

PENGARUH PENILAIAN KINERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP MOTIVASI KERJA

**(STUDI PADA KARYAWAN TETAP
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KOTA MALANG)**

SKRIPSI

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

**IRDA SISCA RANNA
NIM. 145030201111109**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2018**

TANDA PENGESAHAN

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

Hari : Kamis
Tanggal : 12 Juli 2018
Jam : 11.30 WIB
Skripsi atas nama : Irda Sisca Ranna
Judul : Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan Tetap Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang)

Dan dinyatakan

LULUS

Majelis Penguji

Ketua

Dr. M. Al Musadieq, MBA
NIP. 19580501 198403 1 001

Anggota,

Aulia Luqman Aziz, SS., S.Pd., M.Pd
NIP. 2013048607131001

Anggota,

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

Anggota,

Yudha Prakasa, S.AB., M.AB
NIP. 198701272015041004

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

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

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

Malang, 05 Juni 2018



Irda Sisca Ranna
145030201111109

KATA PENGANTAR

Segala puji dan rasa syukur penulis sampaikan kepada Allah SWT sehingga skripsi dengan judul **“Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada karyawan tetap Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang)”** ini dapat diselesaikan. Skripsi ini dibuat sebagai akhir dari rangkaian pembelajaran sekaligus sebagai salah satu syarat untuk menempuh ujian Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan baik moril maupun materil dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriono, M.S selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. M. Al Musadieg, MBA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya sekaligus Ketua Dosen Pembimbing yang telah memberikan masukan, bimbingan, dan pengarahan terhadap penyusunan skripsi ini sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
3. Ibu Nila Firdausi Nuzula, Ph.D, selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Brawijaya.
4. Bapak Aulia Luqman Aziz, S.S., S.Pd, M.Pd selaku Anggota Dosen Pembimbing yang telah memberikan masukan, bimbingan, dan pengarahan terhadap penyusunan skripsi ini sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

5. Seluruh Dosen Pengajar jurusan Ilmu Administrasi Bisnis yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
6. Seluruh karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang yang telah memberikan kesempatan, pengarahan, dan bantuan kepada penulis untuk melakukan penelitian. Terutama kepada Bu Nunuk yang telah bersedia menjadi pembimbing penulis dari pihak PDAM Kota Malang.
7. Kedua orang tua saya Bapak Sukiswanto dan Ibu Mudjiati serta Adik saya Yanuar Bagus yang senantiasa menyayangi, selalu mendoakan serta memberikan dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
8. Sahabat saya selama di kos (Dinda, Nikmah, Tiara) yang memberikan semangat, doa dan mendengarkan cerita-cerita penulis serta seluruh penghuni kos kertosentono 71 (Eno, Faiqoh, Dayana, Desi, Dara, Yeni) yang senantiasa memberikan semangat dan doa sampai pada terselesaikannya skripsi ini.
9. Sahabat saya semasa kuliah (Anis, Fira, Nanta, Rissa, Dita, Firasari, Leny) yang telah memberikan dukungan, saling membantu mendoakan satu sama lain sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
10. Sahabat saya (Sylvi, Wulan, Tari, Dini, Indra, Mahen, David) yang senantiasa memberikan dukungan, serta mendoakan penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
11. Kakak-kakak RSC terutama MbK Iin dan MbK Fika terima kasih atas nasehat dan doanya.

12. Seluruh teman-teman Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya angkatan 2014 yang memberikan doa, semangat, dan dukungan.
13. Untuk seluruh CARAT terima kasih atas doa dan *support* kalian. Tetap dukung SEVENTEEN yaa.
14. Seungcheol, Jeonghan, Jisoo, Junhui, Soonyoung, Wonwoo, Jihoon, Myungho, Mingyu, Seokmin, Seungkwon, Hansol, Chan. Terima kasih telah menjadi penghibur dan pemberi semangat kepada penulis lewat lagu-lagu kalian.
15. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan dukungan, bantuan, informasi, dan bimbingan sehingga penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran sangat diharapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata dengan segala kerendahan hati, saya berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Malang, Mei 2018

Penulis,

Irda Sisca Ranna

RINGKASAN

Irda Sisca Ranna, 2018. **Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan Tetap Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang)**. Dr. M. Al Musadieg, MBA, Aulia Luqman Aziz, S.S., S.Pd, M.Pd. 140 Halaman + xv.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh efektivitas penilaian kinerja dan kesesuaian kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan. Jenis penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Variabel dalam penelitian ini meliputi efektivitas penilaian kinerja (X_1), kesesuaian kompensasi (X_2), dan motivasi kerja karyawan (Y_1). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PDAM Kota Malang. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 74 karyawan. Sampel tersebut diperoleh dari perhitungan menggunakan rumus *Slovin*. Data diperoleh langsung dari responden dengan instrumen penelitian berupa angket. Analisis data yang digunakan adalah analisis data statistik deskriptif dan analisis regresi linear berganda yang diolah dengan menggunakan SPSS versi 21.

Hasil analisis menunjukkan bahwa: variabel efektivitas penilaian kinerja (X_1) tidak berpengaruh secara parsial signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y_1); variabel kesesuaian kompensasi (X_2) berpengaruh secara parsial signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y_1); dan variabel efektivitas penilaian kinerja (X_1) dan kesesuaian kompensasi (X_2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y_1). hasil total R^2 sebesar 0,248 atau sebesar 24,8% mengindikasikan bahwa dalam model hipotesis penelitian ini, variabel bebas (efektivitas penilaian kinerja dan kesesuaian kompensasi) dapat mempengaruhi variabel terikat (motivasi kerja karyawan) sebesar 24,8%, sedangkan sebesar 74,2% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel bebas.

Kata Kunci: Efektivitas Penilaian Kinerja, Kesesuaian Kompensasi, Motivasi Kerja Karyawan.

SUMMARY

Irda Sisca Ranna, 2018. **The Impact of Performance Appraisal and Compensation on Work Motivation (The Study on Permanent Employees of Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang)**. Dr. M. Al Musadieg, MBA, Aulia Luqman Aziz, S.S., S.Pd, M.Pd. 140 Pages + xv.

This study aims to determine and explain the effect of effectiveness performance appraisal and compensation appropriation on employee work motivation. The type of this research is explanatory research with quantitative approach. The variables in this study include effectiveness performance appraisal (X_1), compensation appropriation (X_2), and employee work motivation (Y_1). Population in this research is all employees remain PDAM Kota Malang. The sample used in this study were 74 employees. The sample was obtained from calculation using Slovin formula. Data obtained directly from respondents with research instruments using questionnaires. Data analysis used was descriptive statistical analysis and multiple linear regression analysis which was processed by using SPSS version 21.

The result of the analysis shows that: the effectiveness performance appraisal variable (X_1) has no significant partial effect on employee's work motivation variable (Y_1); compensation appropriation variable (X_2) have partially significant effect to employee's work motivation variable (Y_1); and effectiveness performance appraisal variable (X_1) and compensation appropriation (X_2) simultaneously have a significant effect on work motivation variable (Y_1). The result of total R^2 of 0.248 or 24,8% indicates that in this hypothetical model, independent variables (effectiveness performance appraisal and compensation appropriation) can influence the dependent variable (employee work motivation) by 24,8%, while 75,2% is influenced by other variables outside independent variable.

Keywords: Effectiveness Performance Appraisal, Compensation Appropriation, Employee Work Motivation.

DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
TANDA PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
RINGKASAN	v
SUMMARY.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Kontribusi Penelitian	8
E. Sistematika Pembahasan.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Kajian Empiris	11
B. Kajian Teoritis	15
1. Penilaian Kinerja	15
a. Pengertian Penilaian Kinerja.....	15
b. Proses Penilaian Kinerja	16
c. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja	18
d. Metode-metode Penilaian Kinerja	19
e. Kesalahan dalam Penilaian Kinerja	22
2. Kompensasi.....	24
a. Pengertian Kompensasi.....	24
b. Pengelompokan Kompensasi	25
c. Asas Kompensasi	27
d. Tujuan Pemberian Kompensasi	29
3. Motivasi Kerja	31
a. Pengertian Motivasi Kerja	31
b. Pendekatan-pendekatan Motivasi Kerja.....	32
c. Teori-teori Motivasi Kerja	32
d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja	38



C.	Pengaruh Antar Variabel	46
1.	Pengaruh Efektivitas Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan.....	46
2.	Pengaruh Kesesuaian Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan.....	48
3.	Pengaruh Efektivitas Penilaian Kinerja dan Kesesuaian Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan.....	49
D.	Model Konsep dan Model Hipotesis	50
1.	Model Konsep.....	50
2.	Model Hipotesis.....	50

BAB III METODE PENELITIAN

A.	Jenis Penelitian	52
B.	Lokasi Penelitian.....	52
C.	Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran	53
1.	Konsep.....	53
2.	Variabel.....	54
3.	Definisi Operasional.....	55
4.	Skala Pengukuran	60
D.	Populasi dan Sampel.....	61
1.	Populasi.....	61
2.	Sampel	62
E.	Pengumpulan Data.....	63
1.	Sumber Data	63
2.	Instrumen Penelitian	64
3.	Teknik Pengumpulan Data	64
F.	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	64
1.	Uji Validitas.....	64
2.	Uji Reliabilitas	65
3.	Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	66
G.	Analisis Data.....	68
1.	Analisis Statistik Deskriptif.....	68
2.	Analisis Statistik Inferensial	68
a.	Uji Asumsi Klasik.....	68
b.	Analisis Regresi Linear Berganda.....	70
c.	Uji Hipotesis	70
d.	Analisis Determinasi (R^2)	71

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A.	Gambaran Umum PDAM Kota Malang	72
1.	Sejarah Umum PDAM Kota Malang.....	72
2.	Visi, Motto, dan Misi PDAM Kota Malang	74
3.	Struktur Organisasi PDAM Kota Malang.....	75



B. Gambaran Umum Responden.....	78
1. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	78
2. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Usia	79
3. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	80
4. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Masa Kerja	80
C. Analisis Data.....	81
1. Analisis Statistik Deskriptif.....	81
a. Distribusi Jawaban Item Variabel Efektivitas Penilaian Kinerja (X_1).....	81
b. Distribusi Jawaban Item Variabel Kesesuaian Kompensasi (X_2).....	86
c. Distribusi Jawaban Item Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y_1)	91
2. Analisis Statistik Inferensial	94
a. Uji Asumsi Klasik.....	94
b. Analisis Regresi Linear Berganda.....	97
c. Uji Hipotesis	99
d. Analisis Determinasi (R^2)	102
D. Pembahasan Hasil Penelitian	103
1. Analisis Deskriptif	103
2. Analisis Inferensial	106
 BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	113
B. Saran	114
 DAFTAR PUSTAKA	116
 LAMPIRAN.....	119

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	13
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel	58
Tabel 3.2	Skala Likert	61
Tabel 3.3	Pedoman Interpretasi Jawaban Responden	61
Tabel 3.4	Hasil Uji Validitas	66
Tabel 3.5	Hasil Uji Reliabilitas	67
Tabel 4.1	Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	78
Tabel 4.2	Gambaran Umum Responden Berdasarkan Usia	79
Tabel 4.3	Gambaran Umum Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	80
Tabel 4.4	Gambaran Umum Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	80
Tabel 4.5	Distribusi Jawaban Item Variabel Efektivitas Penilaian Kinerja (X_1)	81
Tabel 4.6	Distribusi Jawaban Item Variabel Kesesuaian Kompensasi (X_2)	86
Tabel 4.7	Distribusi Jawaban Item Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y_1).....	91
Tabel 4.8	Hasil Uji Normalitas <i>Kolmogorov Smirnov</i>	95
Tabel 4.9	Hasil Uji Multikolinearitas	96
Tabel 4.10	Hasil Uji Heterokedastisitas	97
Tabel 4.11	Hasil Analisis Regresi Linear Berganda	97
Tabel 4.12	Hasil Uji F	100
Tabel 4.13	Hasil Uji t	101
Tabel 4.14	Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	102



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
Gambar 1.1	Perkembangan Sambungan dan Jumlah Pelanggan	4
Gambar 2.1	Proses Penilaian Kinerja.....	17
Gambar 2.2	Pengelompokan Kompensasi.....	25
Gambar 2.3	Model Konsep	50
Gambar 2.4	Model Hipotesis.....	51
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PDAM Kota Malang	76



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul	Halaman
Lampiran 1	Surat Keterangan Penelitian	119
Lampiran 2	Kuesioner Penelitian.....	120
Lampiran 3	Hasil Distribusi Frekuensi Jawaban	124
Lampiran 4	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	129
Lampiran 5	Hasil Uji Asumsi Klasik.....	130
Lampiran 6	Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.....	132
Lampiran 7	Rekapitulasi Jawaban Responden.....	134
Lampiran 8	<i>Curriculum Vitae</i>	140



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Memaksimalkan kinerja merupakan isu utama yang dihadapi oleh perusahaan pada era globalisasi saat ini. Globalisasi menuntut setiap perusahaan untuk terus memaksimalkan kinerjanya agar dapat bertahan dalam persaingan usaha yang semakin ketat. Kinerja perusahaan yang maksimal bisa terwujud salah satunya karena kinerja karyawannya juga maksimal. Karyawan perusahaan menjadi kunci pokok dan mempunyai peran utama dalam menjalankan roda perusahaan. Kinerja karyawan yang maksimal harus didukung dengan sarana dan prasarana serta kompensasi yang memadai, selain itu karyawan yang handal dan memiliki semangat tinggi dalam bekerja juga dibutuhkan agar perusahaan mampu menjalankan tujuan perusahaan yang sudah disusun dengan baik.

Pentingnya karyawan bagi kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan, membuat perusahaan memiliki kewajiban untuk menunjang segala kebutuhan karyawan, salah satunya adalah kebutuhan akan motivasi. Motivasi menurut Thoha (2011:203) merupakan salah satu unsur pokok dalam perilaku seseorang dan motivasi adalah suatu proses psikologis. Kemampuan yang berbeda dan kinerja karyawan juga bergantung pada keinginan karyawan untuk bekerja atau bergantung pada motivasinya. Pemberian motivasi kepada karyawan harus disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Namun, karyawan juga mempunyai tujuan individu, sehingga perusahaan juga perlu memperhatikan

kesinambungan antara tujuan individu karyawan dan tujuan perusahaan. Apabila terjadi kesenjangan maka akan tercipta ketidakharmonisan kerja. Hal tersebut tentu tidak akan memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Peningkatan motivasi karyawan dalam bekerja dapat dilakukan oleh perusahaan dengan cara mengadakan penilaian kinerja dan pemberian kompensasi yang adil dan layak. Penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2013:69) adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepada karyawan. Menurut Ruddin (2005) dalam Iqbal *et al* (2013:39), “penilaian kinerja terdengar sederhana, tetapi banyak penelitian membuktikan bahwa penilaian kinerja sering digunakan oleh perusahaan untuk memberikan umpan balik dan mengidentifikasi kekuatan sekaligus kelemahan karyawan”. Mengembangkan sistem penilaian yang efektif dan efisien menjadi prioritas tinggi bagi manajemen. “penilaian kinerja juga berkaitan erat dengan peningkatan kinerja karyawan dan hasilnya dapat dijadikan oleh perusahaan sebagai dasar peningkatan jabatan, kenaikan kompensasi, mutasi, dan pemberhentian kerja” (Bangun, 2012:230).

Menurut Zainal (2015:405), hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah karyawan sudah memenuhi tuntutan perusahaan, baik dari sisi kualitas atau kuantitas. Informasi dalam penilaian kinerja karyawan merupakan refleksi dari berkembang atau tidaknya perusahaan. Menilai kinerja seseorang secara akurat memang menjadi salah satu kesulitan dalam penilaian kinerja agar bisa disebut memadai. Sifat maupun cara penilaian kinerja terhadap karyawan banyak bergantung pada bagaimana karyawan dipandang dan diperlakukan dalam

perusahaan tersebut.

Hasil dari penilaian kinerja yang dilakukan tidak hanya digunakan sebagai dasar untuk mengendalikan perilaku karyawan, membuat keputusan-keputusan yang berkaitan dengan kenaikan gaji, pemberian bonus, dan penempatan karyawan pada posisi yang sesuai serta mengetahui kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan yang bersangkutan. Menurut Zainal (2015:406), penilaian kinerja juga digunakan sebagai cara untuk memotivasi karyawan. Hasil penilaian kinerja akan menjadi acuan bagi karyawan; apabila hasil penilaian kinerjanya kurang maka karyawan diharapkan untuk lebih termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya. Pada dasarnya penilaian kinerja yang baik bertujuan agar setiap karyawan semakin mengetahui tentang perannya dan memiliki motivasi kerja sehingga mereka merasa senang bekerja yang pada akhirnya mau memberikan kontribusi sebanyak-banyaknya pada perusahaan.

Faktor lain yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan adalah faktor pemberian kompensasi. Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka berikan kepada perusahaan baik jasa berupa tenaga atau kemampuan. Pemberian kompensasi yang menarik digunakan sebagai cara perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang cakap. Pemberian kompensasi, menurut Hasibuan (2013:121), memiliki tujuan diantaranya sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan nilai karya mereka. Karyawan menyumbangkan baik tenaga

maupun pengetahuan yang dimiliki dan perusahaan menghargainya dalam bentuk kompensasi. Menurut Bangun (2012:258), kompensasi digolongkan menjadi dua, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi bukan finansial. Kompensasi finansial meliputi gaji pokok dan tunjangan serta segala balas jasa yang berupa materi, sedangkan kompensasi bukan finansial adalah semua balas jasa yang bukan berupa uang tetapi lebih mengarah pada aspek yang mencakup faktor psikologis dan fisik dalam lingkungan organisasi.

Setiap perusahaan memiliki cara untuk menilai karyawan dan memiliki cara pemberian kompensasi yang berbeda sebagai usaha untuk memotivasi karyawannya. Kedua hal tersebut juga terjadi pada Perusahaan Air Minum Daerah (PDAM) Kota Malang. PDAM Kota Malang merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) penyedia sarana air minum di Kota Malang. Sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan publik PDAM Kota Malang dituntut untuk selalu mengikuti perkembangan teknologi sebagai dukungan layanan kepada masyarakat. Pertambahan jumlah penduduk Kota Malang yang terjadi setiap tahunnya mengakibatkan peningkatan kebutuhan air bersih, sehingga untuk memenuhi kebutuhan tersebut PDAM Kota Malang diharapkan mampu untuk menambah kapasitas produksinya. Hal tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1 Perkembangan Sambungan dan Jumlah Pelanggan
Sumber: (“Statistik”, n.d.)

Pada gambar di atas dapat dilihat bahwa dari tahun ke tahun terjadi peningkatan jumlah pelanggan yang menggunakan sambungan air bersih PDAM Kota Malang, maka dalam rangka menambah kapasitas produksi PDAM Kota Malang sebaiknya juga meningkatkan kinerja karyawannya. Karyawan yang handal bisa diketahui dari hasil penilaian kinerja yang secara berkelanjutan dilakukan oleh PDAM Kota Malang. Kemudian pemberian kompensasi yang dipandang layak dan adil sudah menjadi kewajiban yang harus dipenuhi oleh PDAM Kota Malang agar karyawannya semakin termotivasi untuk memenuhi tuntutan perusahaan dan mau mencurahkan sepenuh hati pengabdian yang besar kepada perusahaan. Hal ini berguna memperlancar karyawan dalam melakukan pekerjaannya dan agar tujuan perusahaan tercapai. Ditambah dengan keinginan PDAM Kota Malang untuk menjawab isu strategis nasional karena air bersih merupakan kebutuhan dasar manusia untuk memenuhi aspek kesehatan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Asisten Manajer Departemen SDM PDAM Kota Malang pada tanggal 11 Januari 2018, diketahui bahwa penilaian kinerja sudah dilakukan di PDAM Kota Malang sejak perusahaan tersebut didirikan. Pada saat ini PDAM Kota Malang menggunakan metode *Key Performance Indicators* atau biasa disebut KPI sebagai metode untuk menilai kinerja karyawannya. KPI menurut Parmenter (2010:4) adalah seperangkat langkah yang berfokus pada aspek kinerja organisasi yang dapat menunjukkan keberhasilan organisasi pada saat ini dan di masa depan. Penilaian kinerja dengan metode KPI hanya dilakukan untuk karyawan tetap dan pelaksanaannya setiap akhir bulan. Karyawan yang berhasil mencapai kinerja yang baik akan diberikan

insentif. Kemudian, bagi karyawan yang tidak mencapai target akan mendapatkan sanksi berupa teguran; apabila karyawan tiga kali tidak mencapai target, maka karyawan tersebut akan diturunkan pangkatnya, dan jika sampai empat kali tidak mencapai target, ia akan dipecat. Penilaian kinerja menggunakan KPI dilakukan oleh karyawan secara individu, jadi setiap karyawan memiliki target dan diberi batasan waktu oleh perusahaan untuk mencapai target tersebut. Karyawan yang menyelesaikan target sesuai batasan waktu yang ditetapkan, maka akan mendapatkan tambahan insentif yang diberikan pada setiap bulan. Pada level pimpinan penilaian kinerja dilihat dari akumulasi tugas bawahannya; apabila bawahannya berhasil mencapai target yang telah ditetapkan maka bisa dikatakan bahwa pimpinan telah berhasil dalam mengatur bawahannya.

PDAM Kota Malang juga memiliki sistem pemberian kompensasi yang sudah ditetapkan sebelumnya. Seperti insentif yang didasarkan pada kinerja masing-masing karyawan, ada juga gaji pokok yang memang diterima karyawan setiap bulannya. Berdasarkan data pra-penelitian, pemberian kompensasi pada karyawan sudah melebihi harapan karyawan, terutama gaji pokok. Gaji pokok yang diberikan sudah bisa dikatakan mampu untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari karyawan. Apabila belum terpenuhi, maka hal tersebut diakibatkan oleh kebutuhan antara satu karyawan dengan karyawan lainnya yang berbeda.

Penilaian kinerja dan kompensasi dapat menjadi faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan, hal ini didukung oleh penelitian dari Iqbal *et al* (2013) yang hasil penelitiannya menyebutkan bahwa ada pengaruh positif antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan serta motivasi sebagai

moderator secara positif berpengaruh terhadap hubungan penilaian kinerja dan kinerja karyawan. Gultom (2015) menyatakan bahwa berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, penilaian kinerja, kompensasi, dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Vortuna (2017) menyatakan bahwa berdasarkan pengujian yang dilakukan dapat diketahui bahwa penilaian kinerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Variabel kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Berdasarkan uraian latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk mengambil judul **“Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan Tetap Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang)”**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran umum efektivitas penilaian kinerja, kesesuaian kompensasi, dan motivasi kerja karyawan di PDAM Kota Malang?
2. Bagaimana pengaruh signifikan antara efektivitas penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan?
3. Bagaimana pengaruh signifikan antara kesesuaian kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan?
4. Bagaimana pengaruh signifikan antara efektivitas penilaian kinerja dan kesesuaian kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui gambaran umum efektivitas penilaian kinerja, kesesuaian kompensasi, motivasi kerja karyawan.
2. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh efektivitas penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan.
3. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh kesesuaian kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan.
4. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh efektivitas penilaian kinerja dan kesesuaian kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan.

D. Kontribusi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bisa bermanfaat bagi pihak peneliti berikutnya serta dapat menambah ilmu pengetahuan pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) khususnya pada bidang penilaian kinerja, kompensasi, dan motivasi kerja.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan bertujuan untuk memberikan gambaran secara umum mengenai isi keseluruhan dari penelitian. Sistematika pembahasan disusun oleh peneliti skripsi dalam lima pokok bahasan, yang disusun sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini menguraikan tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini menguraikan tentang tinjauan empiris yang terdiri dari penelitian terdahulu dan menguraikan berbagai landasan teori menurut para ahli yang digunakan sebagai dasar penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan tentang metode penelitian yang digunakan dalam melaksanakan penelitian ini, yang meliputi jenis penelitian, lokasi penelitian, konsep, variabel, definisi operasional dan skala pengukuran, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, serta teknik analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan terkait gambaran umum lokasi penelitian, gambaran umum responden penelitian, distribusi jawaban responden, penyajian data, dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V : PENUTUP

Bab ini menjelaskan terkait kesimpulan dari hasil penelitian serta saran berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Empiris

Pada bagian ini akan dijelaskan beberapa hasil penelitian terdahulu yang diuraikan sebagai berikut:

1. Iqbal *et al* (2013)

Penelitian Iqbal *et al* (2013) bertujuan untuk mengetahui seberapa efektif penilaian kinerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan melalui peran motivasi. Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 150 karyawan sebagai sampel dengan menggunakan sampel acak pada bank Dera Ghazi Khan. Penelitian ini menggunakan teknik analisis koefisien korelasi melalui IBM SPSS dan *software* Amos sebagai analisis data.

Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan. Motivasi sebagai moderator secara positif berpengaruh terhadap hubungan penilaian kinerja dan kinerja karyawan. Bagi pihak bank bisa menggunakan sistem penilaian sebagai sebuah strategi pendekatan dengan mengintegrasikannya dengan kebijakan bisnis dan praktek SDM yang bisa meningkatkan standar kinerja dari para karyawan.

2. Ulfa (2013)

Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi pada perusahaan yang mempunyai efek pada motivasi kerja dan mempengaruhi kinerja karyawan Auto 2000 Malang. Penelitian ini menggunakan

teknik pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarakan pada karyawan sebanyak 80 responden. Adapun penelitiannya berjenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan analisis statistik inferensial dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

Berdasarkan hasil analisis jalur dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial memiliki pengaruh secara langsung atau hubungan yang sangat kuat terhadap motivasi kerja karyawan AUTO 2000 Malang Sutoyo. Kompensasi non finansial juga memiliki pengaruh secara langsung atau hubungan yang sangat kuat terhadap motivasi kerja karyawan AUTO 2000 Malang Sutoyo. Kemudian berdasarkan hasil analisis jalur disimpulkan bahwa kompensasi finansial dan non finansial memiliki pengaruh secara langsung atau hubungan yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan AUTO 2000 Malang Sutoyo.

3. **Gultom (2015)**

Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh penilaian kinerja, kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada perusahaan tersebut. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan tetap yang jumlahnya 70 orang sehingga penelitiannya menggunakan penelitian sensus. Alat analisis yang digunakan adalah regresi sederhana, regresi berganda, dan jalur *path*.

Hasil analisis dan pengujian hipotesis dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa penilaian kinerja, kompensasi, dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Perhitungan koefisien regresi memiliki pengaruh sebesar 0,279, kompensasi sebesar 0,022, dan motivasi sebesar 0,76 terhadap kinerja karyawan.

Hal ini berarti penilaian kinerja memiliki pengaruh lebih besar dan mempunyai tingkat keeratan hubungan yang kuat terhadap kinerja karyawan.

4. Vortuna (2017)

Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari penilaian kinerja dan kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan tersebut. Penelitian ini menggunakan sampel sejumlah 82 orang karyawan PG Kregbet Baru Malang dengan teknik pengambilan sampel acak dan kuesioner yang terkumpul digunakan sebagai data primer. Penelitian ini menggunakan analisis data regresi linear berganda yang dioalah dengan SPSS versi 20.

Berdasarkan analisis data dan pengujian yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa penilaian kinerja secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Kemudian penilaian kinerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan begitu pula dengan kompensasi yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Selain itu, diantara penilaian kinerja dan kompensasi terbukti penilaian kinerja lebih dominan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan PG. Kregbet Baru Malang.

Berdasarkan penjelasan penelitian terdahulu di atas, dapat diperoleh rangkuman penelitian terdahulu yang ditampilkan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Judul Penelitian	Variabel	Hasil
1.	Iqbal <i>et al</i> (2013): <i>Impact of performance appraisal on employee's performance involving the Moderating Role of Motivation</i>	- <i>Performance Appraisal</i> - <i>Employee's Performance</i> - <i>Motivation</i>	Hasil dari penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan. Motivasi sebagai

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Judul Penelitian	Variabel	Hasil
			moderator secara positif berpengaruh terhadap hubungan penilaian kinerja dan kinerja karyawan
2.	Ulfa (2013): Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Kompensasi - Motivasi Kerja - Kinerja Karyawan 	Secara umum berdasarkan hasil analisis penelitian yang menggunakan analisis statistik inferensial dengan metode analisis jalur, dinyatakan bahwa kompensasi secara langsung berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan.
3.	Gultom (2015): Pengaruh Penilaian Kerja, Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Undip Semarang	<ul style="list-style-type: none"> - Penilaian Kerja - Kompensasi - Kinerja Karyawan - Motivasi 	Berdasarkan analisis jalur yang telah dilakukan diperoleh hasil penilaian kinerja, kompensasi, dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Serta hasil melalui perhitungan koefisien regresi diperoleh bahwa penilaian kinerja memiliki pengaruh lebih besar dan mempunyai tingkat keeratan yang kuat terhadap kinerja karyawan.
4.	Vortuna (2017): Pengaruh Kinerja dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Penilaian Kinerja - Kompensasi - Motivasi Kerja Karyawan 	Berdasarkan analisis data dan pengujian yang telah dilakukan diketahui bahwa penilaian kinerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Judul Penelitian	Variabel	Hasil
			Variabel kompensasi juga berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil dari penelitiannya juga membuktikan bahwa penilaian kinerja memiliki pengaruh lebih dominan pada motivasi kerja karyawan.

Sumber: Data Diolah, 2018

B. Kajian Teoritis

1. Penilaian Kinerja

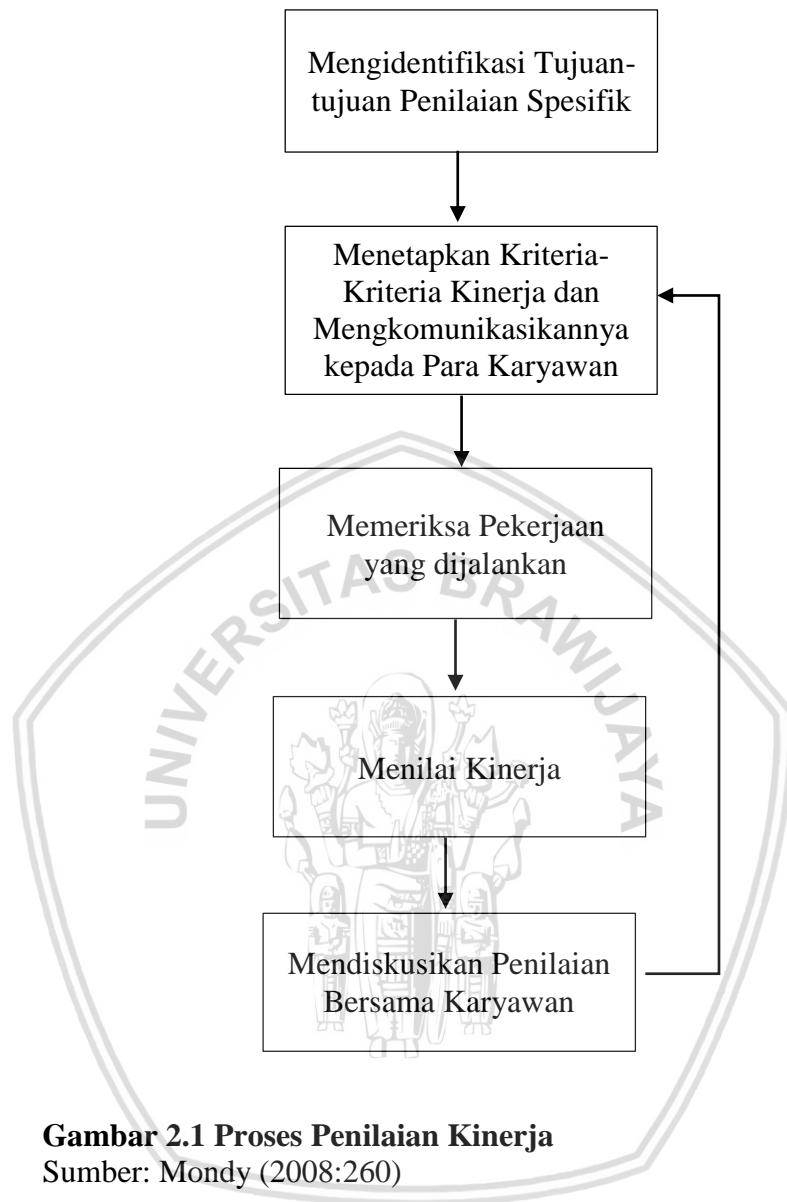
a. Pengertian Penilaian Kinerja

Pengertian penilaian kinerja menurut Bangun (2012:230) yaitu proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian kinerja merupakan sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja yang berkaitan dengan tugas individu atau tim, sistem tersebut penting karena mencerminkan secara langsung rencana stratejik organisasi (Mondy, 2008:257). Mangkunegara (2013:67) mendefinisikan penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Tampubolon (2012:182) menyebutkan bahwa penilaian kinerja penting karena sebagai cara untuk memberikan umpan balik mengenai pekerjaan, memelihara hubungan dalam organisasi, dan melatih serta mengembangkan karyawan. Oleh karena itu, mengembangkan sistem penilaian kinerja yang efektif dan efisien menjadi prioritas tinggi bagi manajemen. Beberapa penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan organisasi untuk menilai dan mengevaluasi kinerja karyawan sesuai dengan pekerjaan yang ditugaskan kepada karyawan tersebut.

b. Proses Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja terdiri dari proses-proses yang kemudian membentuk siklus yang berkelanjutan. Mondy (2008:260) mendeskripsikan bahwa proses penilaian kinerja itu digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Proses Penilaian Kinerja

Sumber: Mondy (2008:260)

Titik awal proses penilaian kinerja dimulai dari pengidentifikasian sasaran-sasaran kinerja. Sistem penilaian tentu tidak secara efektif memenuhi setiap tujuan yang diinginkan organisasi, sehingga manajemen harus memilih tujuan yang spesifik dan secara realistis bisa dicapai. Berikutnya menetapkan kriteria-kriteria kinerja dan mengomunikasikan ekspektasi kinerja kepada pihak yang



berkepentingan. Kemudian pekerjaan dijalankan dan atasan menilai kinerja. Pada akhir periode penilaian, penilai dan karyawan bersama-sama menilai pekerjaan dan mengevaluasi berdasarkan kriteria kinerja yang sudah ditetapkan sebelumnya. Pada pertemuan tersebut tujuan ditetapkan untuk periode evaluasi berikutnya dan siklus tersebut berulang kembali.

Menurut Zainal (2015:415), penilaian kinerja harus efektif, seharusnya instrumen yang digunakan harus memenuhi syarat-syarat berikut ini, yaitu:

- 1) *Reliability*, ukuran kinerja harus konsisten. Jika ada dua penilai mengevaluasi karyawan yang sama, maka perlu menyimpulkan hal serupa menyangkut hasil mutu pekerja.
- 2) *Relevance*, ukuran kinerja harus dihubungkan dengan *output* riil dari suatu kegiatan yang secara logika itu mungkin.
- 3) *Sensitivity*, beberapa ukuran harus mampu mencerminkan perbedaan antara penampilan nilai tinggi dan rendah. Penampilan tersebut harus dapat membedakan dengan teliti tentang perbedaan kinerja.
- 4) *Practically*, kriteria harus dapat diukur, dan kekurangan pengumpulan data tidak terlalu mengganggu atau tidak inefisien.

c. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Bangun (2012:232) mendeskripsikan bahwa penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat, yaitu:

- 1) Evaluasi antar individu dalam organisasi, penilaian kinerja bertujuan untuk menilai kinerja individu dan manfaatnya untuk menentukan hal-hal yang berkaitan dengan kompensasi, promosi, mutasi sampai pada pemberhentian.
- 2) Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi, mengembangkan karyawan berdasarkan hasil penilaian baik melalui pendidikan maupun pelatihan.
- 3) Pemeliharaan sistem, adanya pemeliharaan sistem yang baik bermanfaat bagi perusahaan dalam pengembangan perusahaan,

evaluasi pencapaian tujuan, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

- 4) Dokumentasi, diperlukan adanya dokumentasi sebagai dasar tindak lanjut dan keputusan dalam posisi karyawan di masa akan datang.

d. Metode-Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja yang digunakan oleh sebuah perusahaan atau organisasi bergantung pada tujuan yang akan dicapai. Apabila fokus utamanya pada pemilihan karyawan untuk promosi, pelatihan, dan peningkatan kompensasi berdasarkan prestasi, metode tradisional seperti skala penilaian tepat digunakan. Beberapa metode penilaian yang dikemukakan oleh Mondy (2008:264) dijabarkan sebagai berikut:

1) Metode Penilaian Umpan Balik 360-Derajat

Metode yang melibatkan masukan evaluasi dari banyak level dalam perusahaan. Metode ini mengikutsertakan orang-orang di sekitar karyawan untuk memberikan nilai, antara lain manajer senior, karyawan yang bersangkutan, atasan, bawahan, anggota tim dan pelanggan internal dan eksternal.

2) Metode Skala Penilaian

Metode penilaian kinerja dimana karyawan dinilai berdasarkan faktor-faktor yang telah ditetapkan. Melalui pendekatan ini, orang yang ditugaskan untuk menilai (evaluator) mencatat penilaian mereka mengenai kinerja pada sebuah skala. Faktor yang dipilih

dalam pendekatan ini terdiri dari dua macam: berhubungan dengan pekerjaan dan karakteristik pribadi.

3) Metode Insiden Kritis

Metode insiden kritis adalah metode penilaian kinerja yang membutuhkan pemeliharaan dokumen tertulis mengenai tindakan karyawan. Menurut Bangun (2012:243), metode insiden ini memerlukan pengetahuan mendalam mengenai suatu pekerjaan untuk dapat menggambarkan suatu peristiwa penting dalam pekerjaan untuk menunjukkan kinerja efektif dan tidak efektif.

4) Metode Esai

Metode penilaian kinerja dimana penilai (evaluator) menulis narasi singkat yang menggambarkan kinerja karyawan. Penilaian dengan menggunakan metode ini bergantung pada kemampuan menulis dari evaluator. Membandingkan evaluasi-evaluasi esai bisa menjadi sulit ketika tidak ada kriteria umum dalam penilaian kinerja yang dilakukan.

5) Metode Standar Kerja

Metode standar kerja adalah metode penilaian kinerja yang membandingkan kinerja karyawan dengan standar kerja yang ditetapkan atau tingkat output yang diharapkan. Menentukan standar kerja bisa dilakukan dengan cara menggunakan studi waktu dan pengambilan sampel pekerjaan. Penggunaan standar sebagai kriteria penilaian bisa mereduksi subjektivitas yang terjadi sehingga hasil penilaian menggunakan metode ini bisa dikatakan objektif.

6) Metode Peringkat

Metode penilaian kinerja di mana penilai menempatkan seluruh karyawan dari sebuah kelompok dalam urutan kinerja keseluruhan. Contohnya, karyawan terbaik dalam kelompok diberi peringkat tertinggi, dan yang terburuk diberi peringkat terendah.

7) Metode Skala Penilaian Berdasarkan Perilaku

Metode skala penilaian berdasarkan perilaku (*behaviorally anchored rating scale/BARS*) merupakan penggabungan dari pendekatan kejadian kritis dengan skala grafik untuk menghasilkan perilaku berdasarkan perilaku (Bangun, 2012:243). Kekurangan metode ini adalah perilaku yang digunakan untuk mengukur lebih berorientasi aktivitas dan bukan pada hasil. Selanjutnya, metode tersebut kurang layak secara ekonomi karena setiap kategori memerlukan BARS tersendiri. Kelebihan metode BARS ini adalah dari semua teknik penilaian BARS menjadi metode yang paling bisa dipertanggungjawabkan di pengadilan karena berdasarkan perilaku-perilaku kerja yang diamati secara nyata.

8) Sistem Berbasis-Hasil

Sistem Berbasis-Hasil atau *Manajemen by Objectives/MBO* adalah metode yang diawali dengan penetapan sasaran oleh atasan dengan bawahan kemudian menentukan strategi untuk mencapai sasaran tersebut. Bangun (2012:245) menjelaskan ada tiga asumsi dasar dalam penilaian menggunakan MBO. Pertama, karyawan yang

terlibat dalam penentuan sasaran harus memiliki komitmen dan kinerja tinggi. Kedua, sasaran yang ditetapkan harus terukur. Ketiga, sasaran diidentifikasi dengan jelas.

e. Kesalahan dalam Penilaian Kinerja

Implementasi metode penilaian kinerja yang tidak tepat bisa menimbulkan masalah dalam suatu organisasi. Ada berbagai kemungkinan kesalahan atau distorsi yang dapat terjadi. Bangun (2012:246), mengemukakan beberapa kesalahan dalam penilaian kinerja sebagai berikut.

1) Efek Halo

Efek halo muncul ketika manajer menggeneralisasikan satu faktor untuk faktor lain dalam mengambil keputusan untuk menentukan kinerja seorang karyawan.

2) Kecenderungan Penilaian Terpusat

Kurang informasi, tersedia waktu yang sedikit dalam menilai, kurang pengetahuan yang memadai mengenai faktor yang dinilai adalah faktor-faktor yang menyebabkan penilai enggan memberi nilai kerja karyawan baik atau buruk, sehingga diberikan nilai rata-rata.

3) Bias Terlalu Lunak dan Keras

Penilaian terlalu lunak adalah pemberian nilai yang sangat baik atas kinerja karyawan. Menurut Mondy (2008:272) bias terlalu

lunak menyebabkan kegagalan untuk mengenali kekurangan-kekurangan yang bisa diperbaiki, sebaliknya bias keras bisa terjadi karena manajer tidak memahami atas berbagai faktor evaluasi.

4) Pengaruh Kesan Terakhir

Masalah pengaruh kesan terakhir terjadi ketika seorang penilai memberikan penilaian atas dasar kejadian yang terjadi terakhir sekali. Perilaku karyawan dalam masa lalu bukan pertimbangan dalam pemberian nilai, hal ini terjadi karena kejadian terakhir mudah diingat oleh penilai.

5) Prasangka Pribadi

Kesalahan penilaian karena penilai menggunakan faktor tertentu sebagai dasar penilaian untuk menentukan kinerja karyawan. Faktor mengenai gender, ras, agama, dan kebangsaan mempengaruhi penilaian yang diberikan karena manajer yang memunculkan gambaran dengan didasarkan faktor tersebut.

6) Kesalahan Kontras

Masalah yang terjadi karena penilai menggunakan penilaian kepada perbandingan kinerja seorang karyawan ke atas karyawan lainnya, bukan didasarkan pada standar kinerja.

7) Kesalahan Serupa dengan Saya (Penilai)

Kesalahan penilaian juga bisa terjadi karena penilai selalu membandingkan dirinya sendiri dengan karyawan yang dinilai.

2. Kompensasi

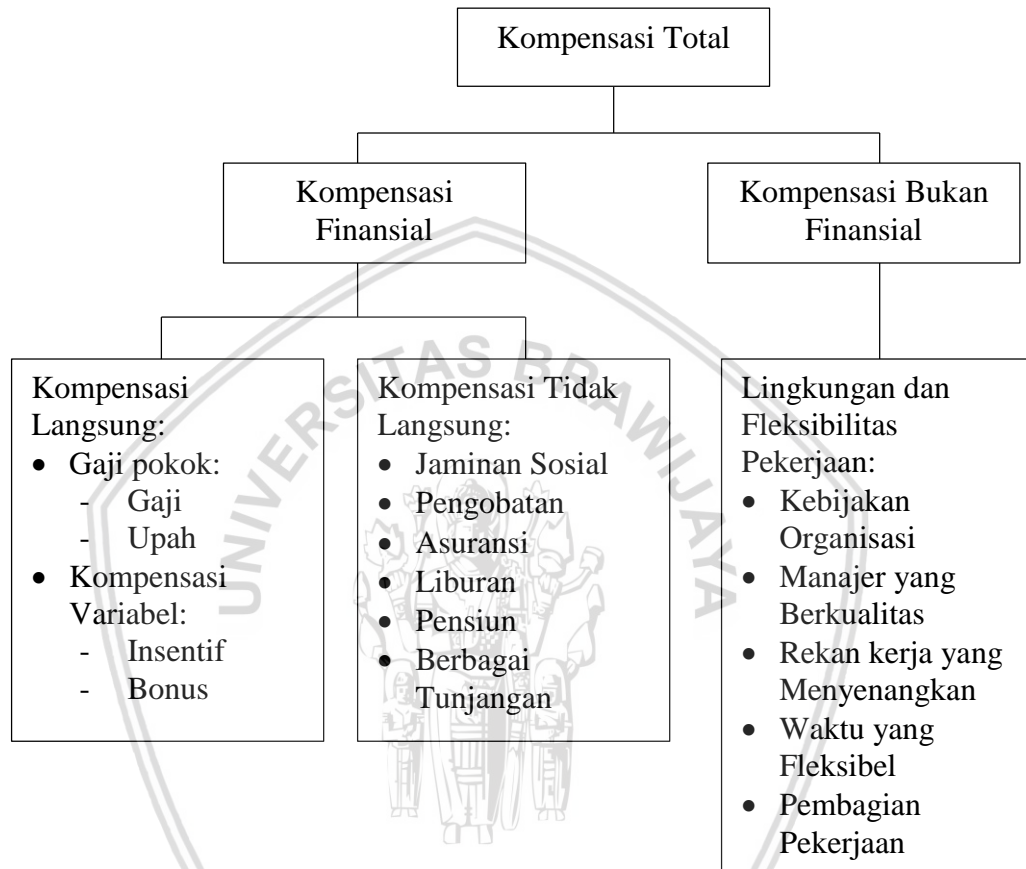
a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi menurut Sikula (1981) dalam Mangkunegara (2013:83) merupakan hadiah yang bersifat uang dan diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Bentuk-bentuk pemberian upah, bentuk upah, dan gaji digunakan untuk mengatur pemberian keuangan antara majikan dan pegawainya. Kompensasi juga didefinisikan sebagai sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka terhadap perusahaan (Zainal, 2015:541).

Menurut Dessler (2011:46), kompensasi karyawan meliputi semua bayaran yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari hubungan kerja mereka. Bangun (2012:255), mendefinisikan kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Mereka menyumbangkan baik tenaga maupun pengetahuan yang dimiliki. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka berikan kepada perusahaan baik jasa berupa tenaga atau kemampuan.

b. Pengelompokan Kompensasi

Pengelompokan kompensasi menurut Bangun (2012:258) diilustrasikan pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2 Pengelompokan Kompensasi
Sumber: Bangun (2012:258)

Kompensasi Total (*total compensation*) terdiri dari dua jenis, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi bukan finansial. Kompensasi finansial dapat diterima dalam bentuk finansial dengan sistem pembayaran secara langsung (*direct payment*). Kompensasi finansial berupa gaji pokok bisa berbentuk upah atau gaji. Gaji pokok adalah gaji dasar (*base pay*) yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jenjang jabatan tertentu yang telah ditetapkan. Gaji pokok dapat

berubah sesuai perubahan tingkatan pekerjaan yang dibebankan kepada pekerja. Gaji adalah ketika karyawan memperoleh imbalan kerja dengan jumlah tetap tanpa menghiraukan jam kerja dan banyaknya unit yang dihasilkan. Berbeda dengan upah, adalah imbalan yang diterima karyawan atas pekerjaannya berdasarkan jam kerja dan jumlah unit pekerjaan yang dihasilkan.

Komponen kompensasi finansial langsung selain gaji pokok adalah kompensasi variabel (*variable compensation*) yang terdiri dari insentif dan bonus. Kompensasi variabel adalah bentuk imbalan kerja yang diterima karyawan berdasarkan kinerja individu atau kelompok. Besarnya kompensasi variabel bergantung pada berapa banyak karyawan dapat menghemat penggunaan input dan melampaui standar yang ditetapkan. Kompensasi variabel umumnya dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk bonus dan insentif. Sedangkan untuk tenaga eksekutif, dibayarkan dalam jangka panjang, seperti *stock option* dll. Sedangkan kompensasi finansial tak langsung adalah kompensasi yang dibayarkan dalam bentuk uang tetapi sistem pembayarannya dilakukan setelah jatuh tempo atau pada peristiwa di masa depan yang telah disepakati sebelumnya. Kompensasi tidak langsung bisa dalam bentuk tunjangan seperti asuransi, liburan, dan dana pensiun.

Karyawan tidak hanya diberikan kompensasi finansial, namun juga diberikan kompensasi bukan finansial. Kompensasi tersebut diberikan kepada karyawan bukan dalam bentuk uang tetapi lebih mengarah pada

pekerjaan menantang, imbalan, karir, jaminan sosial, atau bentuk-bentuk lain yang dapat menimbulkan kepuasan kerja. Aspek kompensasi bukan finansial mencakup faktor-faktor psikologis dan fisik dalam lingkungan organisasi.

Sedangkan menurut Zainal (2015:544), komponen-komponen kompensasi terdiri dari:

- 1) Gaji
Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.
- 2) Upah
Upah merupakan imbalan langsung yang diberikan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.
- 3) Insentif
Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*)
- 4) Kompensasi Tidak Langsung (*Fringe Benefit*)
Fringe Benefit merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan.

c. Asas Kompensasi

Asas adil dan layak harus diperhatikan dengan sebaik-baiknya dalam pemberian kompensasi supaya kompensasi yang diberikan perusahaan dapat memenuhi kebutuhan karyawan dan meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Oleh karena itu menurut Hasibuan (2013:122) program kompensasi harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuan yang berlaku.

1) Asas adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan karyawan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Adanya asas adil akan menciptakan suasana kerjasama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas dan stabilisasi karyawan akan lebih baik.

2) Asas layak dan wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolok ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Manajer SDM diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang cakap tidak berhenti, tuntutan buruh dikurangi, dan lain-lain.

Asas adil dan layak pada perusahaan dalam memberikan kompensasi pada karyawannya harus berkaitan dengan keadilan dalam kompensasi finansial. Penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kesesuaian



kompensasi agar kompensasi yang diberikan dirasa cukup untuk memenuhi kebutuhan karyawan. Sehingga terjadi kepuasan kerja dalam diri karyawan.

d. Tujuan Pemberian Kompensasi

Kompensasi merupakan suatu pilihan yang tepat untuk mengatasi masalah ketenagakerjaan bagi organisasi, misalnya untuk memperoleh sumber daya manusia yang memiliki keahlian dan pengetahuan yang berkualitas banyak perusahaan harus bersaing dengan memberikan penawaran kompensasi yang tidak seperti biasanya. Berikut dijelaskan apa tujuan dan bagaimana pentingnya memperhatikan kompensasi menurut Bangun (2012:258).

1) Mendapatkan Karyawan yang Cakap

Kebutuhan sumber daya manusia yang memiliki kecakapan di atas rata-rata menjadi penting karena perkembangan industri yang semakin pesat. Menawarkan fasilitas kompensasi yang menarik bisa menjadi salah satu cara organisasi untuk mendapatkan karyawan yang cakap.

2) Mempertahankan Karyawan yang Ada

Tujuan bekerja adalah untuk memperoleh kesejahteraan dan tidak sedikit suatu organisasi merekrut sumber daya manusianya dari organisasi lain, dengan pertimbangan karyawan tersebut sudah memiliki kualitas yang baik. Oleh karena itu organisasi tertentu

harus mempertahankan karyawannya dengan memperbaiki sistem kompensasi agar menarik bagi karyawannya dan agar perusahaan bisa mempertahankan sumber daya manusia yang sudah dimiliki.

3) Meningkatkan Produktivitas

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang sangat berarti kepada produktivitas. Program kompensasi yang menarik dapat memotivasi dan kepuasan karyawan untuk meningkatkan produktivitas.

4) Memperoleh Keunggulan Kompetitif

Sumber daya manusia memiliki kontribusi yang penting dalam organisasi, alokasi biaya untuk sumber daya manusia juga besar. Besarnya biaya membuat organisasi menggunakan komputer dan mesin-mesin atau pindah ke daerah yang upah tenaga kerjanya rendah.

5) Aturan Hukum

Organisasi harus menyesuaikan kompensasi sesuai dengan peraturan yang berlaku secara nasional dan daerah. Karena menyangkut kebutuhan hidup dalam suatu negara atau daerah tertentu setiap organisasi diharuskan membayar upah tenaga kerja sesuai upah minimum yang ditetapkan setiap pemerintah daerah di mana perusahaan berdiri.

6) Sasaran Strategi

Memiliki tenaga-tenaga yang berkompentensi tinggi berguna bagi perusahaan untuk menjalankan usahanya dan menjadi terbaik dalam industrinya. Oleh karena itu, untuk menarik tenaga yang berkualitas perusahaan perlu mengeluarkan biaya yang besar dan memperbaiki sistem administrasi kompensasinya.

3. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi menurut Bangun (2012:313) didefinisikan sebagai tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku secara teratur. Seorang manajer dalam perusahaan memiliki tugas untuk memotivasi karyawannya agar tujuan perusahaan tercapai. Motivasi merupakan salah satu dari dua fungsi yang membentuk kinerja karyawan, bagi manajer motivasi menjadi perhatian penting karena berhubungan erat dengan keberhasilan karyawan, organisasi, atau masyarakat di dalam mencapai tujuannya (Gomes, 2003:177). Menurut Mangkunegara (2013:93), motivasi kerja adalah kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan

tindakan yang mempengaruhi karyawan agar karyawan mampu mencapai tujuan perusahaan.

b. Pendekatan-pendekatan Motivasi Kerja

Bangun (2012:313) mengemukakan bahwa motivasi kerja dapat dipandang melalui empat pendekatan antara lain, pendekatan tradisional, hubungan manusia, sumber daya manusia, dan pendekatan kontemporer. Berikut dijelaskan pendekatan-pendekatan tersebut.

- 1) Pendekatan Tradisional, dikemukakan oleh Frederick W. Taylor yang menitikberatkan pengawasan dan pengarahan. Manajer diharapkan mampu menentukan cara paling efisien untuk memotivasi karyawan dengan sistem insentif upah.
- 2) Pendekatan Hubungan Manusia, dikaitkan dengan pendapat Mayo yang menyebutkan bahwa kebosanan dan pengulangan berbagai tugas merupakan faktor yang menurunkan motivasi karyawan. Oleh karena itu manajer dapat memotivasi karyawan dengan memberikan kebutuhan sosial serta membuat karyawan merasa berguna dan penting.
- 3) Pendekatan Sumber Daya Manusia, pendekatan ini menyatakan bahwa karyawan dalam bekerja dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti.
- 4) Pendekatan Kontemporer, didominasi oleh tipe-tipe motivasi: teori isi, teori proses, dan teori penguatan.

c. Teori-teori Motivasi Kerja

Teori motivasi yang didasarkan pada pendekatan kontemporer terdiri dari tiga teori, yaitu teori isi, teori proses, dan teori penguatan. Pembagiannya, teori isi mencakup teori hirarki kebutuhan, teori ERG, dan teori dua faktor. Teori proses terdiri dari teori keadilan dan teori

harapan. Sedangkan teori penguatan meliputi alat-alat penguatan. Berikut penjelasan mengenai teori isi.

1) Teori Hierarki Kebutuhan

Teori yang dikemukakan oleh Abraham Maslow bisa dikatakan menjadi teori paling populer jika dibandingkan dengan teori-teori motivasi lainnya. Teori ini menjelaskan bahwa manusia itu memiliki kebutuhan (*needs*) yang dibagi menjadi lima tingkatan. Mulai dari kebutuhan mendasar, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri, dan kebutuhan untuk aktualisasi diri. Kelima kebutuhan ini digambarkan oleh Maslow menjadi piramida yang diurutkan dari terendah sampai pada tingkatan tertinggi. Dijelaskan Maslow dalam Bangun (2012:317) mengenai lima kebutuhan tersebut sebagai berikut:

- a) Kebutuhan Fisiologis
Kebutuhan fisiologis dianggap sebagai kebutuhan paling mendasar yang harus dipenuhi oleh manusia. Setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi manusia akan mulai memenuhi kebutuhan lainnya. Kebutuhan fisiologis ini meliputi kebutuhan makan, minum, tempat tinggal, dan istirahat.
- b) Kebutuhan Rasa Aman
Kebutuhan fisiologis telah terpenuhi maka muncul kebutuhan kedua, yaitu kebutuhan rasa aman. Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keselamatan dan perlindungan atas kerugian fisik. Berkaitan dengan perusahaan atau organisasi maka kebutuhan rasa aman ini bisa berwujud berupa adanya tunjangan, asuransi kesehatan, dan tunjangan paska kerja yang diberikan perusahaan kepada karyawan.
- c) Kebutuhan Sosial
Kebutuhan berikutnya adalah kebutuhan sosial, setelah kebutuhan fisiologis dan kebutuhan rasa aman terpenuhi manusia akan ingin memenuhi kebutuhan sosial. Kebutuhan ingin berkelompok, ingin bergabung dengan kelompok-

kelompok lain dalam masyarakat adalah bentuk dari kebutuhan sosial manusia.

d) Kebutuhan Harga Diri

Kebutuhan dua teratas ini berkaitan dengan kebutuhan dihormati dan prestasi. Manusia lebih menjaga *image*-nya karena merasakan bahwa harga dirinya sudah meningkat daripada sebelumnya. Perilaku yang ditunjukkan juga akan berubah seiring dengan terpenuhinya kebutuhan harga diri tersebut.

e) Kebutuhan Aktualisasi Diri

Setelah empat kebutuhan terpenuhi, maka manusia akan mulai membutuhkan dorongan agar menjadi seseorang yang sesuai dengan ambisinya mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

2) Teori Dua Faktor

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1950, menurut Herzberg dalam Luthans (2005:282) ada dua faktor yang memengaruhi kerja seseorang dalam organisasi, antara lain faktor kepuasan dan ketidakpuasan. Faktor kepuasan meliputi faktor-faktor pendorong prestasi dan semangat kerja, antara lain prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan. Faktor kepuasan disebut juga sebagai motivasi intrinsik. Faktor ketidakpuasan adalah faktor yang bersumber dari kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, penggajian, hubungan kerja, kondisi kerja, keamanan kerja, dan status pekerjaan. Faktor ketidakpuasan disebut juga sebagai motivasi ekstrinsik, karena faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan berasal dari luar diri karyawan.

3) Teori X dan Y

Teori X dan Y dikemukakan oleh Douglas McGregor. Menurut McGregor (1960, dalam Zainal, 2015:610) ada dua pandangan yang berbeda mengenai manusia, yakni teori X yang menggambarkan sifat negatif manusia dan teori Y yang menandai sifat positif manusia. Menurut McGregor (1960, dalam Bangun, 2012:320) ada empat asumsi yang dipegang manajer dalam teori X, yaitu:

- a) Karyawan secara inheren tidak menyukai kerja dan akan mencoba menghindarinya;
- b) Karyawan harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan;
- c) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal;
- d) Kebanyakan karyawan menaruh keamanan di atas semua faktor lain yang berkaitan dengan kerja.

Berbeda dengan pandangan negatif mengenai sifat manusia, McGregor menjadikan empat pandangan positif atau teori Y, sebagai berikut:

- a) Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain;
- b) Orang-orang akan melakukan pengarahan dan pengawasan diri jika mereka berkomitmen pada sasaran;

- c) Kebanyakan orang dapat belajar untuk menrima, bahkan mengusahakan, tanggung jawab;
- d) Kemampuan mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya dimiliki mereka yang berada pada posisi manajemen.

4) Teori ERG

Pertama kali dikemukakan oleh Clayton Alderfer yang melanjutkan teori hierarki kebutuhan. Alderfer (1972, dalam Zainal, 2015:612) mengidentifikasi tiga kelompok kebutuhan manusia antara lain eksistensi (*existence/E*), hubungan (*relatedness/R*), dan pertumbuhan (*growth/G*). Ketiga komponen tersebut apabila dihubungkan dengan teori hierarki kebutuhan sama dengan kebutuhan fisiologis dan rasa aman. Kelompok kebutuhan kedua adalah kelompok hubungan yaitu hasrat yang dimiliki untuk memelihara hubungan antar individu, dihubungkan dengan teori hierarki kebutuhan adalah kebutuhan sosial dan harga diri. Sedangkan pertumbuhan mencakup pada komponen intrinsik dari teori hierarki kebutuhan sama dengan aktualisasi diri. Perbedaan antara teori hierarki dan teori ERG terletak pada, teori ERG dapat terjadi sekaligus lebih dari satu kebutuhan secara simultan dan jika kepuasan dari suatu kebutuhan tingkat lebih tinggi tertahan, hasrat untuk memenuhi kebutuhan dapat diperoleh sekaligus.

5) Teori McClelland

Menurut McClelland (1961, dalam Thoha, 2013:236), seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan sesuatu lebih baik dari prestasi orang lain. Ada tiga kebutuhan manusia menurut McClelland, yaitu kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi, dan kebutuhan untuk kekuasaan. Ketiga kebutuhan ini terbukti merupakan unsur-unsur penting dalam menentukan prestasi seseorang dalam bekerja.

6) Teori Keadilan

Menurut Bangun (2012:322) Teori keadilan merupakan teori yang mengemukakan bahwa orang selalu membandingkan antara masukan-masukan yang mereka berikan pada pekerjaannya dengan hasil yang diperoleh dari pekerjaannya tersebut. Masukan tersebut bisa berbentuk pendidikan, pengalaman, latihan dan usaha, sedangkan hasil yang diterima dalam bentuk penghargaan. Berdasarkan perbandingan tersebut, akan diperoleh dua kemungkinan, yaitu keadilan dan ketidakadilan. Keadilan dalam teori ini diartikan sebagai daya penggerak yang dapat memotivasi semangat kerja individu, sehingga atasan harus melakukan penilaian yang adil dan objektif terhadap bawahannya sehingga karyawan mau meningkatkan semangat kerja serta kinerjanya.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Karyawan dalam suatu perusahaan perlu memiliki motivasi kerja yang tinggi untuk menyelesaikan tugas-tugasnya agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Motivasi kerja merupakan suatu faktor pendorong bagi karyawan untuk bekerja lebih baik. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menurut Saydam dalam Kadarisman (2012:296) menyebutkan bahwa motivasi kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal yang berasal dari proses psikologis dalam diri seseorang, dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri (*environment factors*).

1) Faktor Internal

a) Kematangan Pribadi

Orang yang bersifat egosi dan kemanja-manjaan biasanya akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan sehingga cukup sulit untuk dapat bekerjasama dalam membuat motivasi kerja. Oleh sebab itu kebiasaan yang dibawanya sejak kecil, nilai yang dianut, sikap bawaan seseorang sangat mempengaruhi motivasinya.

b) Tingkat Pendidikan

Seorang karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah mempunyai wawasan yang lebih luas dibandingkan karyawan

yang lebih rendah tingkat pendidikannya. Apabila tingkat pendidikan yang dimilikinya tidak digunakan secara maksimal ataupun tidak dihargai sebagaimana layaknya oleh manajer maka hal ini akan membuat karyawan tersebut mempunyai motivasi yang rendah di dalam bekerja.

c) Keinginan dan Harapan Pribadi

Seseorang mau bekerja keras apabila ada harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan.

d) Kebutuhan

Kebutuhan biasanya berbanding sejajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi maka semakin besar pula motivasi yang karyawan tersebut miliki untuk bekerja keras.

e) Kelelahan dan Kebosanan

Faktor kelelahan dan kebosanan mempengaruhi gairah dan semangat kerja yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

f) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat kuat kepada tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan komitmen terhadap pekerjaannya.

2) Faktor Eksternal

a) Kondisi Lingkungan kerja

Lingkungan kerja pada keseluruhan sarana dan prasana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan pekerjaan meliputi tempat bekerja, fasilitas, dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

b) Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada para karyawan untuk bekerja secara baik. Pemberian kompensasi yang rendah tidak akan membangkitkan motivasi para karyawan.

c) Supervisi yang Baik

Seorang supervisor diharapkan mampu untuk memahami sifat dan karakteristik bawahannya. Supervisor membangun hubungan positif dan membantu motivasi kerja karyawan dengan berlaku adil dan tidak diskriminatif, yang memungkinkan adanya fleksibilitas kerja dan keseimbangan bekerja memberi umpan balik yang mengakui usaha dan kinerja karyawan serta

mendukung perencanaan dan pengembangan karir untuk karyawan.

d) Jaminan Karir

Karir merupakan rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Karyawan mengejar karir untuk dapat memenuhi kebutuhan individual mereka. seseorang akan bekerja keras dengan mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

Hal ini dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karir untuk masa depan, baik berupa promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan penempatan untuk dapat mengembangkan potensi yang ada pada diri karyawan tersebut.

e) Status dan Tanggung Jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan harapan setiap karyawan dalam bekerja. Karyawan bukan hanya mengharapkan kompensasi saja, tetapi pada saat mereka berharap akan mendapatkan kesempatan untuk menduduki jabatan yang ada dalam perusahaan di tempatnya bekerja. Seseorang dengan menduduki jabatan akan merasa dirinya dipercayai, diberik tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar untuk melakukan kegiatannya.

f) Peraturan yang Fleksibel

Faktor lain yang diketahui dapat mempengaruhi motivasi adalah faktor yang didasarkan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi. apabila kebijakan di dalam perusahaan dirasa kaku oleh karyawan, maka akan cenderung mengakibatkan karyawan memiliki motivasi yang rendah.

Sedangkan menurut teori dua faktor Herzberg dalam Hasibuan (2004:228-229), faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan, yaitu:

1) Faktor Intrinsik

a) Prestasi (*Achievement*)

Prestasi (*Achievement*) artinya karyawan memperoleh kesempatan untuk mencapai hasil yang baik atau berprestasi. Kebutuhan akan prestasi, akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energy yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal. Seseorang akan berpartisipasi tinggi, asalkan diberikan kesempatan untuk hal tersebut.

b) Pengakuan (*Recognition*)

Pengakuan artinya karyawan memperoleh pengakuan dari pihak perusahaan (manajer) bahwa ia adalah orang yang berprestasi, dikatakan baik, diberi penghargaan, pujian, dimanusiakan dan sebagainya. Pengakuan dapat diperoleh

melalui kemampuan dan prestasi sehingga terjadi peningkatan status individu.

c) Pekerjaan Itu Sendiri (*The work itself*)

Karyawan yang ditempatkan di posisi yang tepat sesuai dengan kemampuannya akan membuat karyawan tersebut merasa nyaman dan akan mencapai hasil kerja yang baik.

d) Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Tanggung jawab adalah keterlibatan individu dalam usaha-usaha di setiap pekerjaan, seperti kesanggupan dan penguasaan diri sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya. Diukur atau ditunjukkan dengan seberapa jauh atasan memahmi bahwa pertanggungjawaban tersebut dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan.

e) Pengembangan Potensi Individu (*Advancement*)

Pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

2) Faktor Ekstrinsik

a) Gaji atau Upah

Faktor yang penting untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja adalah dengan pemberian kompensasi. Kompensasi berdasarkan prestasi dapat

meningkatkan kinerja seseorang, yaitu dengan sistem pembayaran karyawan berdasarkan prestasi kerja. Kompensasi akan berpengaruh untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan yang pada akhirnya secara langsung akan meningkatkan kinerja individu.

b) Kondisi kerja

Kondisi kerja tidak terbatas hanya pada kondisi di tempat pekerjaan masing-masing seperti kenyamanan tempat kerja, ventilasi yang cukup, penerangan, keamanan, dan lain-lain, akan tetapi kondisi kerja yang mendukung dalam menyelesaikan tugas, yaitu sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikan. Betapapun positifnya perilaku manusia seperti tecermin dalam kesetiaan yang besar, disiplin yang tinggi, dan dedikasi yang tidak diragukan serta tingkat keterampilan yang tinggi tanpa sarana dan prasaran kerja ia tidak akan dapat berbuat banyak apalagi meningkatkan efesiensi, efektivitas, dan produktivitas kerjanya.

c) Kebijakan dan Administrasi Perusahaan

Kebijakan dan administrasi perusahaan atau organisasi merupakan salah satu wujud umum rencana-rencana tetap dari fungsi perencanaan dalam manajemen. Kebijakan merupakan batas bagi keputusan, menentukan apa yang dapat dibuat dan menutup apa yang tidak dapat dibuat. Kebijakan

yang dibuat, sehingga memberikan jaminan bahwa keputusan-keputusan itu akan sesuai dan menyokong tercapainya arah atau tujuan.

d) Hubungan antar Pribadi

Hubungan antar pribadi (manusia) bukan berarti hubungan dalam arti fisik namun lebih menyangkut yang bersifat manusiawi. Penting bagi manajer untuk mencegah atau mengobati luka seseorang karena salah komunikasi yang terjadi antara pimpinan dan pegawai atau antar organisasi dengan masyarakat luas. Salah satu manfaat hubungan antar pribadi atau manusia dalam organisasi adalah pimpinan dapat memecahkan masalah bersama pegawai baik masalah yang menyangkut individu maupun masalah umum organisasi, sehingga dapat menggairahkan kembali semangat kerja dan meningkatkan produktivitas.

e) Kualitas Supervisi

Supervisi merupakan suatu upaya pembinaan dan pengarahan untuk meningkatkan gairah dan prestasi kerja. Guna menjamin karyawan melakukan pekerjaan maka para manajer senantiasa harus berupaya mengarahkan, membimbing, membangun kerjasama, dan memotivasi karyawan untuk bersikap lebih baik sehingga upaya-upaya karyawan secara individu dapat meningkatkan penampilan kelompok dalam rangka mencapai

tujuan organisasi. Sebab dengan melakukan kegiatan supervisi secara sistematis maka akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja mereka dan pelaksanaan pekerjaan akan lebih baik.

C. Pengaruh Antar Variabel

1. Pengaruh Efektivitas Penilaian Kinerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Penilaian kinerja dilakukan oleh perusahaan sebagai suatu proses untuk mengevaluasi hasil kerja karyawan apakah sudah sesuai standar atau belum bahkan melebihi standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Apabila hasil kerja karyawan sudah memenuhi standar dan melebihi maka dikatakan bahwa kinerja karyawan sudah baik. Demikian sebaliknya, seorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah. Hasil dari penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan dapat dijadikan sebagai dasar dalam peningkatan pekerjaan (promosi pekerjaan), kenaikan kompensasi, mutasi, dan pemberhentian kerja (Bangun, 2012:230). Selain itu, penilaian kinerja secara umum mempunyai dua tujuan, yakni: (1) untuk memberi penghargaan kepada karyawan atas kinerjanya, dan (2) untuk memotivasi karyawan agar penilaian kinerja yang akan datang bisa lebih baik (Gomes, 2003:135).

Penilaian kinerja yang baik dan efektif bermanfaat selain bagi perusahaan juga bagi karyawan, melalui penilaian kinerja yang efektif karyawan dapat mengetahui seberapa baik kinerja mereka serta mendapatkan umpan balik, sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dengan tuntutan dan harapan perusahaan. Hasil baik dan buruknya suatu penilaian kinerja dapat mempengaruhi motivasi kerja dari karyawan. Karyawan yang hasil kerjanya baik akan cenderung termotivasi untuk tetap bekerja dengan baik. Sedangkan karyawan yang hasil kerjanya kurang baik akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kerjanya.

Menurut hasil penelitian terdahulu oleh Iqbal *et al* (2013) didapatkan kesimpulan bahwa tujuan utama sistem penilaian kinerja seharusnya memberikan motivasi kepada seluruh karyawan, sehingga perusahaan diharapkan mampu untuk menerapkan sistem penilaian kinerja yang efektif. Hasil penelitian oleh Gultom (2015) diketahui bahwa pada hasil perhitungannya sebanyak 23,1% penilaian kinerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Menurut hasil penelitian Vortuna (2017) diperoleh hasil bahwa penilaian kinerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, dengan kata lain semakin baik penilaian kinerja maka dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Dengan demikian, peneliti menduga adanya pengaruh antara efektivitas penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan.

2. Pengaruh Kesesuaian Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Kompensasi merupakan salah satu faktor penting dalam menjalankan sebuah perusahaan. Menentukan kompensasi yang sesuai menjadi pertimbangan penting bagi setiap perusahaan, karena gaji dan upah serta bentuk kompensasi lainnya merupakan komponen biaya usaha. Oleh karena itu, sistem kompensasi dalam perusahaan harus disesuaikan dengan tujuan dan strategi perusahaan. Menurut Mangkunegara (2013:84) Kompensasi yang diberikan kepada pegawai berpengaruh pada tingkat motivasi kerja dan hasil kerja. Perusahaan yang menentukan tingkat kompensasi dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal akan lebih memotivasi pegawai untuk bekerja. Hal ini karena motivasi kerja dipengaruhi oleh terpenuhi tidaknya kebutuhan minimal kehidupan pegawai.

Menurut hasil penelitian Ulfa (2013) diketahui bahwa kompensasi finansial dan kompensasi terhadap motivasi kerja, dengan tingkat signifikansi sebesar 0,002 yang lebih kecil dari 0,05. Hasil penelitian Gultom (2015) diketahui bahwa kompensasi memberi pengaruh sebesar 43,7% terhadap motivasi. Selanjutnya, hasil penelitian oleh Vortuna (2017) menjelaskan bahwa secara parsial kompensasi memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan dengan nilai t hitung 3,366 yang lebih besar dari t tabel sebesar 1,991 dan tingkat signifikansi sebesar 0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, peneliti menduga adanya pengaruh antara kesesuaian kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan.

3. Pengaruh Efektivitas Penilaian Kinerja dan Kesesuaian Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan, yaitu manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk mengambil keputusan pada masa mendatang. Alasan kedua manajer perusahaan memerlukan alat yang bisa digunakan untuk membantu karyawan memperbaiki kinerja. Menurut Zainal (2015:408) mengemukakan bahwa tujuan adanya penilaian kinerja pada perusahaan pada dasarnya untuk memberikan imbalan yang serasi, misalnya pemberian gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji, dan insentif uang. Selain itu penilaian kinerja juga bertujuan untuk pengembangan karyawan dan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2013:84) kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sangat berpengaruh pada tingkat motivasi kerja karyawan. Perusahaan yang menentukan tingkat kompensasi dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal, akan memungkinkan karyawan bekerja dengan penuh motivasi. Perusahaan yang memperhatikan asas adil dan layak dalam pemberian kompensasi dan mampu memberikan kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan akan berimbas pada semangat kerja dan motivasi karyawan yang meningkat.

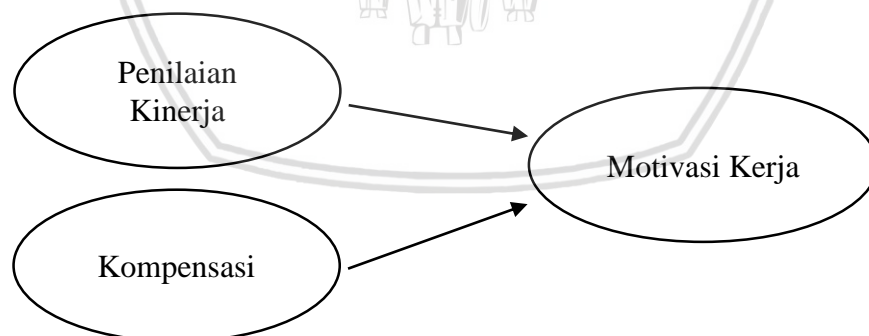
Menurut hasil penelitian Gultom (2015) diperoleh angka 50,4% yang menunjukkan pengaruh penilaian kinerja dan kompensasi terhadap motivasi. Selanjutnya, hasil penelitian oleh Vortuna (2017) yang

menunjukkan pengaruh secara simultan penilaian kinerja kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan, dengan nilai F hitung sebesar $28,662 > 3,12$ dan $\text{sig F } (0,000) < 0,05$. Dengan demikian, peneliti menduga adanya pengaruh antara efektivitas penilaian kinerja dan kesesuaian kompensasi karyawan terhadap motivasi kerja karyawan.

D. Model Konsep dan Model Hipotesis

1. Model Konsep

Menurut Singarimbun & Efendi (1982:17) konsep dapat diartikan sebagai suatu istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian, keadaan, kelompok, atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Model konsep dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.3.



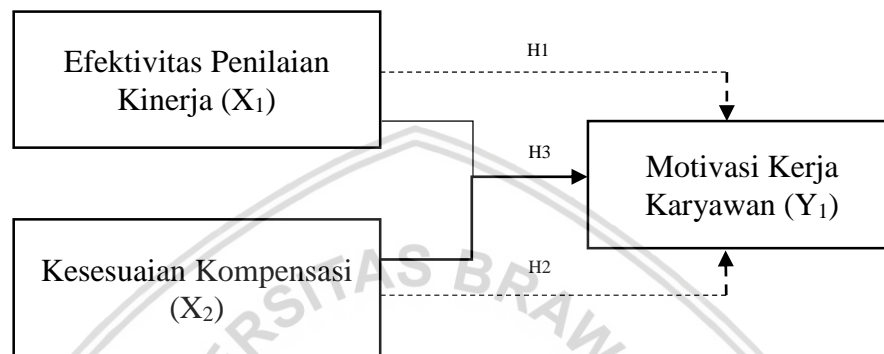
Gambar 2.3 Model Konsep

Sumber: Tinjauan Pustaka

2. Model Hipotesis

Hipotesis menurut Sugiyono (2015:159) merupakan suatu jawaban sementara terhadap rumusan masalah dalam penelitian, di mana rumusan

masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan model konsep yang telah dibuat, dapat digambarkan model hipotesis untuk mempermudah dalam memahami pengaruh antara variabel dalam penelitian ini sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 2.4.



Gambar 2.4 Model Hipotesis

Sumber: Tinjauan Pustaka

Keterangan:

- ▶ Parsial
- ▶ Simultan

Sesuai dengan perumusan masalah dalam penelitian ini, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁ : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari efektivitas penilaian kinerja (X₁) terhadap motivasi kerja karyawan (Y₁).

H₂ : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari kesesuaian kompensasi (X₂) terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

H₃ : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari efektivitas penilaian kinerja (X₁) dan kesesuaian kompensasi (X₂) terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian *explanatory* (penjelasan) dengan pendekatan kuantitatif. Pengertian penelitian *explanatory* menurut Zulganef (2013:11) adalah penelitian yang bertujuan menelaah kausalitas antar variabel yang menjelaskan fenomena tertentu. Menurut Sugiyono (2015:7) pendekatan dengan metode kuantitatif digunakan apabila data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik. Pada penelitian ini peneliti memilih menggunakan jenis penelitian *explanatory* dengan pendekatan kuantitatif karena penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penilaian kinerja dan kompensasi terhadap motivasi kerja serta melakukan generalisasi terhadap populasi menggunakan sampel yang telah ditentukan yang akan diolah dengan analisis statistik.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah letak akan dilakukannya penelitian untuk memperoleh data atau informasi yang diperlukan berkaitan dengan permasalahan penelitian. Lokasi penelitian ini berada di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang Jalan Terusan Danau Sentani No. 100 Malang. Alasan pemilihan lokasi di PDAM Kota Malang dikarenakan Penilaian Kinerja dan Kompensasi

sudah diterapkan di perusahaan tersebut serta memungkinkan untuk peneliti memperoleh data yang terkait dengan pengaruh penilaian kinerja dan kompensasi terhadap motivasi kerja.

C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran

1. Konsep

Adapun konsep dalam penelitian ini, dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Konsep Penilaian Kinerja

Menurut Mathis & Jackson (2006, dalam Zainal, 2015:405), “penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan yang dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan”. Penilaian kinerja dilakukan perusahaan untuk menilai kinerja dan mengevaluasi kinerja karyawan. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai dasar membuat keputusan- keputusan yang berkaitan dengan kebutuhan perusahaan.

b. Konsep Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka berikan kepada perusahaan baik jasa tenaga atau kemampuan. Kompensasi diberikan kepada karyawan tujuannya untuk membantu pencapaian keberhasilan strategi perusahaan. Kompensasi harus dikelola dengan baik oleh perusahaan. Tujuannya agar tercipta keuntungan baik bagi perusahaan dan juga

bagi karyawan (Zainal, 2015:543).

c. Konsep Motivasi Kerja

Motivasi kerja berarti suatu dorongan yang membuat karyawan bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan. penting bagi perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawannya. Menurut Zainal (2015:611) keberhasilan suatu bentuk motivasi bisa dilihat dari hasil pekerjaan yang diperoleh dari pelaksanaan suatu pekerjaan.

2. Variabel

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Variabel Independen

Variabel independen disebut juga dengan variabel bebas. Variabel bebas menurut Indriantoro dan Supomo (2012:63) adalah tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel lain dan disebut juga variabel yang diduga sebagai sebab (*presumed cause variable*). Variabel independen dalam penelitian ini adalah Efektivitas Penilaian Kinerja (X_1) dan Kesesuaian Kompensasi (X_2).

b. Variabel Dependen

Variabel dependen disebut juga dengan variabel terikat. Variabel terikat menurut Indriantoro dan Supomo (2012:63) adalah tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen dan disebut juga variabel yang diduga sebagai akibat (*presumed*

effect variable). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Motivasi Kerja Karyawan (Y).

3. Definisi Operasional

Definisi operasional dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Efektivitas Penilaian Kinerja (X_1)

Penilaian kinerja merupakan kegiatan yang dilakukan organisasi untuk menilai dan mengevaluasi kinerja karyawan sesuai dengan pekerjaan yang ditugaskan kepada karyawan PDAM Kota Malang. Variabel Efektivitas Penilaian Kinerja (X_1) dalam penelitian ini akan diukur menggunakan empat faktor merujuk pada Zainal (2015:415), yaitu:

- 1) *Realiability* (Reliabilitas), ukuran kinerja yang konsisten, dengan item sebagai berikut:
 - a) Penilaian kinerja karyawan memberikan hasil yang akurat.
 - b) Penilaian kinerja karyawan memiliki standar yang baku.
- 2) *Relevance* (Relevan), ada kaitan antara standar pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi dan penilaian kinerja sesuai dengan jabatan masing-masing pekerjaan karyawan, dengan item sebagai berikut:
 - a) Penilaian kinerja karyawan sudah sesuai dengan arah pencapaian tujuan perusahaan.

b) Penilaian kinerja relevan dengan masing-masing jabatan karyawan.

3) *Sensitivity* (Sensivitas), ukuran penilaian kinerja harus mampu mencerminkan perbedaan antara karyawan dengan nilai tinggi dan rendah, dengan item sebagai berikut:

a) Penilaian kinerja karyawan sudah bersifat objektif.

b) Penilaian kinerja karyawan sesuai dengan fakta kinerja tiap karyawan.

4) *Practicality* (Praktis), kriteria harus dapat diukur, dengan kata lain instrumen penilaian mudah dimengerti oleh pihak yang terkait dalam proses penilaian dengan item sebagai berikut:

a) Pengisian format penilaian kinerja karyawan tidak memakan waktu yang lama.

b) Karyawan tidak mengalami kesulitan memahami format penilaian kinerja karyawan yang ada.

b. Kesesuaian Kompensasi (X_2)

Kesesuaian Kompensasi berarti kompensasi yang diberikan perusahaan sudah memenuhi asas keadilan dan kelayakan serta sebagai bentuk pemenuhan kebutuhan karyawan. Indikator dari variabel Kesesuaian Kompensasi (X_2) merujuk pada Zainal (2015:544), yaitu:

1) Gaji, dengan item sebagai berikut:

a) Kesesuaian gaji dengan pekerjaan.

- b) Tingkatan gaji sesuai dengan asas kelayakan serta adil.
 - c) Tingkatan gaji sesuai dengan harapan.
- 2) Insentif dan Tunjangan, dengan item sebagai berikut:
- a) Bonus diberikan sebanding dengan waktu kerja lembur.
 - b) Kesesuaian tunjangan dengan harapan.
 - c) Adanya Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK).
 - d) Jaminan kecelakaan kerja sesuai dengan resiko pekerjaan.
- 3) Fasilitas, dengan item sebagai berikut:
- a) Karyawan memiliki kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan.
 - b) Perusahaan memperhatikan pemenuhan kebutuhan dan fasilitas karyawan.
- c. Motivasi Kerja Karyawan (Y)

Motivasi kerja merupakan tindakan yang mempengaruhi karyawan agar karyawan mampu mencapai tujuan perusahaan. Indikator dari motivasi kerja karyawan merujuk pada Zainal (2015:612) diuraikan sebagai berikut:

- 1) *Existence* (Eksistensi), dengan item sebagai berikut:
- a) Kondisi lingkungan kerja karyawan.
 - b) Keamanan tempat kerja karyawan.
- 2) *Relatedness* (Keterkaitan), dengan item sebagai berikut:
- a) Hubungan antara karyawan dengan pimpinan.
 - b) Hubungan antara karyawan dalam rekan sesama karyawan.

c) Keterlibatan karyawan dalam berbagai kegiatan di perusahaan.

3) *Growth* (Pertumbuhan), dengan item sebagai berikut:

a) Kebutuhan untuk ditempatkan pada bagian yang sesuai dengan kemampuan karyawan.

b) Peluang untuk mengembangkan karir.

Secara rinci identifikasi definisi operasional konsep, variabel, indikator, serta item, dalam penelitian ditunjukkan pada tabel pada Tabel 3.1 Sebagai berikut:

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Penilaian Kinerja (Zainal, 2015:415)	Efektivitas Penilaian Kinerja (X ₁)	<i>Reliability</i> (Reliabilitas) (X _{1.1})	a) Penilaian kinerja karyawan memberikan hasil yang akurat (X _{1.1.1}) b) Penilaian kinerja karyawan memiliki standar yang baku (X _{1.1.2})
		<i>Relevance</i> (Relevan) (X _{1.2})	a) Penilaian kinerja karyawan sudah sesuai dengan arah pencapaian tujuan perusahaan (X _{1.2.1}) c) Penilaian kinerja relevan dengan masing-masing jabatan karyawan (X _{1.2.2})
		<i>Sensitivity</i> (Sensivitas) (X _{1.3})	a) Penilaian kinerja karyawan sudah bersifat objektif (X _{1.3.1}) b) Penilaian kinerja karyawan sesuai dengan fakta kinerja tiap karyawan (X _{1.3.1})

Lanjutan Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Konsep	Variabel	Indikator	Item
		<i>Practicality</i> (Praktis) (X _{1.4})	a) Pengisian format penilaian kinerja karyawan tidak memakan waktu yang lama (X _{1.4.1}) b) Karyawan tidak mengalami kesulitan memahami format penilaian kinerja karyawan (X _{1.4.2})
Kompensasi (Zainal, 2015:544)	Kesesuaian Kompensasi (X ₂)	Kesesuaian Gaji (X _{2.1})	a) Kesesuaian gaji dengan pekerjaan (X _{2.1.1}) b) Tingkatan gaji sesuai dengan asas keadilan serta kelayakan (X _{2.1.2}) c) Tingkatan gaji sesuai dengan harapan (X _{2.1.3})
		Kesesuaian Insentif dan Tunjangan (X _{2.2})	a) Bonus diberikan sebanding dengan waktu kerja lembur (X _{2.2.1}) b) Kesesuaian tunjangan dengan harapan (X _{2.2.2}) c) Adanya Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK) (X _{2.2.3}) d) Jaminan kecelakaan kerja sesuai dengan resiko pekerjaan (X _{2.2.4})

Lanjutan Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Konsep	Variabel	Indikator	Item
		Fasilitas (X _{2.3})	a) Karyawan memiliki kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan (X _{2.3.1}) b) Perusahaan memperhatikan pemenuhan kebutuhan dan fasilitas karyawan (X _{2.3.2})
Motivasi Kerja (Zainal, 2015:612)	Motivasi Kerja Karyawan (Y ₁)	<i>Existence</i> (Eksistensi) (Y _{1.1})	a) Kondisi lingkungan kerja karyawan (Y _{1.1.1}) b) Keamanan tempat kerja karyawan (Y _{1.1.2})
		<i>Relatedness</i> (Keterkaitan) (Y _{1.2})	a) Hubungan antara Karyawan dengan pimpinan (Y _{1.2.1}) b) Hubungan antara Karyawan dengan rekan sesama karyawan (Y _{1.2.2})
		<i>Growth</i> (Pertumbuhan) (Y _{1.3})	a) Kebutuhan untuk ditempatkan pada bagian yang sesuai dengan kemampuan karyawan (Y _{1.3.1}) b) Peluang untuk mengembangkan karir (Y _{1.3.2})

Sumber: Kajian Teori, 2018

4. Skala Pengukuran

Skala pengukuran menurut Thoifah (2015:40) merupakan skala yang digunakan untuk mengukur sifat, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial. Skala pengukuran dalam

penelitian ini menggunakan Skala Likert.

Tabel 3.2 Skala Likert

No	Jawaban Responden	Skor
1.	Sangat Setuju (SS)	5
2.	Setuju (S)	4
3.	Ragu-ragu (R)	3
4.	Tidak Setuju (TS)	2
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono, 2015:94

Berdasarkan rentang skor tersebut, maka interval = (skor tertinggi – skor terendah)/jumlah kelas = $(5-1)/5=0,8$, sehingga dapat ditentukan interval masing-masing kelas dan interpretasinya sebagai berikut:

Tabel 3.3 Pedoman Interpretasi Jawaban Responden

No.	Interval	Keterangan
1.	1,00 – 1,80	Sangat tidak sesuai
2.	1,81 – 2,60	Tidak sesuai
3.	2,61 – 3,40	Cukup
4.	3,41 – 4,20	Sesuai
5.	4,21 – 5,00	Sangat Sesuai

Sumber: Olahan Peneliti, 2018

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan peneliti (Sugiyono, 2015:80). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PDAM Kota Malang yang berjumlah 365 orang. Pada penelitian ini peneliti tidak mengikutsertakan karyawan tidak tetap dalam populasi penelitian karena pada PDAM Kota Malang penilaian kinerja hanya dilakukan untuk karyawan tetap saja.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2015:81). Sampel digunakan untuk mewakili keseluruhan dari jumlah populasi yang ada sehingga jumlahnya lebih sedikit dari populasi. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap yang bekerja di PDAM Kota Malang yang berjumlah 365. Penulis mempersempit populasi dengan menghitung ukuran sampel yang dilakukan dengan menggunakan teknik Slovin. Jumlah sampel harus representatif agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan dan perhitungannya tidak memerlukan tabel jumlah sampel, perhitungannya bisa menggunakan rumus sebagai berikut (Sanusi, 2011:101):

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

Keterangan:

- n = ukuran sampel/jumlah responden
- N = ukuran populasi
- α = toleransi ketidakteelitian (dalam persen)

Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 365, sehingga presentase kelonggaran yang digunakan adalah 10% dan perhitungan yang dihasilkan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} n &= \frac{365}{1 + Na^2} \\ &= \frac{365}{4,65} \\ &= 78,5 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan, maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 79 yang diperoleh dari pembulatan perhitungan

sampel karyawan tetap PDAM Kota Malang.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *nonprobability sampling* dengan *sampling* Insidental. Menurut Sugiyono (2015:85) *Sampling* insidental merupakan teknik pengambilan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang kebetulan/insidental bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel. Data diambil pada bulan April dan dibutuhkan waktu 2 minggu untuk pengambilan data.

E. Pengumpulan Data

1. Sumber Data

a. Data Primer

Data primer menurut Sugiyono (2015:137) adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer dalam penelitian ini didapatkan melalui jawaban yang diberikan oleh sampel penelitian melalui angket.

b. Data Sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat dokumen (Sugiyono, 2015:137). Penelitian ini menggunakan data sekunder seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi, dan visi misi yang diperoleh dari PDAM Kota Malang.

2. Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan instrumen berupa angket yang berisi daftar pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan *software* SPSS 21 for Windows untuk mengolah data berupa angka-angka yang akan dianalisis dengan metode yang sudah ditentukan.

3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik penyebaran angket. Pada penelitian ini peneliti akan menyebarkan angket yang berisi daftar pernyataan terkait dengan masalah yang diteliti dan diajukan kepada 79 orang karyawan tetao PDAM Kota Malang.

F. Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebuah penelitian yang bersifat kuantitatif misalnya survei, selalu menggunakan instrumen berupa angket. Angket yang digunakan tidaklah sembarangan, harus baik dan relevan. Oleh karena itu, angket yang baik dan relevan harus memenuhi dua buah persyaratan, yaitu valid dan reliabel. Validitas dan reliabilitas instrumen penelitian harus diuji terlebih dahulu menggunakan uji sebagai berikut.

1. Uji Validitas

Hasil penelitian yang valid apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti

(Sugiyono, 2015:121). Sebuah angket yang digunakan dalam penelitian harus valid, artinya mampu menunjukkan sampai sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang diukur (Thoifah, 2015:111). Pengujian validitas instrumen dalam penelitian ini menggunakan teknik korelasi *Product Moment* Pearson. Cara pengukurannya dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing item pertanyaan pada angket dengan skor total angket, rumus *Product Moment* Pearson dijabarkan sebagai berikut (Arikunto, 2010):

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

Keterangan:

r_{xy} = koefisien korelasi variabel bebas dan variabel terikat
 n = banyaknya sampel
 x = item/pertanyaan
 y = total variabel

Valid atau tidaknya suatu item instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *Product Moment* Pearson dengan level signifikansi 5%. Thoifah (2015:112) menyatakan jika nilai r hitung $> r$ tabel dan atau nilai sig $< 0,05$, maka item pertanyaan tersebut dianggap valid.

2. Uji Reliabilitas

Hasil penelitian yang reliabel adalah apabila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan

menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2015:121). Cara mencari reliabilitas menggunakan salah satunya dengan koefisien *Alpha* Cronbach yang dirumuskan sebagai (Arikunto, 2010):

$$\alpha = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma b^2} \right]$$

Keterangan:

- α = Reliabilitas Instrumen
 k = Banyaknya butir pertanyaan
 $\sum \sigma b^2$ = Jumlah varian butir
 σb^2 = Varians total pendekatan

Jika nilai yang diperoleh lebih besar dari 0,6, maka angket tersebut telah reliabel.

3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Berikut adalah tabel hasil uji validitas dan uji reliabilitas yang diolah menggunakan *software* SPSS 21 for windows.

Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas

Konsep	Variabel	Indikator	Item	<i>r</i> hitung	<i>r</i> tabel	Sig.	Ket.
Penilaian Kinerja (Zainal, 2015:415)	Efektivitas Penilaian Kinerja (X ₁)	<i>Realibility</i> (Realibilitas) (X _{1.1})	X _{1.1.1}	0,835	0,361	0,000	Valid
			X _{1.1.2}	0,892		0,000	Valid
		<i>Relevance</i> (Relevan) (X _{1.2})	X _{1.2.1}	0,782		0,000	Valid
			X _{1.2.2}	0,785		0,000	Valid
		<i>Sensivity</i> (Sensivitas) (X _{1.3})	X _{1.3.1}	0,835		0,000	Valid
			X _{1.3.2}	0,835		0,000	Valid
		<i>Practically</i> (Praktis) (X _{1.4})	X _{1.4.1}	0,762		0,000	Valid
			X _{1.4.2}	0,835		0,000	Valid

Lanjutan Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas

Kompensasi (Zainal, 2015:544)	Kesesuaian Kompensasi (X ₂)	Kesesuaian Gaji (X _{2.1})	X _{2.1.1}	0,827	0,361	0,000	Valid
			X _{2.1.2}	0,827		0,000	Valid
			X _{2.1.3}	0,827		0,000	Valid
		Kesesuaian Insentif dan Tunjangan (X _{2.2})	X _{2.2.1}	0,860		0,000	Valid
			X _{2.2.2}	0,986		0,000	Valid
			X _{2.2.3}	0,512		0,004	Valid
			X _{2.2.4}	0,801		0,000	Valid
		Fasilitas (X _{2.3})	X _{2.3.1}	0,980		0,000	Valid
			X _{2.3.2}	0,953		0,000	Valid
						0,000	Valid
Motivasi Kerja (Zainal, 2015:612)	Motivasi Kerja Karyawan (Y ₁)	<i>Existence</i> (Eksistensi) (Y _{1.1})	Y _{1.1.1}	0,741	0,000	Valid	
			Y _{1.1.2}	0,756	0,000	Valid	
		<i>Relatedness</i> (Keterkaitan) (Y _{1.2})	Y _{1.2.1}	0,588	0,000	Valid	
			Y _{1.2.2}	0,769	0,000	Valid	
		<i>Growth</i> (Pertumbuhan) (Y _{1.3})	Y _{1.3.1}	0,681	0,000	Valid	
			Y _{1.3.2}	0,602	0,000	Valid	

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 3.4 dapat diketahui bahwa semua item pernyataan untuk variabel efektivitas penilaian kinerja (X₁), kesesuaian kompensasi (X₂), dan motivasi kerja karyawan (Y₁) memiliki nilai *r* hitung di atas nilai *r* tabel serta memiliki nilai signifikansi kurang dari 0,05 sehingga angket dapat dinyatakan valid.

Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
Efektivitas Penilaian Kinerja (X ₁)	0,925	Reliabel
Kesesuaian Kompensasi (X ₂)	0,944	Reliabel
Motivasi Kerja Karyawan (Y ₁)	0,748	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 3.5 diketahui bahwa nilai *Alpha* Cronbach untuk seluruh variabel yang diuji memiliki nilai lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel yang digunakan pada penelitian ini reliabel.

G. Analisis Data

Adapun analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif adalah analisis statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang terkumpul tanpa membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi (Sugiyono, 2015:147). Analisis deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu distribusi frekuensi, *mean*, dan persentase terkait variabel efektivitas penilaian kinerja, kesesuaian kompensasi, dan motivasi kerja karyawan.

2. Analisis Statistik Inferensial

Analisis statistik inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi (Sugiyono, 2015:148). Data yang diperoleh dari responden akan dianalisis menggunakan *software SPSS 21 for Windows* untuk mempermudah dalam mengelola data yang berwujud angka statistik dan kemudian ditarik kesimpulannya. Analisis statistik inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Uji Normalitas

Menurut Umar (2014:181), uji normalitas digunakan untuk menguji apakah variabel dependen, independen atau keduanya berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan *Test Normality Kolmogorov-Smirnov*. Model regresi yang baik adalah model regresi yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Thoifah (2015:221) menyatakan bahwa dasar pengambilan keputusan pada uji normalitas didasarkan pada probabilitas (*Asymp.Sig*), yaitu jika probabilitas $> 0,05$ maka data bisa berdistribusi normal.

2) Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antarvariabel independen (Umar, 2014:177). Ada tidaknya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan serta dari *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila nilai *tolerance* $> 0,10$ dan $VIF < 10$, maka disimpulkan bahwa model regresi menunjukkan tidak terjadi multikolinearitas.

3) Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual observasi satu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Adanya heterokedastisitas dapat dilihat dengan

cara meregresikan antara variabel independen dengan nilai absolut residualnya. Jika nilai signifikansi antara variabel independen dengan absolut residual lebih dari 0,05 maka tidak terjadi heterokedastisitas.

b. Analisis Regresi Linear Berganda

Teknik analisis data yang digunakan untuk mengetahui pengaruh efektivitas penilaian kinerja (X_1), kesesuaian kompensasi (X_2) terhadap motivasi kerja karyawan (Y_1) adalah analisis linear berganda. Analisis linear berganda merupakan pengujian variabel yang digunakan apabila variabel independennya lebih dari satu. Formulasi regresi linear berganda adalah sebagai berikut (Yamin & Kurniawan, 2014:82):

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n + e$$

Keterangan:

- Y = variabel dependen
 b_0 = *Intercept*, titik potong garis regresi dengan sumbu Y
 b_1, b_2, \dots, b_n = Koefisien regresi parsial untuk X_1, X_2, \dots, X_n
 X_1, X_2, \dots, X_n = Variabel independen
 e = *error/residu*

c. Uji Hipotesis

1) Uji Simultan (Uji F)

Menurut Kuncoro (2009:239) uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Uji dalam penelitian ini memiliki kriteria F hitung

> F tabel dengan signifikansi F di bawah 0,05%. Jika F hitung > F tabel maka secara bersama-sama variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat.

2) Uji Parsial (Uji t)

Menurut Kuncoro (2009:238) uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Pengujian dalam penelitian ini dilakukan dengan cara membandingkan t hitung dan t tabel dengan tingkat signifikansi $t < 0,05$. Jika t hitung > t tabel maka secara individual variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

d. Analisis Determinasi (R^2)

Menurut Kuncoro (2009:240) Koefisien Determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah di antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum PDAM Kota Malang

1. Sejarah Umum PDAM Kota Malang

Berdasarkan data sekunder yang diambil dari perusahaan (“Info Perusahaan”, n.d.) Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang (PDAM) merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Kota Malang. Perusahaan ini bergerak di bidang pelayanan jasa publik dengan memberikan sistem penyediaan air bersih. Sistem penyediaan air bersih di Kota Malang sudah ada sejak zaman Pemerintahan Belanda dan kegiatan penyediaan air minum di kota Malang sudah dimulai sejak tahun 1915 tepatnya pada tanggal 31 Maret 1915 yang ditandai dengan adanya ketentuan persediaan air minum yang dikenal dengan nama *Waterleiding Verordening* Kota Besar Malang. Pada saat itu pemerintah Belanda memanfaatkan air dari sumber air Karanganyar yang saat ini terletak di wilayah Kabupaten Malang untuk memenuhi kebutuhan air bersih masyarakat Kota Malang. Kemudian pada tahun 1928 dengan menggunakan sistem penyadap berupa *Brom Captering*, air yang berasal dari sumber-sumber tersebut ditransmisikan secara gravitasi ke reservoir daerah Dinoyo dan Betek.

Perkembangan penduduk yang semakin pesat dari tahun ke tahun membuat kebutuhan akan air bersih juga semakin meningkat, oleh karena itu pada tahun 1935 Pemerintah yang saat itu berkuasa di Kota Malang

menyusun program peningkatan produksi debit air bersih dengan memanfaatkan sumber yang terletak di wilayah Kota Batu, yaitu sumber Bilangun sebanyak 215 liter/detik. Pada tanggal 18 Desember 1974 dengan diterbitkannya Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 1974, unit yang sebelumnya hanya bergerak pada air minum berubah dengan status Perusahaan Air Minum. Sejak saat itu PDAM Kota Malang mempunyai status badan hukum dan mempunyai hak otonomi dalam pengelolaan air minum.

Pada awal berdirinya PDAM Kota Malang berlokasi di Jl. Diponegoro. Pada tahun 1983 kantor pelayanan dipindah ke Jl. A. Yani No. 153 Blimbing Malang. Terakhir pada tahun 1996 sampai sekarang kantor pusat PDAM Kota Malang berlokasi di Jl. Terusan Danau Sentani No. 100 Malang. Saat ini, PDAM Kota Malang memiliki 16 sumber air yang dijadikan sebagai penopang kebutuhan air bersih di Kota Malang. Luas wilayah pelayanan PDAM Kota Malang sebesar 80% dari luas wilayah Kota Malang yang kurang lebih seluas 110 km² kemudian untuk wilayah cakupan pelayanannya sebesar 80% dari jumlah penduduk Kota Malang yang berjumlah 843.858 jiwa. Tahun ke tahun Kota Malang semakin berkembang yang memicu pertambahan jumlah penduduknya, hal ini mengakibatkan peningkatan kebutuhan air bersih, sehingga untuk memenuhi dan demi menjaga kelangsungan pelayanan air pada konsumen secara 24 jam secara terus-menerus, PDAM Kota Malang menambah kapasitas produksi dengan mengelola sumber air yang berada di wilayah kabupaten Malang dan

beberapa mata air di Kota Malang agar kebutuhan air bersih dapat terpenuhi secara optimal.

Menjawab isu strategis nasional berkaitan dengan air minum sebagai kebutuhan dasar manusia untuk memenuhi aspek kesehatan dan juga sebagai faktor pendorong pertumbuhan ekonomi, maka PDAM Kota Malang mulai menerapkan program Zona Air Minum Prima (ZAMP). Program ZAMP ini adalah program dimana air yang didistribusikan ke konsumen bisa langsung diminum dari kran tanpa harus melalui proses pengolahan secara konvensional, yaitu dimasak. Program ini telah dirasakan oleh hampir 15.000 pelanggan. Program ini merupakan perwujudan dari Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 2005, dimana air yang didistribusikan oleh PDAM kepada masyarakat harus berkualifikasi air minum.

2. Visi, Motto, dan Misi PDAM Kota Malang

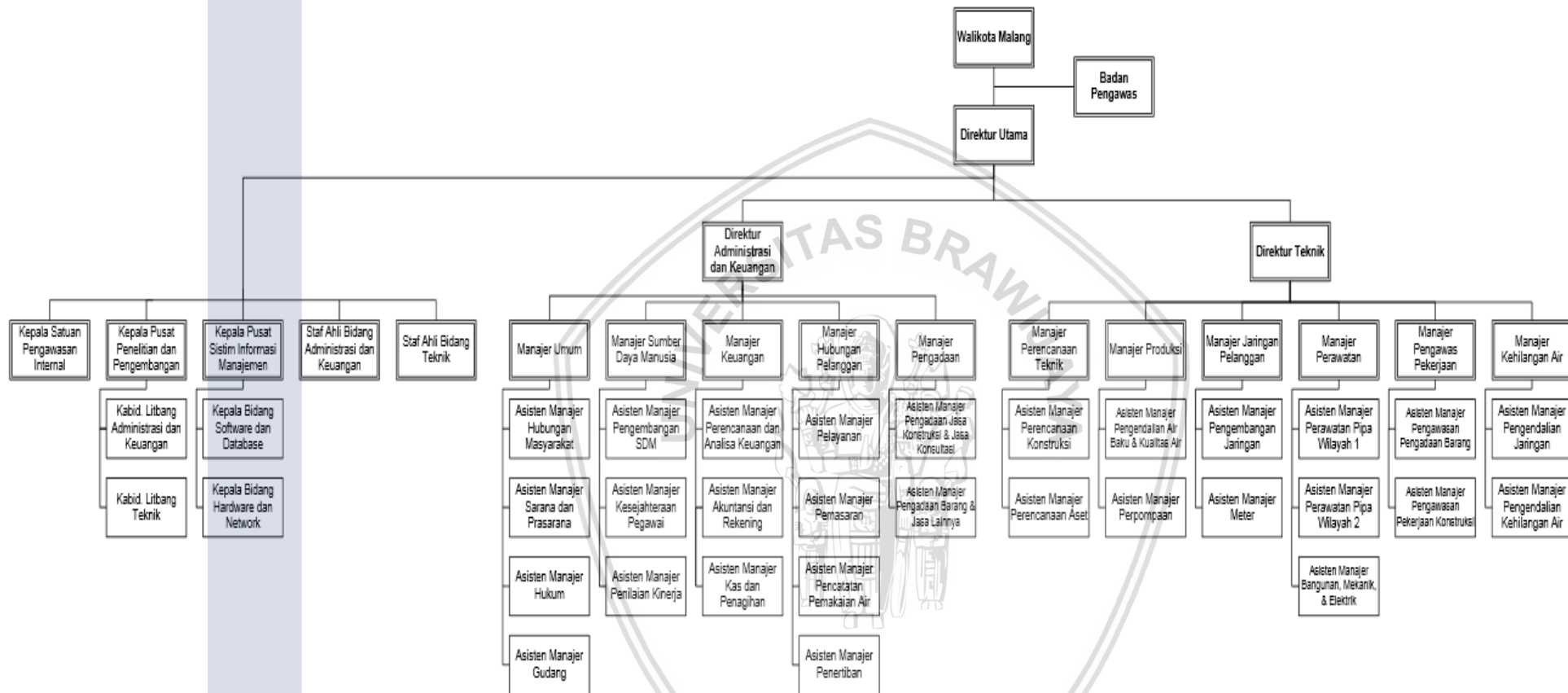
Berdasarkan data sekunder yang diambil dari perusahaan (“Visi dan Misi”, n.d.) PDAM Kota Malang merumuskan visi yang akan menjadi arah, perekat, dan motivator dalam pengembangan usaha perusahaan. Visi akan membentuk suatu filosofi yang menjadi keyakinan utama dan motivasi segenap jajaran PDAM Kota Malang. Visi PDAM Kota Malang memiliki visi, yaitu **“Menjadi Perusahaan Air Minum Yang Sehat Dan Dibanggakan Dengan Pelayanan Prima Yang Berkelanjutan”**. Sedangkan motto PDAM Kota Malang adalah **“Pelayanan terbaik merupakan kebanggaan kami”**.

Misi adalah alasan utama kenapa perusahaan ada dan darimana perusahaan berangkat guna memenuhi keinginan dan harapan para stakeholdernya. Misi digunakan sebagai pedoman bertindak dan sebagai sumber inspirasi untuk selalu melakukan yang terbaik bagi kepentingan bersama. Misi PDAM Kota Malang adalah:

- a. Menyediakan pelayanan air minum yang prima dan berkelanjutan dengan harga yang terjangkau kepada masyarakat kota Malang;
- b. Memberikan kontribusi penghasilan kepada pemerintah kota Malang dari bagian laba usaha perusahaan;
- c. Melaksanakan peran aktif dalam upaya peningkatan derajat kesehatan masyarakat dan pelestarian lingkungan.

3. Struktur Organisasi PDAM Kota Malang

Berdasarkan data sekunder yang diambil dari perusahaan (“Struktur Organisasi”, n.d.) PDAM Kota Malang adalah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Kota Malang yang dipimpin oleh direksi dan dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah pengawasan dan bertanggungjawab kepada walikota Malang. Terdapat Badan Pengawas yang bertugas untuk melakukan pengawasan terhadap pengelolaan perusahaan agar perusahaan berjalan sesuai atas dasar asas ekonomi dalam kesatuan sistem pembinaan demokrasi ekonomi. Organisasi PDAM Kota Malang dipimpin oleh tiga orang direksi yang terdiri dari direktur utama, direktur administrasi dan keuangan, serta direktur teknik. Struktur PDAM Kota Malang dapat dilihat pada Gambar 4.1 berikut ini:



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PDAM Kota Malang

Sumber: (“Struktur Organisasi”, n.d.)

4. Gambaran Umum Program Kompensasi PDAM Kota Malang

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang dalam penyusunan skala gaji karyawannya mengacu pada prinsip-prinsip skala gaji PNS yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan PDAM Kota Malang dan ditetapkan dengan Keputusan Direksi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Asisten Manajer PDAM Kota Malang, diperoleh gambaran bahwa pemberian kompensasi di PDAM Kota Malang terdiri dari berbagai jenis. Kompensasi pertama adalah gaji pokok yang diterima karyawan setiap bulan sesuai dengan masing-masing jabatan karyawan. Ada Insentif yang diterima karyawan sebagai bentuk penghargaan atas hasil penilaian kinerja yang dilakukan setiap bulan. Pemberian kompensasi PDAM Kota Malang memiliki sifat sebagai berikut:

- a. Bersifat rutin, yaitu dalam bentuk gaji pokok yang diberikan setiap bulan;
- b. Bersifat insidental, dalam bentuk upah lembur;
- c. Jamsostek yang terdiri dari tiga jaminan, yaitu: Jaminan Hari Tua (JHT), Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK) dan Jaminan Kematian (JKM);
- d. Tunjangan hari raya (THR), diberikan sekali dalam setahun menjelang hari raya idul fitri;
- e. Tunjangan penghargaan masa kerja, diberikan kepada pegawai setelah memiliki masa kerja tertentu (10,20,30 tahun);

- f. Tunjangan ibadah haji pegawai, diberikan setiap tahun kepada sebanyak dua orang karyawan sebesar Ongkos Naik Haji (ONH) yang ditetapkan oleh pemerintah.

B. Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PDAM Kota Malang dan didapat sampel sebanyak 79 orang dari perhitungan menggunakan rumus *Slovin*. Angket dibagikan sebanyak jumlah responden, yaitu 79 angket namun yang kembali berjumlah 74. Pada saat peneliti mengambil angket yang ditinggal kepada responden ada 5 angket yang ternyata hilang, kemudian peneliti memberikan waktu kepada responden untuk mencari angket yang hilang tersebut, sampai pada waktu yang ditentukan responden tidak memberikan kabar dan peneliti akhirnya menggunakan 74 angket untuk diolah datanya meninggalkan 5 angket yang hilang.

1. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin responden dalam penelitian ini terdiri dari laki-laki dan perempuan, dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	40	54,05%
Perempuan	34	45,95%
Total	74	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.1 diketahui bahwa jenis kelamin responden sebagian besar laki-laki, yaitu sebanyak 40 orang atau sebesar 54,05%, sedangkan responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 34 orang atau sebesar 45,95%.

2. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Usia

Gambaran umum responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
≤ 20 tahun	0	0%
21-30 tahun	11	14,86%
31-40 tahun	20	27,03%
≥ 41 tahun	43	58,11%
Total	74	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa sebagian responden berusia di atas 41 tahun, yaitu sebanyak 43 orang atau sebesar 58,11%, kemudian responden dengan usia 31 hingga 40 tahun sebanyak 20 orang atau sebesar 27,03%, responden dengan usia 21 hingga 30 tahun sebanyak 11 orang atau sebesar 14,86%, dan diketahui tidak ada responden berusia kurang dari 20 tahun.

3. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Menurut data yang diperoleh dari penyebaran angket dapat dilihat bahwa tingkat pendidikan terakhir responden melalui Tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SMP	0	0%
SMA	5	6,76%
S1	64	86,49%
S2	3	4,05%
S3	0	0%
Lain-lain (D1)	2	2,70%
Total	74	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.3 diketahui bahwa responden dengan pendidikan terakhir S1 memiliki jumlah terbanyak dengan jumlah 64 orang atau dengan persentase 86,49%, responden dengan pendidikan terakhir SMA berjumlah 5 orang atau dengan persentase 6,76%, responden dengan tingkat pendidikan S2 berjumlah 3 orang atau 4,05%, responden dengan pendidikan terakhir lain-lain dalam hal ini D1 ada 2 orang atau 2,07%, serta tidak ada responden dengan pendidikan terakhir SMP dan S3.

4. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.4 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
0-1 tahun	7	9,46%
2-3 tahun	3	4,05%
4-5 tahun	4	5,41%
>5 tahun	60	81,08%
Total	74	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat dilihat bahwa jumlah responden dengan masa kerja lebih dari 5 tahun memiliki jumlah terbesar dengan jumlah 60 orang atau dengan persentase 81,08%, responden dengan masa kerja kurang dari 1 tahun berjumlah 7 orang atau 9,46%, responden dengan masa kerja

antara 4 sampai 5 tahun berjumlah 4 orang atau 5,41%, dan responden dengan masa kerja antara 2 sampai 3 tahun hanya 3 orang atau 4,05%.

C. Analisis Data

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul dalam bentuk tabel distribusi frekuensi yang diperoleh dari penyebaran angket. Melalui tabel distribusi frekuensi diketahui frekuensi dan persentase skor jawaban responden untuk masing-masing item dalam angket.

a. Distribusi Jawaban Item Variabel Efektivitas Penilaian Kinerja (X_1)

Variabel efektivitas penilaian kinerja terdiri dari empat indikator yang dikembangkan menjadi delapan item pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5 Distribusi Jawaban Item Variabel Efektivitas Penilaian Kinerja (X_1)

No.	Item	STS		TS		R		S		SS		Mean
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1.	X _{1.1.1}	0	0	6	8,1	13	17,6	55	74,3	0	0	3,66
2.	X _{1.1.2}	1	1,4	1	1,4	12	16,2	60	81,1	0	0	3,77
3.	X _{1.2.1}	0	0	3	4,1	29	39,2	41	55,4	1	1,4	3,54
4.	X _{1.2.2}	0	0	3	4,1	32	43,2	39	52,7	0	0	3,49
5.	X _{1.3.1}	1	1,4	4	5,4	14	18,9	55	74,3	0	0	3,66
6.	X _{1.3.2}	0	0	3	4,1	15	20,3	56	75,7	0	0	3,72
7.	X _{1.4.1}	0	0	2	2,7	23	31,1	48	64,9	1	1,4	3,65
8.	X _{1.4.2}	0	0	2	2,7	6	8,1	64	86,5	2	2,7	3,89
Grand Mean Variabel Efektivitas Penilaian Kinerja (X_1)												3,67

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Keterangan:

- STS : Sangat Tidak Setuju
 TS : Tidak Setuju
 R : Ragu-ragu
 S : Setuju
 SS : Sangat Setuju
 X_{1.1.1} : Menurut saya penilaian kinerja karyawan sudah memberikan hasil yang akurat
 X_{1.1.2} : Menurut saya penilaian kinerja karyawan memiliki standar yang baku
 X_{1.2.1} : Menurut saya penilaian kinerja karyawan sudah sesuai dengan arah pencapaian tujuan perusahaan
 X_{1.2.2} : Menurut saya penilaian kinerja karyawan relevan dengan masing-masing jabatan karyawan
 X_{1.3.1} : Menurut saya penilaian kinerja karyawan sudah bersifat objektif
 X_{1.3.2} : Menurut saya penilaian kinerja sudah sesuai dengan fakta kinerja tiap karyawan
 X_{1.4.1} : Menurut saya pengisian format penilaian kinerja karyawan tidak memakan waktu yang lama
 X_{1.4.2} : Saya dapat dengan mudah memahami format penilaian kinerja karyawan

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui hasil jawaban responden untuk tiap-tiap item pernyataan terkait dengan variabel efektivitas penilaian kinerja (X_1). Pada item X_{1.1.1} dengan pernyataan “menurut saya penilaian kinerja karyawan memberikan hasil yang akurat” diperoleh 0 responden (0%) yang menjawab sangat tidak setuju dan sangat setuju, 6 responden (8,1%) menjawab tidak setuju, 13 responden (17,6%) menjawab ragu-ragu, 55 responden (74,3%) menjawab setuju. Rata-rata pada item X_{1.1.1} sebesar 3,66 masuk kategori sesuai. Hal ini menunjukkan responden cukup setuju bahwa penilaian kinerja karyawan sudah memberikan hasil yang akurat.

Tanggapan responden pada item $X_{1.1.2}$ tentang “menurut saya penilaian kinerja karyawan memiliki standar yang baku” diperoleh 1 responden (1,4%) yang menjawab sangat tidak setuju, 1 responden (1,4%) menjawab tidak setuju, 12 responden (16,2%) menjawab ragu-ragu, 60 responden (81,1%) menjawab setuju, dan 0 responden (0%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item $X_{1.1.2}$ sebesar 3,77 artinya masuk kategori sesuai. Hal ini menunjukkan responden cukup setuju bahwa penilaian kinerja karyawan memiliki standar yang baku.

Tanggapan responden pada item $X_{1.2.1}$ tentang “menurut saya penilaian kinerja karyawan sudah sesuai dengan arah pencapaian tujuan perusahaan” diperoleh 0 responden (0%) yang menjawab sangat tidak setuju, 3 responden (4,1%) menjawab tidak setuju, 29 responden (39,2%) menjawab ragu-ragu, 41 responden (55,4%) menjawab setuju, dan 1 responden (1,4%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item $X_{1.2.1}$ adalah 3,54 masuk pada kategori sesuai. Hal ini menunjukkan responden cukup setuju bahwa penilaian kinerja karyawan sudah sesuai dengan arah pencapaian tujuan perusahaan.

Tanggapan responden pada item $X_{1.2.2}$ tentang “menurut saya penilaian kinerja karyawan relevan dengan masing-masing jawaban karyawan” diperoleh 0 responden (0%) yang menjawab sangat tidak setuju, 3 responden (4,1%) menjawab tidak setuju, 32 responden (43,2%) menjawab ragu-ragu, 39 responden (52,7%) menjawab setuju, dan 0 responden (0%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item

$X_{1.2.2}$ sebesar 3,49 masuk pada kategori sesuai. Hal ini menunjukkan responden cukup setuju bahwa penilaian kinerja karyawan relevan dengan masing-masing jawaban karyawan.

Tanggapan responden terhadap item $X_{1.3.1}$ tentang “menurut saya penilaian kinerja karyawan sudah bersifat objektif” diperoleh 1 responden (1,4%) yang menjawab sangat tidak setuju, 4 responden (5,4%) menjawab tidak setuju, 14 responden (18,9%) menjawab ragu-ragu, 55 responden (74,3%) menjawab setuju, dan 0 responden (0%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item $X_{1.3.1}$ sebesar 3,66 yang masuk pada kategori sesuai. Hal ini menunjukkan bahwa responden cukup setuju penilaian kinerja karyawan sudah bersifat objektif.

Tanggapan responden terhadap item $X_{1.3.2}$ tentang “menurut saya penilaian kinerja sudah sesuai fakta kinerja tiap karyawan” diperoleh 0 responden (0%) yang menjawab sangat tidak setuju, 3 responden (4,1%) menjawab tidak setuju, 15 responden (20,3%) menjawab ragu-ragu, 56 responden (75,7%) menjawab setuju, dan 0 responden (0%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item $X_{1.3.2}$ sebesar 3,72 yang masuk pada kategori sesuai. Hal ini menunjukkan bahwa responden cukup setuju penilaian kinerja sudah sesuai fakta kinerja tiap karyawan.

Tanggapan responden terhadap item $X_{1.4.1}$ tentang “menurut saya pengisian format penilaian kinerja karyawan tidak memakan waktu lama” diperoleh 0 responden (0%) yang menjawab sangat tidak setuju,

3 responden (4,1%) menjawab tidak setuju, 23 responden (31,1%) menjawab ragu-ragu, 48 responden (64,9%) menjawab setuju, dan 1 responden (1,4%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item $X_{1.4.1}$ sebesar 3,65 yang masuk pada kategori sesuai. Hal ini menunjukkan responden cukup setuju bahwa pengisian format penilaian kinerja karyawan tidak memakan waktu lama.

Tanggapan responden terhadap item $X_{1.4.2}$ tentang “saya dapat dengan mudah memahami format penilaian kinerja karyawan” diperoleh 0 responden (0%) yang menjawab sangat tidak setuju, 2 responden (2,7%) menjawab tidak setuju, 6 responden (8,1%) menjawab ragu-ragu, 64 responden (86,5%) menjawab setuju, dan 2 responden (2,7%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item $X_{1.4.2}$ adalah 3,89 yang masuk pada kategori sesuai. Hal ini menunjukkan responden cukup setuju bahwa karyawan tidak mengalami kesulitan dalam memahami format penilaian kinerja.

Berdasarkan *mean* masing-masing item dari variabel efektivitas penilaian kinerja (X_1) didapatkan *grand mean* atau skor rata-rata variabel sebesar 3,67 dan terletak pada interval 3,41 – 4,20 yang berarti sebagian besar responden setuju terhadap item-item yang ada dalam variabel efektivitas penilaian kinerja (X_1).

b. Distribusi Jawaban Item Variabel Kesesuaian Kompensasi (X₂)

Variabel kesesuaian kompensasi (X₂) pada penelitian ini diukur melalui tiga indikator yang dikembangkan menjadi sembilan item pernyataan. Jawaban responden terhadap variabel kesesuaian kompensasi (X_{2.2}) dapat dilihat pada Tabel 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4.6 Distribusi Jawaban Item Variabel Kesesuaian Kompensasi (X_{2.2})

No.	Item	STS		TS		R		S		SS		Mean
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1.	X _{2.1.1}	0	0	6	8,1	13	17,6	55	74,3	0	0	3,66
2.	X _{2.1.2}	0	0	5	6,8	16	21,6	53	71,6	0	0	3,65
3.	X _{2.1.3}	0	0	7	9,5	17	23,0	50	67,6	0	0	3,58
4.	X _{2.2.1}	1	1,4	7	9,5	15	20,3	51	68,9	0	0	3,57
5.	X _{2.2.2}	0	0	5	6,8	15	20,3	53	71,6	1	1,4	3,68
6.	X _{2.2.3}	0	0	1	1,4	0	0	64	86,5	9	12,2	4,09
7.	X _{2.2.4}	1	1,4	0	0	5	6,8	65	87,8	3	4,1	3,95
8.	X _{2.3.1}	0	0	3	4,1	12	16,2	59	79,7	0	0	3,76
9.	X _{2.3.2}	0	0	1	1,4	11	14,9	62	83,8	0	0	3,82
Grand Mean Variabel Kesesuaian Kompensasi (X_{2.2})												3,75

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Keterangan:

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

R : Ragu-ragu

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

X_{2.1.1} : Menurut saya gaji yang diberikan oleh perusahaan sudah sesuai dengan pekerjaan masing-masing karyawan

X_{2.1.2} : Menurut saya tingkatan gaji yang diberlakukan sudah sesuai dengan asas keadilan serta kelayakan

X_{2.1.3} : Menurut saya tingkatan gaji yang diberlakukan sudah sesuai dengan harapan karyawan

X_{2.2.1} : Menurut saya bonus yang diberikan sebanding dengan waktu kerja lembur

X_{2.2.2} : Menurut saya tunjangan yang diberikan sudah sesuai dengan harapan

X_{2.2.3} : Saya mendapatkan Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK)

- X_{2.2.4} : Menurut saya jaminan kecelakaan kerja yang diberikan sesuai dengan resiko pekerjaan karyawan
- X_{2.3.1} : Saya memiliki kesempatan mengikuti pendidikan serta pelatihan
- X_{2.3.2} : Perusahaan saya mampu memberikan fasilitas yang dibutuhkan oleh karyawan

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui hasil jawaban responden untuk tiap-tiap item pernyataan terkait dengan variabel kesesuaian kompensasi (X₂). Pada item X_{2.1.1} dengan pernyataan “menurut saya gaji yang diberikan oleh perusahaan sudah sesuai dengan pekerjaan masing-masing karyawan” diperoleh 0 responden (0%) yang menjawab sangat tidak setuju, 6 responden (8,1%) menjawab tidak setuju, 13 responden (17,6%) menjawab ragu-ragu, 55 responden (74,3%) menjawab setuju, dan 0 responden (0%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item X_{2.1.1} sebesar 3,75 yang masuk pada kategori sesuai. Hal ini menunjukkan bahwa gaji yang diberikan oleh perusahaan sudah cukup sesuai dengan pekerjaan masing-masing karyawan.

Tanggapan responden terhadap item X_{2.1.2} tentang “menurut saya tingkatan gaji yang diberlakukan sudah sesuai dengan asas keadilan serta kelayakan” diperoleh 0 responden (0%) yang menjawab sangat tidak setuju, 5 responden (6,8%) menjawab tidak setuju, 16 responden (21,6%) menjawab ragu-ragu, 53 responden (71,6%) menjawab setuju, dan 0 responden (0%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item X_{2.1.2} adalah 3,65 yang masuk pada kategori sesuai. Hal tersebut

menunjukkan bahwa tingkatan gaji yang diberlakukan sudah cukup sesuai dengan asas keadilan serta kelayakan.

Tanggapan responden terhadap item X_{2.1.3} tentang “menurut saya tingkatan gaji yang diberlakukan sudah sesuai dengan asas keadilan serta kelayakan” diperoleh 0 responden (0%) yang menjawab sangat tidak setuju, 7 responden (9,5%) menjawab tidak setuju, 17 responden (23,0%) menjawab ragu-ragu, 50 responden (67,6%) menjawab setuju, dan 0 responden (0%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item X_{2.1.3} adalah 3,58 yang masuk kategori sesuai. Hal ini menunjukkan bahwa tingkatan gaji yang diberlakukan sudah cukup sesuai dengan asas keadilan serta kelayakan.

Tanggapan responden terhadap item X_{2.2.1} tentang “menurut saya bonus yang diberikan sebanding dengan harapan karyawan” diperoleh 1 responden (1,4%) yang menjawab sangat tidak setuju, 7 responden (9,5%) menjawab tidak setuju, 15 responden (20,3%) menjawab ragu-ragu, 51 responden (68,9%) menjawab setuju, dan 0 responden (0%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item X_{2.2.1} adalah 3,57 yang masuk pada kategori sesuai. Hal tersebut menunjukkan bahwa bonus yang diberikan cukup sebanding dengan harapan karyawan.

Tanggapan responden terhadap item X_{2.2.1} tentang “menurut saya tunjangan yang diberikan sudah sesuai dengan harapan” diperoleh 0 responden (0%) yang menjawab sangat tidak setuju, 5 responden (6,8%) menjawab tidak setuju, 15 responden (20,3%) menjawab ragu-ragu, 53

responden (71,6%) menjawab setuju, dan 1 responden (1,4%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item $X_{2.2.2}$ adalah 3,49 yang masuk pada kategori sesuai. Hal tersebut menunjukkan responden setuju bahwa bonus yang diberikan sebanding dengan waktu kerja lembur.

Tanggapan responden terhadap item $X_{2.2.3}$ tentang “saya mendapatkan Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK)” diperoleh 0 responden (0%) yang menjawab sangat tidak setuju, 1 responden (1,4%) menjawab tidak setuju, 0 responden (0%) menjawab ragu-ragu, 64 responden (86,5%) menjawab setuju, 9 responden (12,2%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item $X_{2.2.3}$ adalah 4,09 yang masuk kategori sesuai. Hal tersebut menunjukkan hampir semua responden mendapatkan Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK).

Tanggapan responden terhadap item $X_{2.2.4}$ tentang “menurut saya jaminan kecelakaan kerja yang diberikan sesuai dengan resiko pekerjaan karyawan” diperoleh 0 responden (0%) yang menjawab sangat tidak setuju, 1 responden (1,4%) menjawab tidak setuju, 5 responden (6,8%) menjawab ragu-ragu, 65 responden (87,8%) menjawab setuju, dan 3 responden (4,1%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item $X_{2.2.4}$ adalah 3,95 yang masuk pada kategori sesuai. Hal tersebut menunjukkan bahwa pernyataan jaminan kecelakaan kerja yang diberikan cukup sesuai dengan resiko pekerjaan karyawan.

Tanggapan responden terhadap item $X_{2.3.1}$ tentang “saya memiliki kesempatan mengikuti pendidikan serta pelatihan” diperoleh 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju, 3 responden (4,1%) menjawab tidak setuju, 12 responden (16,2%) menjawab ragu-ragu, 59 responden (79,7%) menjawab setuju, dan 0 responden (0%) menjawab sangat setuju. Rata-rata nilai pada item $X_{2.3.1}$ adalah 3,76 yang masuk pada kategori sesuai. Hal tersebut menunjukkan responden setuju bahwa karyawan memiliki kesempatan mengikuti pendidikan serta pelatihan.

Tanggapan responden terhadap item $X_{2.3.2}$ tentang “perusahaan saya mampu memberikan fasilitas yang dibutuhkan oleh karyawan” diperoleh 0 responden (0%) yang menjawab sangat tidak setuju, 1 responden (1,4%) menjawab tidak setuju, 11 responden (14,9%) menjawab ragu-ragu, 62 responden (83,8%) menjawab setuju, dan 0 responden (0%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item $X_{2.3.2}$ adalah 3,82 yang masuk pada kategori sesuai. Hal tersebut menunjukkan responden setuju bahwa perusahaan mampu memberikan fasilitas yang dibutuhkan oleh karyawan.

Berdasarkan *mean* masing-masing item dari variabel kesesuaian kompensasi karyawan (X_2) didapatkan *grand mean* atau skor rata-rata variabel sebesar 3,75 dan terletak pada interval 3,41 – 4,20 yang berarti sebagian besar responden setuju terhadap item-item yang ada dalam variabel kesesuaian kompensasi karyawan (X_2).

c. **Distribusi Jawaban Item Variabel Motivasi Kerja Karyawan**
(Y₁)

Tabel 4.7 Distribusi Jawaban Item Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y₁)

No.	Item	STS		TS		R		S		SS		Mean
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1.	Y _{1.1.1}	0	0	0	0	6	8,1	66	89,2	2	2,7	3,95
2.	Y _{1.1.2}	0	0	0	0	3	4,1	70	94,6	1	1,4	3,97
3.	Y _{1.2.1}	0	0	0	0	8	10,8	65	87,8	1	1,4	3,91
4.	Y _{1.2.2}	0	0	0	0	4	5,4	50	67,6	20	27,0	4,22
5.	Y _{1.3.1}	0	0	0	0	14	18,9	60	81,1	0	0	3,81
6.	Y _{1.3.2}	0	0	3	4,1	18	24,3	51	68,9	2	2,7	3,70
Grand Mean Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y₁)												3,92

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Keterangan:

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

R : Ragu-ragu

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

Y_{1.1.1} : Kondisi lingkungan kerja saya dalam keadaan yang menyenangkan

Y_{1.1.2} : Terjaminnya keamanan di tempat kerja membuat saya nyaman bekerja

Y_{1.2.1} : Hubungan saya dengan pimpinan perusahaan sangat harmonis

Y_{1.2.2} : Hubungan saya dengan rekan sesama karyawan sangat harmonis

Y_{1.3.1} : Saya ditempatkan pada bagian yang sesuai dengan kemampuan saya

Y_{1.3.2} : Saya memiliki peluang untuk mengembangkan karir serta dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui hasil jawaban responden untuk tiap-tiap item pernyataan terkait dengan variabel motivasi kerja karyawan (Y₁). Pada item Y_{1.1.1} dengan pernyataan “kondisi lingkungan kerja saya dalam keadaan yang menyenangkan” diperoleh 0 responden (0%) yang menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju,

6 responden (8,1%) menjawab ragu-ragu, 66 responden (89,2%) menjawab setuju, dan 2 responden (2,7%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item $Y_{1.1.1}$ sebesar 3,95 masuk kategori sesuai. Hal tersebut menunjukkan bahwa item sudah sesuai dengan keadaan responden di perusahaan.

Tanggapan responden terhadap item $Y_{1.1.2}$ tentang “terjaminnya keamanan di tempat kerja membuat saya nyaman bekerja” diperoleh 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 3 responden (4,1%) menjawab ragu-ragu, 70 responden (94,6%) menjawab setuju, dan 1 responden (1,4%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item $Y_{1.1.2}$ adalah 3,97 yang masuk kategori sesuai. Hal tersebut menunjukkan item sudah sesuai dengan keadaan responden di perusahaan.

Tanggapan responden terhadap item $Y_{1.2.1}$ tentang “hubungan saya dengan pimpinan perusahaan sangat harmonis” diperoleh 0 responden (0%) yang menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 8 responden (10,8%) menjawab ragu-ragu. 65 responden (87,8%) menjawab setuju, dan 1 responden (1,4%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item $Y_{1.2.1}$ adalah 3,91 yang masuk kategori sesuai. Hal tersebut menunjukkan item sudah cukup sesuai untuk menggambarkan kondisi responden di perusahaan.

Tanggapan responden terhadap item $Y_{1.2.2}$ tentang “hubungan saya dengan rekan sesama karyawan sangat harmonis” diperoleh 0

responden (0%) yang menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 4 responden (5,4%) menjawab ragu-ragu, 50 responden (67,6%) menjawab setuju, dan 20 responden (27,0%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item $Y_{1.2.2}$ sebesar 4,22 yang masuk pada kategori sangat sesuai. Hal tersebut menunjukkan bahwa item pernyataan “hubungan saya dengan rekan sesama karyawan sangat harmonis” sudah sangat sesuai untuk menggambarkan responden di perusahaan.

Tanggapan responden terhadap item $Y_{1.3.1}$ tentang “saya ditempatkan pada bagian yang sesuai dengan kemampuan saya” diperoleh 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 14 responden (18,9%) menjawab ragu-ragu, 60 responden (81,1%) menjawab setuju, dan 0 responden (0%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item $Y_{1.3.1}$ sebesar 3,81 yang masuk pada kategori sesuai. Hal tersebut menunjukkan bahwa item sudah sesuai untuk menggambarkan responden di perusahaan tempat responden bekerja.

Tanggapan responden terhadap $Y_{1.3.2}$ tentang “saya memiliki peluang untuk mengembangkan karir serta dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi” diperoleh 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju, 3 responden (4,1%) menjawab tidak setuju, 18 responden (24,3%) menjawab ragu-ragu, 51 responden (68,9%) menjawab setuju, dan 2 responden (2,7%) menjawab sangat setuju. Rata-rata item $Y_{1.3.2}$ adalah 3,70 yang masuk pada kategori sesuai. Hal tersebut

menunjukkan responden setuju bahwa item pernyataan sudah cukup sesuai untuk menggambarkan keadaan responden di perusahaan.

Berdasarkan *mean* masing-masing item dari variabel motivasi kerja karyawan (Y_1) didapatkan *grand mean* atau skor rata-rata variabel sebesar 3,92 dan terletak pada interval 3,41 – 4,20 yang berarti sebagian besar item sudah sesuai untuk menggambarkan kondisi responden di perusahaan tempat responden bekerja.

2. Analisis Statistik Inferensial

a. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik bertujuan untuk mengetahui kondisi data yang dipergunakan dalam penelitian. Hal tersebut dilakukan agar diperoleh model analisis yang tepat. Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heterokedastisitas.

1) Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah variabel dependen, independen atau keduanya berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan uji normalitas *Kolmogorov Smirnov*. Dasar pengambilan keputusan apakah data berdistribusi normal atau tidak dilihat dari signifikansi $> 0,05$ yang artinya data berdistribusi normal dan apabila signifikansi $< 0,05$ maka data

tidak berdistribusi normal. Berikut adalah *output* SPSS untuk uji normalitas menurut *Kolmogorov Smirnov*.

Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas *Kolmogorov Smirnov*

		Unstandardized Residual
N		74
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,18577274
Most Extreme Differences	Absolute	,158
	Positive	,125
	Negative	-,158
Kolmogorov-Smirnov Z		1,355
Asymp. Sig. (2-tailed)		,051

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.8 diperoleh nilai uji *Kolmogorov Smirnov* dengan signifikansi 0,051 yang nilainya lebih dari 0,05 maka bisa disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi secara normal.

2) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antarvariabel independen. Ada tidaknya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Dasar pengambilan data apabila nilai *tolerance* > 0,10 dan nilai VIF < 10 maka dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Independen	<i>Tolerance</i>	Nilai VIF	Keterangan
Efektivitas Penilaian Kinerja	0,720	1,389	Tidak terjadi Multikolinearitas
Kesesuaian Kompensasi Karyawan	0,720	1,389	Tidak terjadi Multikolinearitas

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa nilai *tolerance* sebesar 0,720 dan nilai VIF sebesar 1,389 pada masing-masing variabel, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas variabel efektivitas penilaian kinerja dan kesesuaian kompensasi pada penelitian ini.

3) Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah dalam model terjadi ketidaksamaan varian dari observasi satu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas. Adanya heterokedastisitas dapat dilihat dengan cara meregresikan antara variabel independen dengan nilai absolut residualnya. Jika nilai signifikansi antara variabel independen dengan absolut residual lebih dari 0,05 maka tidak terjadi heterokedastisitas. Berikut Tabel 4.10 hasil uji heterokedastisitas yang merupakan hasil *output* SPSS.

Tabel 4.10 Hasil Uji Heterokedastisitas

Variabel	Sig.	Keterangan
Efektivitas Penilaian Kinerja	0,586	Homokedastisitas
Kesesuaian Kompensasi	0,500	Homokedastisitas

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa variabel efektivitas penilaian kinerja dan kesesuaian kompensasi tidak terjadi heterokedastisitas karena nilai signifikansinya lebih tinggi dari 0,05.

b. Analisis Regresi Linear Berganda

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *software* SPSS 21 *for Windows* uji dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel efektivitas penilaian kinerja dengan kesesuaian kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil perhitungan regresi linear berganda dengan menggunakan *software* SPSS 21 *for Windows* disajikan dalam Tabel 4.11 sebagai berikut.

Tabel 4.11 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig.
	B	Std.Error	Beta		
1	16,311	1,475		11,056	0,000
	0,028	0,047	0,070	0,584	0,561
	0,191	0,048	0,478	3,992	0,000
N	: 74				
R	: 0,518				
R ²	: 0,268				
R ² (adjusted)	: 0,248				
F	: 13,019				
Sign.	: 0,000				

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda pada Tabel 4.11 maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan suatu persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 16,311 + 0,028X_1 + 0,191X_2$$

Dari persamaan regresi linear berganda di atas, maka dapat diketahui bahwa:

1. Y (motivasi kerja karyawan) merupakan variabel terikat yang nilainya diprediksi oleh variabel bebas. Penelitian ini menggunakan efektivitas penilaian kinerja (X_1) dan kesesuaian kompensasi (X_2) sebagai variabel bebas.
2. Konstanta 16,311 menunjukkan jika X_1 dan X_2 yang merupakan variabel bebas diabaikan atau diasumsikan 0 maka besar $Y = 16,311$, artinya sebelum atau tanpa adanya variabel efektivitas penilaian kinerja dan kesesuaian kompensasi maka besarnya motivasi kerja karyawan akan sebesar 16,311.
3. $b_1 = 0,028$ merupakan variabel efektivitas penilaian kinerja (X_1) dengan tanda positif. Hal ini menunjukkan apabila variabel efektivitas penilaian kinerja (X_1) memiliki hubungan searah dengan variabel motivasi kerja karyawan (Y_1). Koefisien regresi ini menunjukkan apabila efektivitas penilaian kinerja (X_1) semakin baik dan meningkat satu satuan, maka motivasi kerja karyawan (Y_1) akan meningkat

sebesar 0,028 satuan. Sebaliknya, apabila variabel efektivitas penilaian kinerja (X_1) menurun satu satuan, maka motivasi kerja karyawan (Y_1) akan menurun sebesar 0,028 satuan.

4. $b_2 = 0,191$ merupakan variabel kesesuaian kompensasi (X_2) dengan tanda positif. Hal ini menunjukkan apabila variabel kesesuaian kompensasi (X_2) memiliki hubungan searah dengan variabel motivasi kerja karyawan (Y_1). Koefisien regresi ini menunjukkan apabila kesesuaian kompensasi (X_2) semakin baik dan meningkat satu satuan, maka motivasi kerja karyawan (Y_1) akan meningkat sebesar 0,191 satuan. Sebaliknya, apabila variabel kesesuaian kompensasi (X_2) menurun satu satuan, maka motivasi kerja karyawan (Y_1) akan menurun sebesar 0,191 satuan.

c. Uji Hipotesis

Ada dua hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini, yaitu pengaruh variabel bebas (efektivitas penilaian kinerja dan kesesuaian kompensasi) terhadap variabel terikat (motivasi kerja karyawan) secara simultan. Kemudian pengaruh variabel bebas (efektivitas penilaian kinerja dan kesesuaian kompensasi) terhadap variabel terikat (motivasi kerja karyawan) secara parsial. Adapun hasil hipotesisnya akan dijabarkan sebagai berikut.

1) Uji Simultan (Uji F)

Uji F adalah uji yang digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Uji F dalam penelitian ini menggunakan *software* SPSS 21 for windows dengan kriteria $F_{hitung} > F_{tabel}$ dengan signifikansi di bawah 0,05%. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka secara bersama-sama variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat, begitu sebaliknya jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat. Hasil uji simultan (uji F) dapat dilihat pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12 Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	37,642	2	18,821	13,019	0,000
Residual	102,642	71	1,446		
Total	140,284	73			

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.12 diperoleh nilai F tabel sebesar 3,126 sedangkan nilai F hitung sebesar 13,019. Diketahui dari nilai tersebut bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$, yaitu $13,019 > 3,126$ dan $\text{sig } F (0,000) < \alpha=0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa efektivitas penilaian kinerja (X_1) dan kesesuaian kompensasi (X_2) secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y_1).

2) Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Pengujian t tabel dilakukan dengan cara membandingkan t hitung dan t tabel dengan tingkat signifikansi $t < 0,05$. Hasil uji t dapat dilihat pada Tabel 4.13 berikut.

Tabel 4.13 Hasil Uji t

Variabel	t hitung	t tabel	Sig.	Keterangan
Efektivitas Penilaian Kinerja (X_1)	0,584	1,994	0,561	Tidak signifikan
Kesesuaian Kompensasi (X_2)	3,992	1,994	0,000	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.13 maka diperoleh hasil sebagai berikut:

- Hasil uji t antara efektivitas penilaian kinerja (X_1) dengan motivasi kerja karyawan (Y_1) menghasilkan t hitung sebesar 0,584, sedangkan t tabel sebesar 1,994 dan nilai signifikansi sebesar 0,561 yang lebih besar dari α (0,05). Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial efektivitas penilaian kinerja (X_1) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y_1).
- Hasil uji t antara kesesuaian kompensasi (X_2) dengan motivasi kerja karyawan (Y_1) menghasilkan t hitung sebesar 3,992, sedangkan t tabel adalah sebesar 1,994 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari α

(0,05). Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial kesesuaian kompensasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y_1).

d. Analisis Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi menggambarkan kuatnya hubungan antara efektivitas penilaian kinerja (X_1) dan kesesuaian kompensasi (X_2) secara bersama-sama terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y_1). Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 dan 1. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati 1 berarti variabel-independen memberikan hampir keseluruhan informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Nilai R^2 dituangkan dalam Tabel 4.14.

Tabel 4.14 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

R	R Square	Adjusted R Square
0,518	0,268	0,248

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.15 maka dapat diketahui hasil koefisien korelasi (R) menggambarkan kuatnya hubungan antara variabel efektivitas penilaian kinerja (X_1) dan kesesuaian kompensasi (X_2) secara bersama-sama terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y_1) adalah sebesar 0,518 atau 51,8%. Hal ini menunjukkan hubungan keseluruhan variabel independen dengan variabel dependen adalah erat.

Adjusted R square sebesar 0,248 yang ditunjukkan pada Tabel 4.15 bermakna besarnya pengaruh variabel efektivitas penilaian kinerja (X_1) dan kesesuaian kompensasi (X_2) terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y_1) sebesar 24,8%, sedangkan 75,2% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel bebas.

D. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Analisis Statistik Deskriptif

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui deskripsi masing-masing variabel yang diteliti. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh gambaran dari masing-masing variabel (efektivitas penilaian kinerja, kesesuaian kompensasi, dan motivasi kerja karyawan) sebagai berikut:

a. Efektivitas Penilaian Kinerja

Distribusi frekuensi pada variabel efektivitas penilaian kinerja (X_1) memiliki *grand mean* sebesar 3,67 sehingga dapat diartikan bahwa karyawan PDAM Kota Malang setuju dengan adanya proses penilaian kinerja. Masing-masing item memiliki rata-rata yang baik dan ada 1 (satu) item yang memiliki rata-rata tertinggi, yaitu sebesar 3,89. Item tersebut menunjukkan bahwa menurut karyawan PDAM Kota Malang, format penilaian kinerja yang diberlakukan di perusahaan dapat dengan mudah dipahami oleh karyawan. Ada pula item yang memiliki rata-rata terendah, yaitu sebesar 3,49. Item tersebut menunjukkan bahwa menurut karyawan

PDAM Kota Malang, penilaian kinerja yang ada di perusahaan kurang relevan dengan masing-masing jabatan karyawan. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan PDAM Kota Malang mampu memahami format penilaian kinerja karyawan dengan baik, tetapi penilaian yang ada di perusahaan kurang relevan dengan masing-masing jabatan karyawan.

b. Kesesuaian Kompensasi

Distribusi frekuensi pada variabel kesesuaian kompensasi (X_2) memiliki *grand mean* sebesar 3,75, dari nilai tersebut dapat diartikan bahwa kesesuaian kompensasi sudah sesuai dengan harapan karyawan PDAM Kota Malang. Masing-masing item memiliki rata-rata yang baik, ada 1 (satu) item yang memiliki rata-rata tertinggi, yaitu sebesar 4,09. Item tersebut menunjukkan bahwa seluruh karyawan PDAM Kota Malang mendapatkan Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK) yang memang menjadi hak bagi semua karyawan yang bekerja pada PDAM Kota Malang. Kemudian ada 1 (satu) item dengan nilai rata-rata terendah, yaitu sebesar 3,57. Item tersebut berkaitan dengan pemberian bonus yang sebanding dengan waktu kerja lembur. Pada data primer yang telah dikumpulkan dapat diketahui bahwa karyawan PDAM Kota Malang merasa bahwa bonus yang diberikan belum sebanding dengan waktu kerja lembur. Peneliti menduga bahwa bonus yang diberikan oleh perusahaan nominalnya belum sebanding dengan seberapa lama waktu kerja lembur yang dilakukan oleh karyawan. Sehingga terjadi

ketidaksetujuan terkait dengan item pemberian bonus yang sebanding dengan waktu kerja lembur karyawan.

c. Motivasi Kerja Karyawan

Distribusi frekuensi pada variabel motivasi kerja karyawan (Y_1) memiliki *grand mean* sebesar 3,93, dari nilai tersebut dapat diartikan bahwa karyawan PDAM Kota Malang motivasi kerja yang ada di perusahaan sudah berjalan dengan baik. Ada 1 (satu) item dengan nilai rata-rata tertinggi, yaitu sebesar 4,22 yang menyatakan bahwa hubungan karyawan dan rekan sesama karyawan sangat harmonis. Terdapat 1 (satu) item yang memiliki nilai rata-rata terendah, yaitu sebesar 3,69. Item tersebut berkaitan dengan peluang karyawan untuk mengembangkan karir serta dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat keharmonisan karyawan dengan rekan sesama karyawan menjadi unsur penting dalam motivasi kerja karyawan, tetapi karyawan belum sepenuhnya setuju bahwa mereka memiliki peluang untuk mengembangkan karir serta dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada 74 responden karyawan PDAM Kota Malang, dapat dideskripsikan bahwa karyawan setuju dengan efektivitas penilaian kinerja, kesesuaian kompensasi, dan motivasi kerja karyawan yang ada pada PDAM Kota Malang.

2. Analisis Statistik Inferensial

Analisis inferensial dilakukan dengan cara menguji masing-masing variabel yang diteliti dan hasilnya digunakan untuk mengambil kesimpulan. Pada penelitian ini data dianalisis dengan *software* SPSS 21 for Windows. Hasil analisis inferensial akan dijabarkan sebagai berikut:

a. Pengaruh Efektivitas Penilaian Kinerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa secara parsial efektivitas penilaian kinerja yang terdiri dari empat indikator menurut Zainal (2015:415) antara lain *reliability*, *relevance*, *sensitivity*, dan *practically* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PDAM Kota Malang. Hasil tersebut berdasarkan pengujian hipotesis melalui uji t, diperoleh t hitung sebesar 0,584, sedangkan t tabel sebesar 1,994 dan nilai signifikansi sebesar 0,584 yang lebih besar dari nilai α (0,05). Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial efektivitas penilaian kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Hasil ini bertolak belakang dengan teori yang dikemukakan Gomes (2003:135) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja memiliki tujuan memotivasi karyawan agar karyawan dapat melakukan perbaikan pada kinerjanya di masa yang akan datang. Namun, pada penelitian ini didapatkan hasil yang berbeda, variabel efektivitas penilaian kinerja

tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan secara parsial dan signifikan. Mengembangkan penilaian kinerja yang efektif telah dan akan terus menjadi prioritas tinggi bagi manajemen. Penilaian kinerja bukanlah tujuan itu sendiri, namun sebagai alat untuk mempengaruhi kinerja. Apabila didapatkan hasil yang tidak berpengaruh maka bisa jadi PDAM Kota Malang belum memiliki sistem penilaian kinerja yang efektif untuk meningkatkan motivasi kerja karyawannya. Hal ini berhubungan dengan karakteristik responden yang diketahui bahwa rata-rata responden merupakan karyawan tetap yang berusia diatas 41 tahun dengan pendidikan S1 dan sudah bekerja di PDAM Kota Malang selama 10 tahun lebih, tetapi berdasarkan hasil distribusi frekuensi terdapat beberapa item yang memiliki nilai *mean* yang rendah, yaitu pada item $X_{1.2.1}$ yang berkaitan dengan penilaian kinerja yang sudah sesuai dengan arah pencapaian tujuan perusahaan diperoleh *mean* 3,54 dan item $X_{1.2.2}$ yang berkaitan dengan penilaian kinerja relevan dengan masing-masing jabatan karyawan diperoleh *mean* sebesar 3,49 yang tergolong kurang yang karena banyak responden yang mengisi angket dengan jawaban ragu-ragu hal tersebut mengindikasikan bahwa penilaian kinerja yang ada di PDAM Kota Malang menurut karyawan tetap belum sesuai dengan tujuan dan belum relevan dengan masing-masing jabatan karyawan. Meskipun responden yang diambil memiliki rata-rata masa kerja lebih dari lima tahun, namun mereka masih meragukan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan oleh pihak PDAM Kota Malang belum terlalu

memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja mereka dan penilaian yang dilakukan belum sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan serta belum sesuai dengan masing-masing jabatan karyawan. Berdasarkan data primer yang diperoleh, dapat ditarik kesimpulan bahwa efektivitas penilaian kinerja pada PDAM Kota Malang tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

b. Pengaruh Kesesuaian Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa secara parsial kesesuaian kompensasi yang terdiri dari tiga indikator menurut Zainal (2015:542) antara lain gaji, insentif dan tunjangan, serta fasilitas mempengaruhi motivasi kerja karyawan PDAM Kota Malang. Hasil tersebut diperoleh berdasarkan pengujian hipotesis melalui uji t, diperoleh nilai uji t sebesar 3,992, sedangkan t tabel adalah sebesar 1,994 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari α (0,05). Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara parsial dan secara signifikan kesesuaian kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan hasil distribusi jawaban per item pada variabel kesesuaian kompensasi diperoleh nilai *mean* yang cukup tinggi, terdapat dua item yaitu item X_{2.2.3} dan item X_{2.2.4} dengan nilai 4,09 dan 3,95. Dua item tersebut berkaitan dengan adanya jaminan sosial tenaga kerja (JAMSOSTEK) yang diterima oleh karyawan dan jaminan kecelakaan

kerja sesuai dengan resiko pekerjaan. Item-item tersebut merupakan komponen kompensasi yang memang menjadi kewajiban perusahaan dalam hal ini PDAM Kota Malang untuk memenuhinya. Responden secara rata-rata menyatakan bahwa mereka sudah menerima JAMSOSTEK dan ada jaminan kecelakaan kerja, sehingga kompensasi yang ada di PDAM Kota Malang sudah dapat dinyatakan sesuai dan mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

Hasil ini sesuai dengan studi yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2013:84) bahwa kompensasi yang diberikan kepada pegawai berpengaruh pada tingkat motivasi pegawai. Terpenuhi tidaknya kebutuhan minimal kehidupan pegawai dapat dipengaruhi oleh motivasi kerjanya. Menurut hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan Ulfa (2013) juga menyatakan bahwa kompensasi secara langsung berpengaruh terhadap motivasi kerja. Berdasarkan data primer dan hasil pengujian maka dapat disimpulkan bahwa kesesuaian kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PDAM Kota Malang.

c. Pengaruh Efektivitas Penilaian Kinerja dan Kesesuaian Kompensasi secara Simultan terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa secara simultan efektivitas penilaian kinerja (X_1) yang terdiri dari empat

indikator menurut Zainal (2015:415) antara lain *reliability*, *relevance*, *sensitivity*, dan *practically* serta kesesuaian kompensasi (X_2) yang terdiri dari tiga indikator menurut Zainal (2015:542) antara lain gaji, insentif dan tunjangan, serta fasilitas mempengaruhi motivasi kerja karyawan (Y_1) secara simultan pada karyawan PDAM Kota Malang. Hasil tersebut berdasarkan pengujian hipotesis melalui uji F, dari perolehan F tabel sebesar 3,126, sedangkan nilai F hitung sebesar 13,019. Nilai tersebut dapat diketahui bahwa nilai F hitung $>$ F tabel, yaitu $13,019 > 3,126$ dan signifikansi F ($0,000 < \alpha (0,05)$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa efektivitas penilaian kinerja (X_1) dan kesesuaian kompensasi (X_2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y_1).

Karakteristik responden yang sebagian besar berusia lebih dari 41 tahun dan dengan masa kerja lebih dari lima tahun. Pada variabel motivasi kerja karyawan diperoleh *grand mean* tertinggi dengan nilai sebesar 3,92 yang mengindikasikan bahwa karyawan di PDAM Kota Malang memiliki motivasi kerja yang baik dan pada item $Y_{1.2.2}$ didapatkan *mean* sebesar 4,22 yang mengindikasikan bahwa hubungan antara sesama karyawan sangatlah erat dan mendukung peningkatan motivasi karyawan dalam bekerja. Meskipun pada variabel efektivitas penilaian kinerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, tetapi apabila dianalisis secara bersama-sama

efektivitas penilaian kinerja dan kesesuaian kompensasi memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan secara bersama-sama.

Hasil pengujian hipotesis ini didukung oleh pernyataan Zainal (2015:408) yang mengemukakan bahwa tujuan adanya penilaian kinerja pada perusahaan pada dasarnya untuk memberikan kompensasi yang serasi, selain itu penilaian kinerja juga bertujuan untuk pengembangan dan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Menurut Kadarisman (2012:296) motivasi kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah faktor kompensasi yang memadai. Kompensasi yang memadai merupakan alat yang paling ampuh bagi perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawannya. Menurut Zainal (2015:408) tujuan dilakukan penilaian kinerja yang efektif oleh perusahaan pada dasarnya, meliputi informasi mengenai tingkat karyawan pada periode tertentu; mendorong pertanggungjawaban dari karyawan; untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan, dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi SDM, dll. Selain itu, seharusnya motivasi kerja juga dipengaruhi oleh efektivitas penilaian kinerja. Apabila sistem penilaian kinerja sudah memenuhi syarat-syarat penilaian yang efektif, maka karyawan secara tidak langsung akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Penilaian kinerja yang telah memenuhi syarat keefektifan sistem penilaian akan memberikan kepastian upaya-upaya apa saja yang

harus dilakukan seorang karyawan agar bisa memberikan kontribusi maksimal kepada perusahaan.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh variabel bebas dari efektivitas penilaian kinerja (X_1) dan kesesuaian kompensasi (X_2) terhadap variabel terikat motivasi kerja karyawan (Y_1) pada karyawan tetap PDAM Kota Malang. Berdasarkan dari hasil analisis dan pembahasan, maka dapat diambil kesimpulan:

1. Berdasarkan analisis deskriptif yang telah dilakukan maka diperoleh gambaran mengenai masing-masing variabel, yaitu efektivitas penilaian kinerja, kesesuaian kompensasi, dan motivasi kerja karyawan yang ada di PDAM Kota Malang.
2. Berdasarkan hasil uji t pada variabel efektivitas penilaian kinerja (X_1) terhadap motivasi kerja karyawan (Y_1) diperoleh hasil perhitungan t hitung sebesar 0,584 dan t tabel sebesar 1,994 dengan nilai signifikansi sebesar 0,584 maka $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ atau $0,584 < 1,994$ dan nilai sig. t ($0,584$) $> 0,05$. Dari hasil perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel efektivitas penilaian kinerja (X_1) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y_1).
3. Berdasarkan hasil uji t pada variabel kesesuaian kompensasi (X_2) terhadap motivasi kerja karyawan (Y_1) diperoleh hasil perhitungan t hitung sebesar 3,992 dengan t tabel sebesar 1,994 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 maka $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ atau $3,992 > 1,994$ dan nilai

signifikansi $t(0,000) < 0,05$. Dari hasil perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel kesesuaian kompensasi (X_2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y).

4. Berdasarkan hasil uji F diperoleh F hitung sebesar 13,019 (Sig. F = 0,000) dengan F tabel sebesar 3,126, maka F hitung $>$ F tabel atau $13,019 > 3,126$ maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas penilaian kinerja (X_1) dan kesesuaian kompensasi (X_2) secara simultan/bersama-sama memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan (Y_1).

B. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah disimpulkan, adapun saran yang dapat dipertimbangkan serta diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan dan pihak lain sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian, indikator pada variabel efektivitas penilaian kinerja yang paling rendah adalah indikator mengenai *relevance* (relevan). Oleh karena itu, PDAM Kota Malang diharapkan dapat memastikan apakah penilaian kinerja karyawan pada PDAM Kota Malang sudah sesuai dengan arah pencapaian tujuan perusahaan serta sudah relevan atau belum dengan masing-masing jabatan karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan pengkajian ulang terhadap sistem penilaian kinerja yang telah diterapkan pada perusahaan.
2. Berdasarkan hasil penelitian, item kesesuaian kompensasi yang itemnya paling rendah adalah mengenai tingkatan gaji yang sesuai

dengan harapan dan bonus yang diberikan sebanding dengan waktu kerja lembur. Oleh karena itu, PDAM Kota Malang diharapkan dapat memastikan apakah gaji yang diberikan sudah sesuai dengan harapan karyawan dan bonus yang diberikan sudah sebanding dengan waktu kerja lembur agar tidak menghambat pekerjaan karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan penghitungan ulang tingkatan gaji dan pemberian bonus agar sesuai dengan harapan dan waktu kerja lembur karyawan PDAM Kota Malang.

3. Diharapkan pihak PDAM Kota Malang dapat meningkatkan efektivitas penilaian kinerja, karena berdasarkan hasil penelitian ada variabel yang tidak berpengaruh secara signifikan, yaitu pada variabel efektivitas penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan. Peningkatan efektivitas penilaian kinerja dapat dilakukan dengan mengevaluasi dan menyusun pedoman penilaian kinerja yang sistematis, menjelaskan atau sosialisasi pedoman penilaian kinerja kepada seluruh karyawan, memetakan kompetensi karyawan, serta membuat rencana kerja per individu.
4. Diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain yang merupakan variabel diluar variabel yang sudah dilakukan dalam penelitian ini. Sehingga dapat diketahui variabel selain efektivitas penilaian kinerja dan kesesuaian kompensasi yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Dessler, Gary. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 10 Jilid 2). Jakarta: PT INDEKS.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: C.V ANDI OFFSET.
- Hardini, Wibi dan Mudrajad Kuncoro. 2013. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi: bagaimana meneliti dan menulis tesis?*. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis: untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Universitas Gajah Mada.
- Kadarisman. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kuncoro, Mudrajat. 2009. *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi Edisi 3*. Jakarta: Erlangga.
- Luthans, Fred. 2005. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Mangkunegara, Prabu Anwar. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 10 Jilid 1). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Parmenter, David. *Key Performance Indicators: developing, implementing, and using winning KPIs* (Edisi 2). 2010. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Sanusi, Anwar. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis: Disertai Contoh Proposal Penelitian Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.

- Singarimbun, Masri & Sofian Efendi. 1982. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tampubolon, Managan P. 2012. *PERILAKU KEORGANISASIAN (Organization Behaviour)*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Thoha, Miftah. 2011. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Thoifah, I'anatut. 2015. *Statistika Pendidikan dan Metode Penelitian Kuantitatif*. Malang: Madani.
- Umar, Husein. 2014. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yamin, Sofyan dan Heri Kurniawan. 2014. *SPSS Complete: Teknik Analisis Terlengkap dengan Software SPSS*. Jakarta: Salemba Infotek.
- Zainal, Rivai Veithzal dkk. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik (Edisi 3)*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Zulganef. 2013. *Metode Penelitian Sosial & Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Jurnal:

- Iqbal, Nadeem, Naveed Ahmad, Zeeshan Haider, Yumna Batool, & Qurat-ul-ain. 2013. Impact of Performance appraisal on employee's performance involving the Moderating Role of Motivation. *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter)*. Vol. 3 No. 1, pp. 37-56.
- Gultom, Christine Natalia, Saryadi, & Sendhang Nurseto. 2015. Pengaruh Penilaian Kerja, Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi pada PT Bank Negara Indonesia (PERSERO) Tbk Cabang UNDIP Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*. Vol. 4 No. 4.
- Ulfa, Maria, Kusdi Rahardjo, & Ika Ruhana. 2013. Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Auto 2000 Malang Sutoyo). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*. Vol. 3 No.1.
- Vortuna, Violita Bunga & Dodi W. Irawanto. 2017. Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PG. Krebet Baru Malang). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*. Vol. 6 No. 1.

Internet:

“*Statistik (PDAM Kota Malang), n.d.*”, diakses pada tanggal 17 Maret 2018 dari http://www.pdamkotamalang.com/user/proses_menu/110

“*Info Perusahaan (Sejarah PDAM Kota Malang), n.d.*”, diakses pada tanggal 17 April 2018 dari http://www.pdamkotamalang.com/user/proses_menu/102

“*Visi & Misi PDAM Kota Malang, n.d.*”, diakses pada tanggal 17 April 2018 dari http://www.pdamkotamalang.com/user/proses_menu/111

“*Struktur Organisasi PDAM Kota Malang, n.d.*”, diakses pada tanggal 17 April 2018 dari http://www.pdamkotamalang.com/user/proses_menu/114

