh Motivasi Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Petugas Pemasarakatan Di Lembaga Pemasarakatan Wanita Medan*. Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.
- Maslow. 1943. *A Theory of Human Motivation*. New York: Harrper and Row.
- Mathis, Robert L dan Jackson, Jhon H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nitisemito, Alex S. 2002. *Manajemen Personalial*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nitisemito, Alex S.. 1996. *Manajemen Personalial, Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gholia Indonesia.
- Nuraini, T. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Yayasan Aini Syam.
- Panggabean, Mutiara S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Riyadi, Slamet . 2011. *Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan
- Samosir, Z. Z., & Syahfitri, I. 2008. *Faktor Penyebab Stres Kerja Pustakawan pada Perpustakaan*. Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi
- Sarjono, Haryadi dan Winda Julianita. 2011. *SPSS vs LISRELL: Sebuah Pegantar, aplikasi Untuk Riset*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, Sondong. P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. PT Rineka Cipta. Yogyakarta
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Surjosuseno, Daniel. 2015. *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi UD Pabrik Ada Plastik*. Surabaya: Universitas Kristen Petra
- Susila A.D. 2006. *Panduan Budidaya Tanaman Hortikultura. Bagian Produksi Tanaman*. Dept. Agronomi dan Hortikultura IPB.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana
- Wahyuni, Sri . 2002. *Memproduksi Benih Bersertifikat*. Jakarta. Penebar Swadaya.
- Wibowo, S. 2007. *Budidaya Bawang Putih, Merah dan Bombai*. Sari Agribisnis. Jakarta: Penebar Swadaya.
- Yamin,S. 2009. *Structural Equation Modeling: Belajar Lebih Mudah Teknik Analisis Data Kuesioner dengan LISREL-PLS*. Jakarta: Salemba Infotek.

Lampiran 1. Kuisioner Penelitian



**KUISIONER PENELITIAN PENGARUH LINGKUNGAN KERJA,
MOTIVASI KERJA, DAN KOMPENSASI KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DI PERUSAHAAN BENIH
(STUDI KASUS PADA CV. ASI KEDIRI)**

Kepada Yth:

Bapak/ Ibu / Saudara / i Karyawan CV. ASI Kediri

Ditempat

Dengan hormat,

Bersama ini saya sampaikan kuesioner penelitian tentang Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada CV. ASI Kediri. Saya mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu bersedia meluangkan waktu untuk mengisi beberapa pertanyaan berikut berdasarkan keadaan yang sebenarnya.

Jawaban atas kuesioner ini tidak akan dipublikasikan dan dijamin kerahasiaannya sesuai dengan kode etik penelitian. Atas partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu, saya ucapkan terimakasih.

Hormat saya,

Christy Dyah Elditasari

Identitas Responden

Mohon untuk mengisi titik-titik dan memberikan tanda (X) pada jawaban yang telah disediakan.

1. Nama :
2. Alamat :
3. Usia :
 - a. <20 tahun
 - b. 21-30 tahun
 - c. 31-40 tahun
 - d. 41-50 tahun
 - e. 51-60 tahun
4. Jenis Kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan
5. Jabatan :
6. Masa Kerja :
 - a. < 1 tahun c. 6 – 10 tahun
 - b. 1 – 5 tahun d. > 10 tahun
7. Pendidikan Terakhir :
 - a. SD
 - b. SMP
 - c. SMA/SMK
 - d. Lainnya, sebutkan.....



Petunjuk Pengisian Kuesioner

Pilihlah salah satu jawaban dari pernyataan dan pertanyaan dengan memberi tanda centang (✓) berdasarkan kesesuaian dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i dengan kriteria sebagai berikut:

Pilihan Jawaban	Skala
Sangat Tidak setuju	1
Tidak Setuju	2
Kurang Setuju	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

Kami mohon agar dalam pengisian jawaban dilakukan secara jujur yang harapannya akan berguna dalam hal lingkungan kerja, motivasi kerja dan pemberian kompensasi pada perusahaan Bapak/Ibu/Saudara/i. Atas kesediaannya menjadi responden, saya ucapkan terima kasih.

1. Lingkungan Kerja (X1)

Pernyataan	1	2	3	4	5
1. Bagaimana kondisi udara selama bekerja dan apakah ventilasi udara diruangan kerja berfungsi dengan baik?					
2. Apakah pencahayaan selama berada di tempat kerja (sinar matahari dan listrik) sudah sesuai dengan kebutuhan dan tidak mengganggu (menyilaukan)?					
3. Apakah keamanan di perusahaan sudah terjamin dan terdapat petugas keamanan yang bertugas secara aktif?					
4. Apakah kebersihan di perusahaan telah terjaga?					
5. Apakah tata letak di perusahaan sudah efektif?					
6. Apakah hubungan dengan sesama rekan kerja terjalin harmonis?					
7. Apakah suasana kerja menyenangkan?					
8. Apakah jam kerja yang diberikan melebihi jam efektif dalam bekerja?					
9. Apakah tanggung jawab pekerjaan anda sesuai dengan kemampuan anda?					

2. Motivasi Kerja (X2)

Pernyataan	1	2	3	4	5
1. Apakah pemimpin membantu menginstruksikan pekerjaan (<i>briefing</i>) agar mencapai keberhasilan?					
2. Apakah perusahaan memberikan bonus/pujian apabila mencapai hasil yang memuaskan?					
3. Apakah atasan melakukan supervisi secara ketat?					
4. Apakah ada pelatihan-pelatihan sebelum melakukan pekerjaan yang baru?					
5. Apakah ada kebijakan secara tertulis dalam setiap divisi?					
6. Apakah ada perbedaan hubungan antara atasan dengan bawahan atau sesama rekan kerja?					
7. Apakah ada jaminan kesehatan dan jaminan masa tua dengan jumlah yang cukup?					
8. Apakah gaji yang diberikan cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup?					

3. Kompensasi (X3)

Pernyataan	1	2	3	4	5
1. Apakah gaji yang diberikan telah sesuai dengan jadwal yang disepakati?					
2. Apakah terdapat insentif (bonus diluar gaji) yang sesuai dengan keberhasilan kerja?					
3. Apakah perusahaan memberikan fasilitas pengobatan dan kesehatan yang layak bagi setiap karyawan?					
4. Apakah perusahaan memberikan hadiah bagi yang mampu melebihi target dalam bekerja?					
5. Apakah setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk promosi jabatan (naik jabatan)?					
6. Apakah komunikasi karyawan dengan pimpinan berjalan dengan baik?					
7. Apakah karyawan merasa puas dengan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan?					

4. Kinerja Karyawan (Y)

Pernyataan	1	2	3	4	5
1. Apakah karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target?					
2. Apakah karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standart dan prosedur yang diberikan?					
3. Apakah karyawan mampu bekerjasama dalam tim?					
4. Apakah karyawan dapat membangun hubungan baik dengan karyawan lain?					

☺ TERIMA KASIH ☺



Lampiran 2. Perhitungan menggunakan *SmartPLS*.

Hasil Akhir

Koefisien Jalur

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Sampe	Sampl	Standa	T Stat	P Values
Komp	0,262	0,285	0,140	1,876	0,061
Lingk	0,361	0,347	0,178	2,028	0,043
Motiv	0,311	0,320	0,129	2,415	0,016

Confidence Intervals

	Sampe	Sampl	2.5%	97.5%
Komp	0,262	0,285	0,035	0,588
Lingk	0,361	0,347	-0,015	0,645
Motiv	0,311	0,320	0,026	0,567

Confidence Intervals Bias Corrected

	Sampe	Sampl	Bias	2.5%	97.5%
Komp	0,262	0,285	0,024	-0,020	0,506
Lingk	0,361	0,347	-0,014	0,003	0,663
Motiv	0,311	0,320	0,009	0,016	0,550

Pengaruh Total

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Sampe	Sampl	Standa	T Stat	P Values
Komp	0,262	0,285	0,140	1,876	0,061
Lingk	0,361	0,347	0,178	2,028	0,043
Motiv	0,311	0,320	0,129	2,415	0,016

Confidence Intervals

	Sampe	Sampl	2.5%	97.5%
Komp	0,262	0,285	0,035	0,588
Lingk	0,361	0,347	-0,015	0,645
Motiv	0,311	0,320	0,026	0,567

Lampiran 2. Perhitungan menggunakan *SmartPLS* (lanjutan)

Confidence Intervals Bias Corrected

	Sampe	Sampl	Bias	2.5%	97.5%
Komp	0,262	0,285	0,024	-0,020	0,506
Lingk	0,361	0,347	-0,014	0,003	0,663
Motiv	0,311	0,320	0,009	0,016	0,550

Outer Loading

	Sampe	Sampl	Stand	T Stati	P Values
X1.1	0,602	0,569	0,193	3,114	0,002
X1.2	0,586	0,600	0,099	5,929	0,000
X1.3	0,873	0,854	0,100	8,696	0,000
X1.4	0,871	0,850	0,099	8,760	0,000
X2.1	0,892	0,884	0,064	13,960	0,000
X2.2	0,709	0,701	0,094	7,535	0,000
X2.3	0,901	0,898	0,044	20,567	0,000
X2.4	0,803	0,783	0,127	6,346	0,000
X3.1	0,722	0,653	0,230	3,142	0,002
X3.2	0,795	0,738	0,203	3,912	0,000
X3.3	0,770	0,790	0,095	8,149	0,000
Y1 <-	0,775	0,757	0,127	6,115	0,000
Y2 <-	0,839	0,841	0,069	12,145	0,000
Y3 <-	0,670	0,635	0,266	2,518	0,012

Confidence Intervals

	Sampe	Sampl	2.5%	97.5%
X1.1	0,602	0,569	0,097	0,835
X1.2	0,586	0,600	0,394	0,771
X1.3	0,873	0,854	0,669	0,938
X1.4	0,871	0,850	0,663	0,945
X2.1	0,892	0,884	0,732	0,953
X2.2	0,709	0,701	0,481	0,835
X2.3	0,901	0,898	0,797	0,951
X2.4	0,803	0,783	0,440	0,940
X3.1	0,722	0,653	-0,085	0,879
X3.2	0,795	0,738	0,047	0,913
X3.3	0,770	0,790	0,606	0,994
Y1 <-	0,775	0,757	0,395	0,891
Y2 <-	0,839	0,841	0,687	0,929
Y3 <-	0,670	0,635	-0,075	0,929

Confidence Intervals Bias Corrected

	Sampe	Sampl	Bias	2.5%	97.5%
X1.1	0,602	0,569	-0,033	0,045	0,834
X1.2	0,586	0,600	0,014	0,337	0,740
X1.3	0,873	0,854	-0,019	0,706	0,945
X1.4	0,871	0,850	-0,021	0,684	0,948
X2.1	0,892	0,884	-0,008	0,683	0,948
X2.2	0,709	0,701	-0,008	0,415	0,830
X2.3	0,901	0,898	-0,004	0,764	0,950
X2.4	0,803	0,783	-0,020	0,408	0,939
X3.1	0,722	0,653	-0,068	-0,036	0,889
X3.2	0,795	0,738	-0,057	0,047	0,913
X3.3	0,770	0,790	0,020	0,526	0,949
Y1 <-	0,775	0,757	-0,018	0,325	0,883
Y2 <-	0,839	0,841	0,003	0,498	0,910
Y3 <-	0,670	0,635	-0,035	-0,087	0,926

Lampiran 2. Perhitungan menggunakan *SmartPLS* (lanjutan)

Outer Weight

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Sampe	Sampl	Stand	T Stati	P Values
X1.1	0,225	0,211	0,081	2,768	0,006
X1.2	0,386	0,402	0,096	4,034	0,000
X1.3	0,388	0,381	0,056	6,951	0,000
X1.4	0,344	0,336	0,057	6,022	0,000
X2.1	0,267	0,269	0,044	6,081	0,000
X2.2	0,370	0,372	0,076	4,871	0,000
X2.3	0,329	0,335	0,037	8,871	0,000
X2.4	0,253	0,244	0,062	4,109	0,000
X3.1	0,320	0,288	0,115	2,782	0,006
X3.2	0,358	0,340	0,086	4,141	0,000
X3.3	0,629	0,648	0,146	4,296	0,000
Y1 <-	0,514	0,491	0,121	4,267	0,000
Y2 <-	0,485	0,481	0,068	7,156	0,000
Y3 <-	0,291	0,285	0,119	2,448	0,015

Confidence Intervals

	Sampe	Sampl	2.5%	97.5%
X1.1	0,225	0,211	0,023	0,338
X1.2	0,386	0,402	0,268	0,660
X1.3	0,388	0,381	0,308	0,471
X1.4	0,344	0,336	0,237	0,430
X2.1	0,267	0,269	0,178	0,354
X2.2	0,370	0,372	0,246	0,557
X2.3	0,329	0,335	0,274	0,412
X2.4	0,253	0,244	0,086	0,347
X3.1	0,320	0,288	-0,044	0,443
X3.2	0,358	0,340	0,059	0,456
X3.3	0,629	0,648	0,445	0,985
Y1 <-	0,514	0,491	0,230	0,717
Y2 <-	0,485	0,481	0,369	0,611
Y3 <-	0,291	0,285	-0,008	0,462

Confidence Intervals Bias Corrected

	Sampe	Sampl	Bias	2.5%	97.5%
X1.1	0,225	0,211	-0,014	0,023	0,338
X1.2	0,386	0,402	0,016	0,273	0,669
X1.3	0,388	0,381	-0,007	0,327	0,501
X1.4	0,344	0,336	-0,007	0,252	0,436
X2.1	0,267	0,269	0,002	0,174	0,339
X2.2	0,370	0,372	0,002	0,255	0,562
X2.3	0,329	0,335	0,006	0,272	0,408
X2.4	0,253	0,244	-0,009	0,085	0,333
X3.1	0,320	0,288	-0,032	-0,014	0,453
X3.2	0,358	0,340	-0,018	0,088	0,458
X3.3	0,629	0,648	0,019	0,446	0,991
Y1 <-	0,514	0,491	-0,023	0,305	0,760
Y2 <-	0,485	0,481	-0,004	0,379	0,622
Y3 <-	0,291	0,285	-0,006	-0,050	0,439

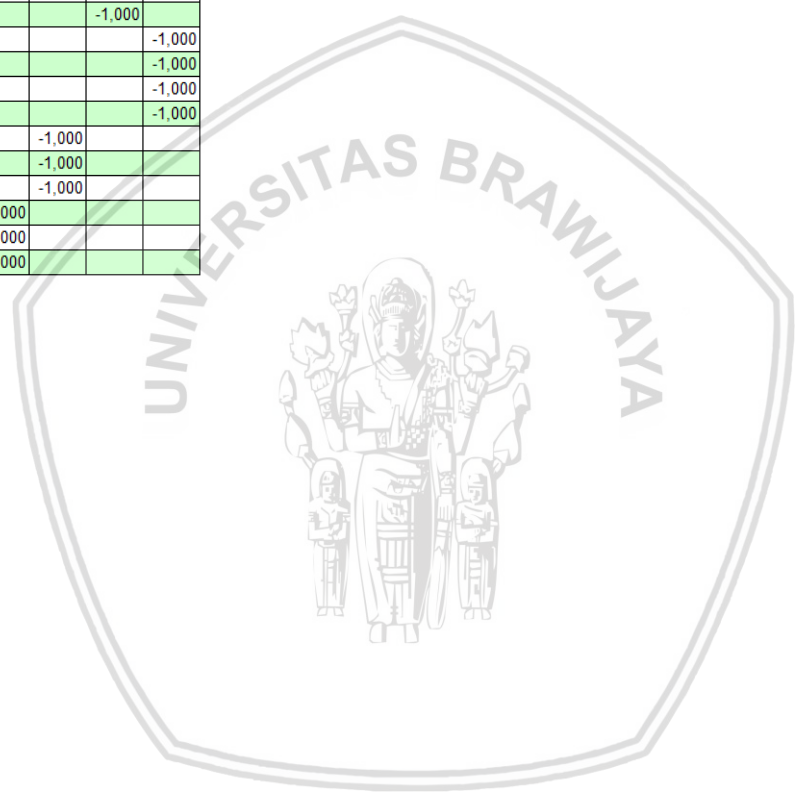
Lampiran 2. Perhitungan menggunakan *SmartPLS* (lanjutan)

Inner Model

	Kinerja	Kompe	Lingku	Motivasi Kerja
Kiner				
Komp	1,000			
Lingk	1,000			
Motiv	1,000			

Outer Model

	Kinerja	Kompe	Lingku	Motivasi Kerja
X1.1			-1,000	
X1.2			-1,000	
X1.3			-1,000	
X1.4			-1,000	
X2.1				-1,000
X2.2				-1,000
X2.3				-1,000
X2.4				-1,000
X3.1		-1,000		
X3.2		-1,000		
X3.3		-1,000		
Y1	-1,000			
Y2	-1,000			
Y3	-1,000			



Lampiran 2. Perhitungan menggunakan *SmartPLS* (lanjutan)

Data Indikaror (Standardized)

X1. 1	X1. 2	X1. 3	X1. 4	X2. 1	X2. 2	X2. 3	X2. 4	X3. 1	X3. 2	X3. 3	Y1	Y2	Y3
0,86 3	1,32 5	0,58 8	0,74 3	0,93 3	0,65 5	1,08 1	0,82 5	1,14 5	1,38 1	1,06 5	0,53 9	0,74 6	0,61 8
0,86 3	1,32 5	0,58 8	1,11 4	0,93 3	0,65 5	1,08 1	0,82 5	0,35 0	1,09 2	1,85 4	0,53 9	1,85 0	1,99 1
0,86 3	1,32 5	0,58 8	0,74 3	0,93 3	0,65 5	1,08 1	0,82 5	0,46 9	0,27 6	1,06 5	0,53 9	0,74 6	1,99 1
0,63 8	0,50 3	1,37 3	1,11 4	0,93 3	1,52 8	1,08 1	0,82 5	0,35 0	0,56 5	0,25 1	1,85 6	0,74 6	0,61 8
0,86 3	1,32 5	0,58 8	0,74 3	0,93 3	0,65 5	1,08 1	0,82 5	1,26 4	1,09 2	1,85 4	0,53 9	1,85 0	1,99 1
2,13 8	0,50 3	0,58 8	0,74 3	0,93 3	0,65 5	1,08 1	0,82 5	1,14 5	1,38 1	0,25 1	0,53 9	0,74 6	0,61 8
0,63 8	0,50 3	1,37 3	1,11 4	0,76 3	1,52 8	0,64 9	1,00 8	0,46 9	1,09 2	0,53 8	1,85 6	0,35 9	0,75 4
0,86 3	0,50 3	0,58 8	0,74 3	0,76 3	0,65 5	0,64 9	1,00 8	0,46 9	0,27 6	0,53 8	0,53 9	0,35 9	0,75 4
0,63 8	2,33 0	1,37 3	1,11 4	2,46 0	1,52 8	2,37 8	0,82 5	1,14 5	1,38 1	2,14 1	1,85 6	2,56 9	1,99 1
0,63 8	0,50 3	0,58 8	1,11 4	0,76 3	1,52 8	0,64 9	1,00 8	1,14 5	1,38 1	1,32 8	0,53 9	0,35 9	0,75 4
0,63 8	0,50 3	0,58 8	0,74 3	0,76 3	1,52 8	0,64 9	1,00 8	1,14 5	1,38 1	1,32 8	0,53 9	1,46 4	0,75 4
0,86 3	0,50 3	0,58 8	0,74 3	0,76 3	0,65 5	0,64 9	1,00 8	0,35 0	0,56 5	0,25 1	0,53 9	0,35 9	0,75 4
0,86 3	1,32 5	0,58 8	0,74 3	0,93 3	0,65 5	1,08 1	0,82 5	0,46 9	0,27 6	1,06 5	0,53 9	0,74 6	0,61 8
0,86 3	0,50 3	0,58 8	0,74 3	0,76 3	0,65 5	0,64 9	1,00 8	0,46 9	0,27 6	0,25 1	0,53 9	0,35 9	0,75 4
0,86 3	0,50 3	0,58 8	1,11 4	0,76 3	0,65 5	0,64 9	1,00 8	1,26 4	1,09 2	0,53 8	0,53 9	0,35 9	0,75 4
0,86 3	0,50 3	0,58 8	0,74 3	0,93 3	0,65 5	1,08 1	0,82 5	0,46 9	1,09 2	0,25 1	0,53 9	0,74 6	0,61 8
0,63 8	0,50 3	0,58 8	0,74 3	0,76 3	0,65 5	0,64 9	0,82 5	0,35 0	0,56 5	0,53 8	0,53 9	0,35 9	0,61 8
0,86 3	0,50 3	0,58 8	0,74 3	0,76 3	0,65 5	0,64 9	1,00 8	1,26 4	1,09 2	0,53 8	0,53 9	0,35 9	0,75 4
0,63 8	0,50 3	1,37 3	1,11 4	0,76 3	1,52 8	0,64 9	1,00 8	0,35 0	0,56 5	1,32 8	1,85 6	1,46 4	2,12 7
0,63 8	1,32 5	0,58 8	0,74 3	0,93 3	0,65 5	1,08 1	0,82 5	1,14 5	1,09 2	1,06 5	0,53 9	0,74 6	0,61 8

0,86 3	- 2,33 0	0,58 8	- 1,11 4	- 0,76 3	0,65 5	- 0,64 9	- 1,00 8	1,26 4	1,09 2	- 2,14 1	0,53 9	- 1,46 4	- 0,75 4
0,86 3	- 0,50 3	0,58 8	0,74 3	0,93 3	0,65 5	- 0,64 9	0,82 5	0,46 9	0,27 6	- 1,32 8	0,53 9	- 1,46 4	0,61 8
- 2,13 8	- 0,50 3	- 1,37 3	- 1,11 4	0,93 3	- 1,52 8	- 0,64 9	0,82 5	- 2,75 9	- 1,38 1	- 0,53 8	- 1,85 6	- 1,46 4	- 2,12 7
- 0,63 8	- 0,50 3	0,58 8	0,74 3	0,93 3	0,65 5	- 0,64 9	- 1,00 8	- 0,35 0	- 0,56 5	0,25 1	0,53 9	- 0,35 9	- 0,75 4
- 0,63 8	- 0,50 3	- 1,37 3	- 1,11 4	- 0,76 3	- 1,52 8	- 0,64 9	- 1,00 8	- 0,35 0	- 0,56 5	- 0,53 8	- 1,85 6	- 1,46 4	- 0,75 4
0,86 3	- 0,50 3	- 1,37 3	- 1,11 4	- 0,76 3	- 1,52 8	- 0,64 9	- 1,00 8	- 0,35 0	- 0,56 5	- 0,53 8	- 1,85 6	- 0,35 9	- 0,75 4
- 2,13 8	1,32 5	0,58 8	0,74 3	0,93 3	0,65 5	1,08 1	0,82 5	- 1,14 5	- 1,38 1	1,06 5	0,53 9	0,74 6	0,61 8
0,86 3	- 0,50 3	0,58 8	0,74 3	0,93 3	0,65 5	1,08 1	0,82 5	1,26 4	1,09 2	0,25 1	0,53 9	0,74 6	0,61 8
0,86 3	1,32 5	0,58 8	0,74 3	0,93 3	0,65 5	1,08 1	0,82 5	1,26 4	1,09 2	1,06 5	0,53 9	0,74 6	0,61 8
- 0,63 8	- 0,50 3	0,58 8	0,74 3	0,93 3	0,65 5	1,08 1	0,82 5	0,46 9	0,27 6	- 0,53 8	0,53 9	- 0,35 9	- 0,75 4
0,86 3	- 0,50 3	0,58 8	0,74 3	0,93 3	0,65 5	1,08 1	0,82 5	1,26 4	1,09 2	0,25 1	0,53 9	- 0,35 9	- 0,75 4
- 0,63 8	1,32 5	0,58 8	0,74 3	- 0,76 3	0,65 5	- 0,64 9	0,82 5	- 0,35 0	- 0,56 5	1,06 5	0,53 9	0,74 6	0,61 8
- 0,63 8	- 0,50 3	- 1,37 3	- 1,11 4	- 0,76 3	- 1,52 8	- 0,64 9	- 1,00 8	- 1,94 0	- 2,19 7	0,25 1	- 1,85 6	0,74 6	0,61 8
0,86 3	- 0,50 3	0,58 8	0,74 3	0,93 3	0,65 5	1,08 1	0,82 5	0,46 9	1,09 2	- 0,53 8	0,53 9	0,74 6	0,61 8
0,86 3	- 0,50 3	0,58 8	0,74 3	0,93 3	- 1,52 8	1,08 1	0,82 5	0,46 9	0,27 6	- 0,53 8	0,53 9	- 0,35 9	- 0,75 4
- 2,13 8	- 0,50 3	- 3,33 4	- 2,97 1	- 2,46 0	- 1,52 8	- 2,37 8	- 2,84 2	- 1,14 5	- 1,38 1	- 0,53 8	- 1,85 6	- 0,35 9	- 0,75 4
- 0,63 8	1,32 5	- 1,37 3	- 1,11 4	- 0,76 3	0,65 5	- 0,64 9	- 1,00 8	0,46 9	0,27 6	0,25 1	0,53 9	0,74 6	0,15 2
- 0,63 8	1,32 5	- 1,37 3	- 1,11 4	- 0,76 3	0,65 5	- 0,64 9	- 1,00 8	0,46 9	0,27 6	- 0,53 8	0,53 9	- 0,35 9	- 0,15 2
0,86 3	1,32 5	0,58 8	0,74 3	0,93 3	0,65 5	1,08 1	0,82 5	1,26 4	1,09 2	1,85 4	0,53 9	1,85 0	0,15 2
0,86 3	1,32 5	0,58 8	0,74 3	- 0,76 3	0,65 5	- 0,64 9	0,82 5	1,26 4	1,09 2	1,06 5	0,53 9	0,74 6	0,75 4

Lampiran 3. Data Responden

No	Nama	Usia (th)	Jenis Kelamin (L/P)	Jabatan	Masa Kerja (th)	Pendidikan
1	Responden 1	31-40	P	Customer Service	6-10	S1
2	Responden 2	21-30	L	Staff	1-5	SMP
3	Responden 3	21-30	L	Analisis Lab	1-5	S1
4	Responden 4	51-60	L	SW Processing	>10	SD
5	Responden 5	41-50	L	SW Processing	>10	SD
6	Responden 6	31-40	L	Staff	>10	SMK
7	Responden 7	31-40	P	SW Processing	>10	SMP
8	Responden 8	51-60	P	SW Processing	>10	SD
9	Responden 9	31-40	P	SW Processing	>10	SD
10	Responden 10	41-50	P	SW Processing	>10	SD
11	Responden 11	41-50	P	SW Processing	>10	SD
12	Responden 12	51-60	P	SW Processing	>10	SD
13	Responden 13	41-50	P	SW Processing	>10	SMP
14	Responden 14	21-30	P	Asisten ADM dan Umum	1-5	SMK
15	Responden 15	31-40	L	Man. Quality Control	6-10	S1
16	Responden 16	31-40	L	Kep. Produksi Operasi	1-5	S1
17	Responden 17	51-60	L	Man. Area Jatim	>10	S1
18	Responden 18	41-50	P	Man. ADM dan Umum	>10	S1
19	Responden 19	41-50	L	Man. Area Jateng	>10	S1
20	Responden 20	21-30	L	Man. R&D	1-5	S1
21	Responden 21	21-30	P	R&D	<1	S1
22	Responden 22	21-30	P	R&D	<1	S1

23	Responden 23	21-30	L	Staff Produksi	1-5	SMA
24	Responden 24	21-30	L	Staff Produksi	<1	SMA
25	Responden 25	21-30	L	Staff Produksi	1-5	SMA
26	Responden 26	21-30	L	Staff QC Lapang	6-10	SMA
27	Responden 27	21-30	P	Staff QC	1-5	SMA
28	Responden 28	31-40	L	Staff	>10	SD
29	Responden 29	31-40	L	Marketing	6-10	S1
30	Responden 30	21-30	L	Marketing	<1	S1
31	Responden 31	31-40	L	Marketing	6-10	SMA
32	Responden 32	51-60	L	Marketing	1-5	SMA
33	Responden 33	21-30	L	Marketing	<1	S1
34	Responden 34		L	Marketing	>10	S1
35	Responden 35	31-40	L	Marketing	1-5	SMA
36	Responden 36	21-30	L	Marketing	1-5	S1
37	Responden 37	21-30	L	Marketing	1-5	SMA
38	Responden 38	41-50	L	Man. Area Jatim	1-5	S1
39	Responden 39	21-30	L	Marketing	1-5	SMA
40	Responden 40	21-30	L	Marketing	1-5	S1