

PENGARUH REKRUTMEN, PENILAIAN KINERJA DAN PEMBERIAN KOMPENSASI TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA KARYAWAN PT "X" PANGKALAN KERINCI

Janso Hasudungan Silaban, Susi Hendriani, dan Yulia Efni
Universitas Riau

ABSTRACT

This study investigates several factors that affect the performance of employees of PT. "X" Pangkalan Kerinci, especially in terms of recruitment, performance appraisal and compensation payments through increased motivation. This research is a descriptive study that aims to describe some of the factors that affect performance through quantitative descriptive approach. This type of research conducted by survey method, this is in accordance with the purpose of research to identify and analyze human resource activities in relation to recruitment, performance appraisal and compensation payments on employee motivation for improving employee performance. The research was conducted at PT. "X" is addressed at Pangkalan Kerinci Pangkalan Kerinci District of Pangkalan Kerinci Pelalawan Riau Province. The results showed that the compensation is significantly positive effect on the improvement of employee motivation, while the motivation itself directly significantly positive effect on employee performance. This suggests that increasing the motivation will have an impact on employee performance improvement. While recruitment and performance appraisal directly no significant effect on motivation and performance assessment and compensation payments directly also did not significantly affect the performance. Based on the research results submitted suggestions to the company PT. "X" Pangkalan Kerinci in order to achieve good performance, the management company PT. "X" Pangkalan Kerinci should maintain several factors such as job performance, employee performance recognition, a conducive relationship between employees and co-workers and bosses, and some of the policies implemented by the management of PT. "X" Pangkalan Kerinci. For further research in order to develop and use more variables and involve many respondents in conducting research so as to produce better results.

Keywords: *recruitment, performance appraisal, remuneration, motivation and performance*

ABSTRAK

Penelitian ini meneliti beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan PT. "X" Pangkalan Kerinci, terutama dalam hal rekrutmen, penilaian kinerja dan pembayaran kompensasi melalui peningkatan motivasi. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang bertujuan untuk mendeskripsikan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja melalui pendekatan deskriptif kuantitatif. Jenis penelitian yang dilakukan dengan metode survei, ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengidentifikasi dan menganalisis aktivitas sumber daya manusia dalam kaitannya dengan rekrutmen, penilaian kinerja dan pembayaran kompensasi motivasi kerja karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian dilakukan di PT. "X" ditujukan di Pangkalan Kerinci Pangkalan Kabupaten Kerinci Pangkalan Kerinci Pelalawan Provinsi Riau. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan, sedangkan motivasi secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Sedangkan penilaian rekrutmen dan kinerja secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan penilaian kinerja dan pembayaran kompensasi secara langsung juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil penelitian diajukan saran kepada perusahaan PT. "X" Pangkalan Kerinci agar dapat mencapai kinerja yang baik, manajemen perusahaan PT. "X" Pangkalan Kerinci harus menjaga beberapa faktor seperti kinerja kerja, pengakuan kinerja karyawan, hubungan yang kondusif antara karyawan dan rekan kerja dan atasan, dan beberapa kebijakan yang diterapkan oleh manajemen PT. "X" Pangkalan Kerinci. Untuk penelitian lebih lanjut guna mengembangkan dan menggunakan lebih banyak variabel dan melibatkan banyak responden dalam melakukan penelitian sehingga menghasilkan hasil yang lebih baik.

Kata Kunci : *rekrutmen, penilaian kinerja, remunerasi, motivasi dan kinerja*

1. PENDAHULUAN

Persaingan industri yang ditandai dengan perbaikan ekonomi Eropa yang masih rentan yang mengalami perlambatan pertumbuhan, pertumbuhan ekonomi Amerika yang masih suram, adanya penambahan kapasitas tambahan di bagian Amerika Selatan yang menekan harga menjadi lebih rendah dan mempengaruhi laju operasi, harga BBM yang tetap tinggi mengakibatkan peningkatan biaya dan energi bahkan kondisi usaha yang bergantung pada kondisi politik di Indonesia membawa dampak terhadap persaingan yang semakin ketat yang mengharuskan perusahaan harus menempuh berbagai macam cara untuk tetap mempertahankan kualitas dan produktivitas yang merupakan penggerak utama untuk mencapai pertumbuhan perusahaan yang berkelanjutan.

Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Douglas (1996) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang lebih tinggi.

Untuk hal itu perusahaan akan sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Hal ini menunjukkan untuk mencapai kesuksesan dapat diwujudkan dengan cara mengelola sumber daya manusia dengan sebaik-baiknya, karena sumber daya manusia yang berkualitas merupakan salah satu kekuatan yang dimiliki oleh suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan. Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam menentukan kelangsungan hidup suatu perusahaan, karena karyawan merupakan salah satu faktor yang memegang peranan penting dibanding dengan faktor produksi lainnya. Meski suatu perusahaan memiliki sarana dan prasarana yang lengkap, tanpa didukung sumber daya manusia yang bermoral baik, dinamis, disiplin dan bersatu, maka kelangsungan hidup perusahaan itu akan berjalan lambat bahkan tidak dapat berlangsung lama. Sutrisno (2008:14). Demikian juga yang terjadi di PT. "X" Pangkalan Kerinci bahwa faktor tenaga kerja sangatlah penting. Hal ini disebabkan karena PT. "X" Pangkalan Kerinci yang memiliki visi menjadi salah satu perusahaan terbesar dengan manajemen yang sangat baik, lebih menguntungkan dan berkesinambungan sebagai perusahaan pulp dan kertas pilihan oleh pelanggan dan disenangi oleh seluruh karyawan merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pulp and paper manufakturing yang proses produksinya melibatkan banyak tenaga kerja. Membicarakan tenaga kerja berarti membicarakan sesuatu yang berhubungan langsung dengan manusia yang berasal dari latar belakang kehidupan yang berbeda-beda sehingga faktor-faktor produktivitas ini perlu adanya perhatian dari pihak pimpinan perusahaan agar tercapai output yang diinginkan, maka perlu mendapatkan tanggapan yang serius. Sehubungan dengan produktivitas pada perusahaan PT. "X" Pangkalan Kerinci dapat dilihat dari hasil produksi yang dihasilkan oleh karyawan seperti yang dijelaskan pada tabel dibawah ini :

Tabel 1. The Best Managed Paper Mills

No	YEAR - 2013			
	RANK Mill/Machine	Capability	Speed	Production Line Broke
		(Km ² /m/day)	(m/min)	%
1	Chenming PM1	2.07	1.643	5.02
2	PT. "X" PM2	2.03	1.554	3.80
3	Mondi R PM18	2.00	1.524	3.39
4	Soporsel S. PM4	1.93	1.602	5.24
5	Xinhui PM11	1.93	1.411	4.10
6	PT. "X" PM1	1.87	1.462	4.96
7	Soporsel F.F. PM2	1.83	1.434	4.12

Sumber: April Indonesia

Berdasarkan Tabel 1 tersebut tampak bahwa kinerja kerja karyawan masih terdapat perbedaan antara visi dari perusahaan dengan pencapaian yang diperoleh oleh perusahaan tersebut padahal kinerja karyawan ini sangat diperlukan. Apalagi dalam persaingan pasar yang menuntut perusahaan cermat dalam menyediakan barang sesuai dengan permintaan pasar dengan kualitas yang memuaskan. Tanpa adanya kinerja karyawan sebagai pelaku utama dalam kegiatan produksi,

hal tersebut mustahil dapat dicapai. Fenomena sehubungan dengan kerja karyawan yang dirasa masih harus terus ditingkatkan untuk terus memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya demi menghadapi persaingan pasar yang semakin ketat maka perlu diperhatikan hal-hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan ditinjau dari sisi kegiatan manajemen sumber daya manusia.

Dalam pengamatan untuk kegiatan manajemen sumber daya manusia khususnya dalam penilaian kinerja, dari berbagai metode yang dapat digunakan untuk menilai kinerja karyawan yang secara umum dapat dikelompokkan menjadi tiga, antara lain, 1) penilaian yang mengacu pada norma, 2) penilaian standard absolut, dan 3) penilaian berdasarkan output (Wilson Bangun, 2007) dimana setiap metode mempunyai indikator yang berbeda dalam menilai kinerja. Dalam beberapa tahun terakhir PT. "X" Pangkalan Kerinci menilai kinerja karyawan menggunakan metode distribusi paksaan yang merupakan bagian dari metode penilaian yang mengacu pada norma, dimana metode ini membagi kinerja karyawan ke dalam beberapa kategori yang secara umum skala distribusi biasa dibagi ke dalam lima kategori dengan penetapan persentase pada setiap kategori seperti yang dijelaskan pada tabel berikut.

Tabel 2. Individual Performance Rating

Appraisal		Individual Performance Rating				
		A*/A	B	C	D	Total
BG'S BSC Score	A	30%	50%	10%	10%	100%
	B	20%	60%	10%	10%	100%
	C	15%	50%	25%	10%	100%
	D	10%	30%	50%	10%	100%

Tabel berikut ini akan menggambarkan *individual performance* untuk lima (5) tahun terakhir pada perusahaan PT. "X" Pangkalan Kerinci.

Tabel 3. Individual Performance untuk 5 Tahun

Tahun	2010		2011		2012		2013		2014	
BG'S BSC Score	B		B		B		A		C-	
Jumlah Karyawan	812		806		837		794		765	
A*	81	10%	81	10%	84	10%	119	15%	0	0%
A*	81	10%	81	10%	84	10%	119	15%	115	15%
B	488	60%	482	60%	501	60%	398	50%	382	50%
C	81	10%	81	10%	84	10%	79	10%	191	25%
D	81	10%	81	10%	84	10%	79	10%	77	10%
Total	812	100%	806	100%	837	100%	794	100%	765	100%

Manajemen PT. "X" Pangkalan Kerinci dalam menentukan kinerja karyawan melalui penilaian kinerja karyawan yang meliputi Sasaran Kerja Individu, Keterampilan kunci dan kompetensi dengan pembobotan tertentu sehingga akan menghasilkan hasil kinerja karyawan dengan klasifikasi A (istimewa), B (baik), C (cukup) dan D (kurang). Sasaran kerja individu adalah pernyataan singkat yang menggambarkan sasaran kerja masing-masing individu sesuai dengan tugasnya dan sasaran yang diturunkan dari Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (*Balance Scorecard*), sedangkan keterampilan kunci adalah keahlian yang dibutuhkan seorang pegawai sebagai penunjang dalam pencapaian sasaran kerja/tugas utama.

Dari hasil wawancara yang dilaksanakan dalam pra-penelitian kaitannya dengan sistem pemberian kompensasi yang merupakan salah satu faktor penting dan menjadi perhatian pada banyak organisasi dalam mempertahankan dan menarik sumber daya manusia yang berkualitas, ada beberapa komponen yang digunakan PT. "X" Pangkalan Kerinci dalam sistem pemberian kompensasi diantaranya, 1) Gaji Pokok, 2) Kompensasi Variabel seperti flexi yang nilainya bisa berubah tergantung dengan tingkat kehadiran karyawan, dan bonus yang dipengaruhi oleh tingkat produktivitas yang juga masih tergantung dengan faktor-faktor lain. Sehingga dengan sistem komponen kompensasi tersebut menggambarkan adanya perbedaan di dalam pelaksanaan tugas manajemen sumber daya manusia khususnya di dalam pemberian kompensasi diantara karyawan.

Dalam pengamatan pra-penelitian dalam kaitan proses rekrutmen (penarikan) tenaga kerja saat ini PT. “X” Pangkalan Kerinci menerapkan sistem pemberian beasiswa dima setiap calon tenaga kerja sudah mulai diberikan beasiswa ikatan dinas sejak calon tenaga kerja menyelesaikan studinya di tingkat SMU/SMK. Dimana beasiswa diberikan dengan sistem ikatan dinas, calon tenaga kerja dapat melanjutkan studinya ke tingkat yang lebih tinggi dimana seluruh biaya akan ditanggung oleh pihak perusahaan. Setelah mereka menyelesaikan studinya akan dipekerjakan ke bagian-bagian dalam perusahaan yang membutuhkan tanpa proses seleksi seperti lazimnya proses rekrutmen (penarikan) tenaga kerja. Hal ini menjadi satu fenomena yang menarik menurut penulis untuk diteliti dalam kaitan hubungan terhadap peningkatan kinerja karyawan karena sistem seperti yang diterapkan oleh PT. X” Pangkalan Kerinci masih jarang ditemukan seperti pendapat-pendapat para ahli tentang rekrutmen (penarikan) tenaga kerja.

2. LANDASAN TEORI

2.1. Rekrutmen

Perekrutan adalah proses menarik orang-orang pada waktu yang tepat, dalam jumlah yang cukup, dan dengan persyaratan yang layak untuk mengisi posisi yang lowong di dalam organisasi (Wayne Mondy, 2008). Perusahaan bisa memilih pelamar-pelamar yang persyaratannya paling dekat berhubungan dengan deskripsi pekerjaan. Menemukan cara yang tepat untuk mendorong kandidat-kandidat yang memenuhi syarat untuk bekerja sangat penting ketika perusahaan perlu mempekerjakan karyawan. Namun, biaya perekrutan bisa jadi mahal. Dengan demikian perekrutan yang berfungsi dengan baik bisa memiliki pengaruh utam terhadap hasil akhir perusahaan. Gambar 1 menunjukkan bahwa ketika perencanaan sumber daya manusia mengindikasikan adanya kebutuhan akan karyawan, perusahaan bisa mengevaluasi alternatif-alternatif penarikan karyawan.



Gambar 1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Setelah dapat menentukan kebutuhan sumber daya manusia, maka langkah berikutnya dilakukan proses rekrutmen. Rekrutment (penarikan) tenaga kerja merupakan proses pencarian calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah dan jenis yang dibutuhkan. Penarikan tenaga kerja berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan jumlah dan kualitasnya, baik dalam jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Untuk memenuhi kebutuhan kualitas, perusahaan melakukan pemilihan tenaga kerja.

Ada beberapa kegiatan pokok dalam penarikan (rekrutmen) tenaga kerja, antara lain (Wilson Bangun, 2002) : (1) Menentukan kebutuhan tenaga kerja dalam jangka pendek dan jangka panjang; (2) Memperoleh informasi di pasar tenaga kerja; (3) Menentukan metode penarikan tenaga kerja secara tepat; (4) Menyusun program penarikan tenaga kerja secara sistematis dan terpadu yang berhubungan dengan kegiatan sumber daya manusia lain dapat bekerja sama dengan manajer lini dalam perusahaan; (5) Memperoleh calon tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan; dan (6) Melakukan tindak lanjut terhadap calon tenaga kerja baik yang diterima maupun yang ditolak, untuk melakukan evaluasi mengenai efektif tidaknya penarikan tenaga kerja yang dilakukan.

Hasil kegiatan penarikan tenaga kerja merupakan identifikasi terhadap calon tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kemungkinan untuk diterima sebagai karyawan. Untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja, ada dua sumber penarikan (rekrutmen) tenaga kerja yang dapat dilakukan, yaitu : (1) Sumber penarikan dari dalam perusahaan, yaitu penarikan tenaga kerja yang

bersumber dari dalam perusahaan dilakukan bila jumlah kebutuhan tenaga kerja sedikit. Pengisian lowongan pekerjaan dari dalam perusahaan dapat dilakukan melalui pengumuman pekerjaan (*job posting*), baik yang ditempel di papan pengumuman, di bulletin perusahaan dan secara lisan disampaikan dalam rapat-rapat karyawan. *Job posting* memberikan berbagai keuntungan, antara lain, meningkatkan semangat kerja karyawan, karyawan memperoleh kesempatan untuk memperoleh pekerjaan yang berbeda, dan sesuai dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan atas pekerjaannya. (2) Sumber dari luar perusahaan, melakukan penarikan calon tenaga kerjanya dari luar perusahaan dengan alasan perluasan usaha perusahaan, dan tidak adanya tenaga kerja di dalam perusahaan yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sesuai dengan kebutuhan. Menarik tenaga kerja dari luar perusahaan akan membawa ide-ide baru atas keberagaman karakter karakter yang dimiliki setiap karyawan. Calon karyawan akan memberi masukan baru yang berasal dari perusahaan tempat bekerja sebelumnya.

2.2. Pengertian Kompensasi

Manajemen kompensasi menjadi hal yang sangat penting di dalam suatu organisasi perusahaan. Karyawan yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang memadai umumnya melihat bayaran yang tinggi sebagai konsekuensi kemampuan yang dimilikinya. Kompensasi merupakan salah satu faktor penting dan menjadi perhatian pada banyak organisasi dalam mempertahankan dan menarik sumber daya manusia yang berkualitas (Wilson Bangun, 2012). Berbagai perusahaan (organisasi) berkompetisi untuk memperoleh sumber daya manusia berkualitas, karena kualitas hasil pekerjaan ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki sumber daya manusianya. Alasan ini membuat banyak organisasi mengeluarkan sejumlah dana yang relatif besar untuk mengembangkan sumber daya manusianya agar memiliki kompetensi sesuai kebutuhannya.

Untuk lebih jelasnya, definisi kompensasi menurut beberapa ahli antara lain sebagai berikut: Menurut Gary Dessler (Dessler, 2005), *compensation and benefit* dapat dijabarkan dalam masing-masing definisi yaitu:

Compensation : “*Employee compensation refers to all form of pay going to employees and arising from their employment. The phrase all forms of pay in the definition does not include non-financial benefits, but all the direct and indirect financial compensations.*”

(Kompensasi karyawan merujuk pada semua bentuk gaji karyawan yang timbul dari pekerjaan mereka. Ungkapan semua bentuk pembayaran didalam definisi tidak termasuk manfaat non-keuangan, tetapi semua kompensasi finansial langsung dan tidak langsung).

Benefits: “*Employees today are not willing to work only for the cash alone, they expect extra. This extra is known as employee benefits. Also known as fringe benefits, Employee benefits are non-financial form of compensation offered in addition to cash salary to enrich workers lives.*” (Karyawan saat ini tidak mau bekerja hanya untuk uang saja, mereka mengharapkan ekstra. Tambahan ini dikenal sebagai imbalan kerja. Juga dikenal sebagai tunjangan, imbalan kerja adalah bentuk non-finansial dari kompensasi yang ditawarkan di luar upah tunai untuk memperkaya kehidupan pekerja).

Milkovich dan Newman (2006) mendefinisikan kompensasi sebagai : “*Compensation refers to all form, of financial returns and tangible services and benefits employees receive as part of an employment relationship.*” (Bahwa kompensasi mengacu pada semua wujud dari imbalan keuangan serta jasa dan manfaat terukur yang diterima oleh karyawan sebagai bagian dari satu hubungan ketenagakerjaan).

Salah satu cara manajer untuk meningkatkan produktivitas kerja, kepuasan kerja dan motivasi adalah melalui kompensasi. Kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Kompensasi dapat diterima dalam bentuk financial dengan sistem pembayaran secara langsung (*direct payment*) yang berupa gaji pokok (*base payment*); upah, gaji dan kompensasi variabel: insentif dan bonus. Menurut Schuler dan Jackson (1999), kompensasi langsung adalah berupa perlindungan umum (jaminan sosial, pengangguran, dan cacat), perlindungan pribadi (berupa pensiun, tabungan, pesangon tambahan, dan asuransi), bayaran tidak masuk kantor (berupa pelatihan, cuti kerja, sakit, liburan, acara pribadi, masa istirahat, hari libur nasional), dan tunjangan siklus hidup (berupa: bantuan hukum, perawatan orang tua, perawatan anak, program kesehatan, konseling, penghasilan dan biaya pindah). Kompensasi langsung dapat berupa gaji pokok (termasuk pembayaran aplusan dan premi) dan pembayaran berdasarkan kinerja (berupa bagian saham, bonus, pembayaran tunjangan dan pembayaran insentif. Komponen-komponen kompensasi dapat kita lihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 2. Komponen Kompensasi

Banyak perusahaan bersaing untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas. Tindakan ini dilakukan oleh banyak organisasi karena semakin besarnya industri tetapi sumber daya manusia yang memiliki keahlian dan pengetahuan yang berkualitas sangat sedikit dan terbatas. Kompensasi merupakan suatu pilihan yang tepat untuk mengatasi masalah ketenagakerjaan bagi kebanyakan organisasi. Berikut ini akan disampaikan apa tujuan dan bagaimana pentingnya memerhatikan kompensasi.

Mendapatkan Karyawan yang Cakap. Dengan semakin berkembangnya industri, terlihat semakin dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kecakapan di atas rata-rata, sama dengan kebutuhan organisasi lain. Kebanyakan organisasi mengalami kesulitan untuk memperoleh sumber daya manusia sesuai kebutuhan karena jumlah penawaran yang semakin kecil. Organisasi-organisasi akan bersaing untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Suatu pilihan bagi kebanyakan organisasi adalah menawarkan fasilitas kompensasi yang menarik.

Mempertahankan Karyawan yang Ada. Pada umumnya, setiap orang akan menginginkan untuk memperoleh kesejahteraan, kebutuhan ini dapat diperoleh dari organisasi tempatnya bekerja. Tidak sedikit suatu organisasi merekrut sumber daya manusianya dari organisasi lain dengan pertimbangan karyawan tersebut sudah memiliki kualitas kerja yang baik. Untuk mengatasi tindakan itu, organisasi tertentu mempertahankan atau memperbaiki sistem kompensasi agar menarik bagi karyawannya. Sistem administrasi kompensasi yang menarik akan dapat mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki sekarang.

Meningkatkan Produktivitas. Program kompensasi yang menarik akan dapat memotivasi dan kepuasan karyawan untuk meningkatkan produktivitas. Produktivitas merupakan suatu variabel dependen yang dicari faktor pengaruhnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang sangat berarti terhadap produktivitas.

Memperoleh Keunggulan Kompetitif. Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang memiliki kontribusi penting dalam organisasi. Sebagian besar biaya yang dikeluarkan untuk kebutuhan usaha dialokasikan pada biaya sumber daya manusia. Tergantung pada industrinya, biaya tenaga kerja bisa mencapai 30 sampai 70 persen yang dialokasikan pada kegiatan produksi dan pemasaran. daerah yang upah tenaga kerjanya lebih murah.

Sasaran Strategi. Banyak perusahaan dalam menjalankan usahanya menginginkan yang terbaik dalam industrinya. Untuk dapat bersaing, organisasi membutuhkan tenaga-tenaga yang memiliki kompetensi tinggi. Dapat diketahui bahwa untuk memperoleh tenaga-tenaga yang berkualitas baik harus mengeluarkan biaya yang besar pula. Suatu strategi yang hampir setiap organisasi melakukan kebijakan yang sama adalah memperbaiki sistem administrasi kompensasinya.

2.3. Penilaian Kinerja

Salah satu faktor penting yang berpengaruh pada keberhasilan jangka panjang suatu organisasi adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik karyawannya dalam berkarya. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Penilaian kinerja berguna untuk mengevaluasi kinerja karyawannya melalui proses verifikasi atas kinerja individu karyawan terhadap standar kinerja yang ditetapkan. Karyawan menginginkan dan memerlukan balikan berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja yang diharapkan darinya (Dessler,

2000). Dalam penelitian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya.

Menurut Dessler (2000) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu : (1) Prestasi pekerjaan meliputi akurasi, ketelitian, keterampilan dan penerimaan keluaran; (2) Kuantitas pekerjaan, meliputi volume keluaran dan kontribusi; (3) Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi membutuhkan saran, arahan atau perbaikan; (4) Kedisiplinan, meliputi kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu; dan (5) Komunikasi, meliputi hubungan antar karyawan maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

Menurut Hani Handoko (2002) pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja juga merupakan proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang dalam suatu organisasi.

Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja karyawan selama periode tertentu. Pemikiran tersebut dibandingkan dengan target/sasaran yang telah disepakati bersama. Tentunya dalam penilaian tetap mempertimbangkan dalam berbagai keadaan dan perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut.

Hani Handoko (2000) menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari tiga kriteria, yaitu: (1) Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target-target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur; (2) Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan; dan (3) Penilaian berdasarkan *judgement* yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan keterampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

Dengan demikian, penilaian kinerja karyawan selain bertujuan memindahkan secara vertikal (promosi/demosi) atau horizontal, pemberhentian, dan meningkatkan kualitas dan kompetensi karyawan, dapat pula memperbaiki soft skill karyawan (moral dan itikad baik) karyawan dan kepercayaannya kepada pimpinan perusahaan. Prinsipnya, penilaian kinerja karyawan harus dapat memberikan manfaat bagi karyawan dan berguna untuk perusahaan dalam menetapkan kebijakan-kebijakan program sumber daya manusia yang lebih baik pada masa yang akan datang.

Apabila tujuan dan manfaat penilaian kinerja telah dapat diketahui, perusahaan perlu mengetahui metode penilaian kinerja yang bagaimana yang akan digunakan. Hal tersebut dapat diketahui dalam uraian dibawah ini.

2.4. Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Metode penilaian prestasi karyawan pada dasarnya dikelompokkan atas metode tradisional dan metode modern (Malayu Hasibuan, 2011) :

Metode Tradisional. Metode ini merupakan metode sederhana untuk menilai prestasi karyawan dan diterapkan secara tidak sistematis maupun dengan sistematis. Adapun yang termasuk dalam metode tradisional tersebut adalah: (1) *Rating scale*. Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik seperti inisiatif, ketergantungan, kematangan dan kontribusi terhadap tujuan kerjanya. (2) *Employee comparison*. Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pekerja dengan pekerja lain. Metode ini terbagi atas *alternation ranking*, *paired comparison* dan *porced comparison*. *Alternation ranking*, merupakan metode penilaian kinerja dengan cara mengurut peringkat karyawan dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi atau mulai dari bawah sampai yang tertinggi dan berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. *Paired comparison*, merupakan metode penilaian kinerja dengan cara pegawai dibandingkan dengan seluruh pegawai lainnya, sehingga terdapat berbagai alternative keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah karyawan yang sedikit. *Porced comparison (grading)*, metode ini sama dengan *paired comparison* tetapi digunakan untuk jumlah karyawan yang banyak. Pada metode ini suatu definisi yang jelas untuk setiap kategori telah dibuat dengan seksama. Kategori untuk prestasi kerja karyawan, adalah sangat baik sampai sangat baik. Prestasi kerja tiap karyawan kemudian dibandingkan dengan definisi masing-masing kategori ini untuk dimasukkan ke dalam salah satunya. Dengan demikian metode ini

mengharuskan penilai melakukan penilaian relatif diantara para karyawan tersebut disamping membandingkannya dengan definisi masing-masing kategori.(3)*Check list*. Dalam metode ini, penilai hanya memberikan informasi/masukan bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. Penilai tinggal memilih kalimat atau kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik setiap individu karyawan, baru melaporkannya kepada bagian personalia untuk menetapkan bobot nilai, indeks nilai dan kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan yang bersangkutan. (4) *Freeform essay*. Metode ini membuat seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan yang sedang dinilainya. (5) *Critical incident*. Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai perilaku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori perilaku bawahannya, seperti inisiatif, kerjasama dan keselamatan.

Metode Modern. Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi karyawan. Yang termasuk dalam metode modern ini adalah: (1) *Assessment center*. Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilaian melakukan penilaian prestasi kerja karyawan dengan wawancara, permainan bisnis dan lain-lain. Nilai indeks prestasi kerja karyawan adalah rata-rata bobot dari tim nilai. Indeks prestasi dengan cara ini diharapkan akan lebih baik dan objektif karena dilakukan oleh beberapa orang anggota tim. Dengan indeks prestasi inilah ditetapkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap setiap individu karyawan seperti promosi, demosi, pemindahan, pemberhentian dan lain sebagainya. Metode ini diharapkan akan memberikan kepuasan yang lebih baik bagi karyawan dan penetapan kebijaksanaan yang paling tepat dari perusahaan. (2) *Management by Objective (MBO)*. Dalam metode ini karyawan langsung diikutsertakan dalam perumusan dan keputusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasaran masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan. Ciri-ciri *Management by objective* adalah :Adanya interaksi antara atasan dengan bawahan secara langsung, atasan bersama-sama dengan bawahan menentukan sasaran dan kriteria pekerjaannya, menekankan pada masa sekarang dan masa yang akan datang, dan menekankan pada hasil yang akan dicapai. Kelemahan *Management by objective* adalah: Pendekatan melalui MBO sangat individualis untuk menetapkan tujuan dan kerjasama dalam penilaian, jika penetapan sasaran tidak hati-hati bisa mengakibatkan sasaran yang satu akan menghambat sasaran lainnya, dan sulitnya menetapkan sasaran yang mempunyai tingkat kesulitan sama. (3) *Human asset accounting*. Metode ini merupakan metode yang menilai karyawan sebagai individu bermodal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Jika biaya untuk tenaga kerja meningkat laba pun akan meningkat. Maka peningkatan tenaga kerja tersebut telah berhasil.

Pada prinsipnya, metode penilaian kinerja disesuaikan dengan kondisi masing-masing perusahaan. Misalnya kondisi budaya perusahaan, tipikal organisasi perusahaan serta kondisi keuangan perusahaan. Kesesuaian metode penilaian kinerja dengan kondisi perusahaan akan memudahkan proses penilaian kinerja dalam memberikan dampak yang lebih maksimal bagi pencapaian perusahaan.

Kompensasi sesuai porsinya di dalam praktik manajemen sumber daya manusia memberikan kontribusi secara fisik dan psikis pada diri seorang karyawan yang berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan, apabila dilakukan dengan tepat, yaitu tepat sasaran, tepat waktu, tepat prosedur dan tepat manfaat akan berdampak pula pada kinerja karyawan.

2.5. Pengertian Motivasi

Motivasi atau yang sering juga disebut semangat kerja berasal dari kata motif (motive) yang berarti dorongan. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar untuk mencapai tujuan. Banyak pengertian motivasi seperti yang dikemukakan oleh Wexley & Yukl (1977), memberikan batasan sebagai “*the process by which behavior is energized and directed.*” Mathias & Jackson (2006) mengatakan motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan seseorang tersebut melakukan suatu tindakan. Seseorang melakukan tindakan untuk sesuatu hal dalam mencapai tujuan. Oleh sebab itu, motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan dan itu jarang muncul dengan sia-sia. Robbins (2003), *motivation as the processes that account for an individuals intensity, direction and persistence of effort toward attaining a goal.*

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku secara teratur. Dari batasan pengertian motivasi di atas terlihat bahwa ada tiga hal yang termasuk di dalamnya antara lain upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan. Unsur upaya merupakan ukuran intensitas, bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba mengulangi perbuatan sebelumnya. Akan tetapi kemungkinan kecil tingkat upaya yang tinggi akan mengantarkan pada kinerja dan memberikan keuntungan. Bila upaya itu disalurkan dalam suatu arah yang bermanfaat bagi organisasi akan dapat mencapai tujuan organisasi tersebut. Oleh karena itu, kita harus mempertimbangkan kualitas dari upaya itu maupun intensitasnya. Upaya yang diarahkan ke dalam organisasi dan konsisten dengan tujuan-tujuan organisasi adalah upaya yang seharusnya kita usahakan.

Beberapa teori motivasi yang dikenal dan dapat diterapkan dalam organisasi akan diuraikan sebagai berikut: **Teori Dua Faktor Herzberg.** Teori ini berdasarkan interview yang telah dilakukan oleh Herzberg terhadap sejumlah orang sehingga Herzberg sampai pada keyakinan bahwa dua kelompok faktor yang mempengaruhi perilaku adalah: (1) *Hygiene Factor*, berkaitan dengan konteks kerja dan arti lingkungan kerja bagi individu. Faktor-faktor higinis yang dimaksud adalah kondisi kerja, dasar pembayaran (gaji), kebijakan organisasi, hubungan antar personal dan kualitas pengawasan. (2) *Satisfier Factor*, merupakan faktor pemuas yang dimaksud berhubungan dengan isi kerja dan definisi bagaimana seseorang menikmati atau merasakan pekerjaannya. Faktor yang dimaksud adalah prestasi, pengakuan, tanggung jawab dan kesempatan untuk berkembang.

Teori Motivasi Kebutuhan Maslow. Maslow menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan. Hipotesis Maslow mengatakan bahwa lima jenjang kebutuhan yang bersemayam dalam diri manusia terdiri dari : 1) Fisiologis, antara lain kebutuhan akan sandang, pangan dan kebutuhan jasmani lainnya. 2) Keamanan, antara lain kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional. 3) Sosial, antara lain kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima baik dan persahabatan. 4) Penghargaan, antara lain mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi dan prestasi; serta faktor penghormatan diri luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian. 5) Aktualisasi, merupakan dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi dan pemenuhan kebutuhan diri.

Teori Douglas McGregor (Teori X dan Teori Y). Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia. Pada dasarnya yang satu negatif, yang ditandai sebagai Teori X dan yang lain positif, yang ditandai dengan Teori Y. Menurut Teori X, empat asumsi yang dipegang manajer adalah sebagai berikut :1) Karyawan secara inheren tidak menyukai kerja dan bila memungkinkan akan mencoba menghindarinya. 2) Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran. 3) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bila mungkin. 4) Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait dengan kerja dan akan menunjukkan ambisi yang rendah.

Kontras dengan pandangan negatif mengenai kodrat manusia ini, McGregor mencatat empat asumsi, yang disebut sebagai Teori Y yaitu: 1) Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain.2) Orang-orang akan melakukan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka memiliki komitmen pada sasaran. 3) Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan, tanggung jawab. 4) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya memiliki mereka yang berada dalam posisi manajemen.

Teori ERG. Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer yang berargumen bahwa ada 3 kelompok kebutuhan inti, yaitu: 1) Eksistensi (*existence*), memperhatikan tentang pemberian persyaratan keberadaan materiil dasar kita, mencakup butir-butir yang oleh Maslow dianggap sebagai kebutuhan psikologis dan keamanan. 2) Keterhubungan (*relatedness*), hasrat yang kita miliki untuk memelihara hubungan antar pribadi yang penting. Hasrat social dan status menuntut terpenuhinya interaksi dengan orang-orang lain, dan hasrat ini sejalan dengan kebutuhan social Maslow dan komponen eksternal pada klasifikasi penghargaan Maslow. 3) Pertumbuhan (*growth*), hasrat intrinsik untuk perkembangan pribadi, yang mencakup komponen intrinsik dari kategori penghargaan Maslow dan karakteristik-karakteristik yang tercakup pada aktualisasi diri.

Dalam perkembangannya, motivasi dapat dipandang menjadi empat pendekatan antara lain pendekatan tradisional, hubungan manusia, sumber daya manusia dan pendekatan kontemporer. Berikut dijelaskan pendekatan-pendekatan motivasi tersebut : 1) Pendekatan tradisional, pertama sekali dikemukakan oleh Frederick W. Taylor dari manajemen ilmiah (*scientific management school*). Dalam model ini yang menjadi titik beratnya adalah pengawasan (*controlling*) dan pengarahan (*directing*). Pada pendekatan ini, manajer menentukan acara yang paling efisien untuk pekerjaan berulang dan memotivasi karyawan dengan system insentif upah, semakin banyak yang dihasilkan semakin besar upah yang diterima. Dengan menggunakan insentif, manajer dapat memotivasi karyawannya. Makin banyak yang diproduksi, maka makin besar pula penghasilan yang mereka peroleh. Dalam banyak situasi pendekatan ini sangat efektif. Berdasarkan pandangan ini, umumnya pekerja dianggap malas bekerja, dan hanya dapat dimotivasi dengan memberikan penghargaan yang berwujud uang. Pada umumnya para pekerja kurang bertanggung jawab atas pekerjaannya, sehingga untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka harus dimotivasi dengan penghargaan dalam bentuk uang. Sejalan dengan meningkatnya efisiensi, karyawan yang dibutuhkan untuk tugas tertentu akan dapat dikurangi. 2) Pendekatan hubungan manusia (*human relation model*), selalu dikaitkan dengan pendapat Elton Mayo. Mayo menemukan bahwa kebosanan dan pengulangan berbagai tugas merupakan factor yang dapat menurunkan motivasi, sedangkan kontak social membantu dalam menciptakan dan mempertahankan motivasi. 3) Pendekatan sumber daya manusia, yang menyatakan bahwa para karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti. 4) Pendekatan kontemporer, didominasi oleh tiga tipe motivasi: teori isi, teori proses dan teori penguatan. Teori isi (*content theory*) menekankan pada teori kebutuhan-kebutuhan manusia, menjelaskan berbagai kebutuhan manusia mempengaruhi kegiatannya dalam organisasi. Manajer harus dapat memahami kebutuhan para anggotanya untuk meningkatkan tanggung jawab dan kesetiaannya atas pekerjaan dan organisasi. Dalam teori isi terdapat tiga teori motivasi yang menekankan pada analisa yang mendasari kebutuhan-kebutuhan manusia, antara lain teori Khirarki Kebutuhan, teori ERG dan teori Dua Faktor. Pada teori proses, terdapat dua teori motivasi yang terpusat pada bagaimana para anggota organisasi mencari penghargaan dalam keadaan bekerja, termasuk dalam kelompok ini: teori keadilan dan teori harapan. Sedangkan teori penguatan, berpusat pada bagaimana karyawan mempelajari perilaku yang diinginkan.

2.6. Pengertian Kinerja

Menurut Cascio (1992), “Kinerja merujuk kepada suatu pencapaian karyawan atas tugas yang diberikan.” Gibson, et, al (1997) menyatakan bahwa “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.”

Menurut Bernadin dalam Nursiah (2004), Pengetahuan, keterampilan, kapabilitas, sikap dan perilaku karyawan sebagai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan.” Mathis dan Jackson (2002) menyatakan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja-kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi.

Sedangkan kinerja karyawan menurut Henry Simamora (2004) adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu :

Tujuan. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel.

Ukuran. Ukuran dibutuhkan untuk mengetahui apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personel memegang peranan penting.

Penilaian. Penilaian kinerja regular yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja personel. Tindakan ini akan membuat personel untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai.

Mathis dan Jackson (2002) menyatakan bahwa, “kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka member kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk: Kuantitas output, Kualitas output, Jangka waktu output, Kehadiran di tempat kerja, dan Sikap kooperatif.

2.7. Kerangka Pemikiran

Perusahaan dalam mendukung kegiatannya melakukan berbagai usaha seperti penyediaan sumber daya manusia yang berkualitas untuk dapat menjalankan roda kegiatan produksi yang lebih mengutamakan kualitas, jumlah produksi dan biaya yang rendah untuk dapat terus dapat menghadapi persaingan yang sangat ketat dari para pesaing bisnis yang sama. Sumber daya manusia cukup memegang peranan penting dalam mencapai tujuan tersebut. Dimana dalam kegiatan perusahaan, dibutuhkan karyawan yang benar-benar mampu melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Hal ini bertujuan agar perusahaan dapat mencapai tujuan yang diinginkan sesuai dengan perencanaan awal yang telah dibuat.

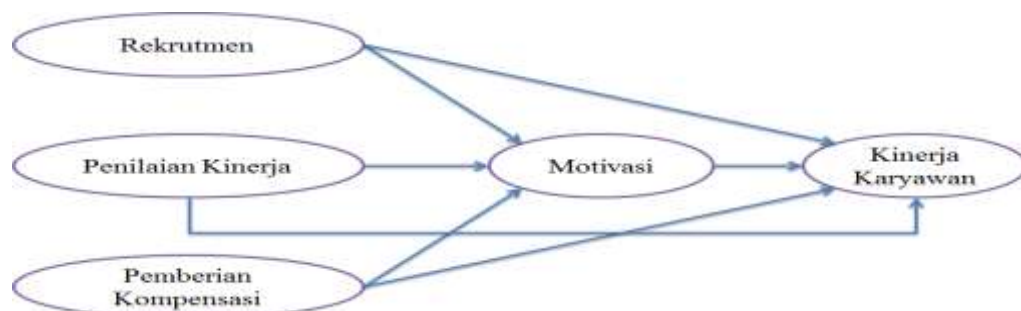
Dimulai dari proses awal yaitu perekrutan. Perekrutan adalah proses menarik orang-orang pada waktu yang tepat, dalam jumlah yang cukup dan dengan persyaratan yang layak untuk mengisi posisi yang lowong di dalam organisasi (Wayne Mondy, 2008) setelah sebelumnya sudah ditentukan kebutuhan sumber daya manusia. Kegiatan ini merupakan salah satu faktor penentu yang dapat meningkatkan kinerja karyawan karena dapat memenuhi kebutuhan tenaga kerja dalam jangka pendek dan panjang sesuai dengan jumlah dan kualitasnya melalui proses pemilihan tenaga kerja. Tentunya kualitas mereka akan sangat menentukan kompensasi yang akan mereka terima.

Sejalan dengan berjalannya waktu tenaga kerja yang sudah dipilih untuk mengisi posisi-posisi untuk menjalankan kegiatan bisnis perusahaan tentunya diperlengkapi dengan berbagai macam pelatihan-pelatihan untuk dapat meningkatkan keterampilan mereka. Salah satu faktor penting yang berpengaruh pada keberhasilan setiap tenaga kerja di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mengukur seberapa baik karyawan dalam berkarya adalah penilaian kinerja (*performance appraisal*). Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja yang diharapkan darinya (Dessler, 2000). Penilaian kinerja memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja.

Motivasi merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan, karena dengan adanya motivasi karyawan akan terdorong untuk bekerja dengan baik, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan seseorang tersebut melakukan suatu tindakan (Mathias & Jackson, 2006). Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar untuk mencapai tujuan.

Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja karyawan selama periode tertentu. Pemikiran tersebut dibandingkan dengan target atau sasaran yang telah disepakati bersama. Menurut Hani Handoko (2002) pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan telaah pada literature-literatur terkait dan bukti-bukti empiris terdahulu sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, maka selanjutnya disusun sebuah kerangka pemikiran teoritis yang dapat dijadikan sebagai model penelitian seperti yang digambarkan berikut :



Gambar 3. Kerangka Pemikiran

2.8. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. "X" Pangkalan Kerinci dengan desain penelitiannya adalah penelitian *descriptive explanatory*. Pendekatan pada penelitian ini digunakan deskriptif kuantitatif. Jenis penelitian yang dilakukan dengan metode survey. Hal ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui dan menganalisis kegiatan manajemen sumber daya manusia dalam kaitan

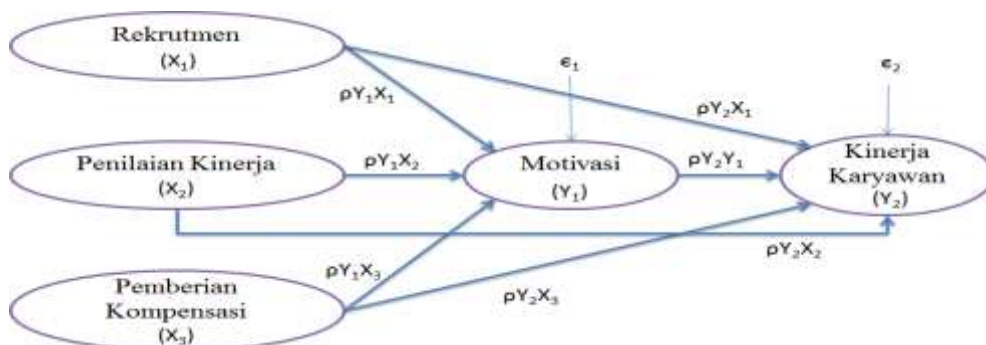
rekrutmen, penilaian kinerja dan pemberian kompensasi terhadap motivasi karyawan demi peningkatan kinerja karyawan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Analisa Data

Model analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa jalur (*path analysis*) yang merupakan teknik pengembangan dari regresi linier ganda. Teknik ini digunakan untuk menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel. Analisis jalur ialah suatu teknik untuk menganalisa hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung (Robert D. Retherford 1993). Sedangkan definisi lain mengatakan: “Analisis jalur merupakan pengembangan langsung bentuk regresi berganda dengan tujuan untuk memberikan estimasi tingkat kepentingan (magnitude) dan signifikansi (significance) hubungan sebab akibat hipotetikal dalam seperangkat variabel (Paul Webley 1997)

Model path analysis (path model) yang digunakan dalam penelitian ini seperti pada Gambar berikut ini :



Gambar 4. Model Path Analysis

Langkah-langkah yang dilakukan dalam menyusun *path analysis* adalah sebagai berikut : Merumuskan hipotesis dan persamaan struktural

Struktural :

$$Y_1 = \rho_{X_1 Y_1} X_1 + \rho_{X_2 Y_1} X_2 + \rho_{X_3 Y_1} X_3 + e_{ij} \dots \dots \dots (1)$$

$$Y_2 = \rho_{X_1 Y_2} X_1 + \rho_{X_2 Y_2} X_2 + \rho_{X_3 Y_2} X_3 + \rho_{Y_1 Y_2} Y_1 + e_{ij} \dots \dots \dots (2)$$

Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi melalui persamaan regresi ganda :

$$Y_1 = a_1 + t_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e_1 \dots \dots \dots (3)$$

$$Y_2 = a_2 + b_4 Y_1 + e_1 \dots \dots \dots (4)$$

Pada dasarnya koefisien jalur (path) adalah koefisien regresi yang distandarkan yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku atau Z-score (data yang diset dengan nilai rata-rata = 0 dan standar deviasi = 1). Koefisien jalur yang distandarkan ini digunakan untuk menjelaskan besarnya pengaruh (bukan memprediksi) variabel bebas terhadap variabel lain yang diberlakukan sebagai variabel terikat. Khusus untuk program SPSS menu analisis regresi, koefisien path ditunjukkan oleh output yang dinamakan *coefficient* yang dinyatakan sebagai *standardized coefficient* atau dikenal dengan nilai Beta. Jika ada diagram jalur sederhana mengandung satu unsur hubungan antara variabel eksogen, maka koefisien path-nya adalah sama dengan koefisien korelasi *r* sederhana.

Kaidah pengujian signifikan : Program SPSS. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau $[0,05 \leq \text{Sig}]$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar dari nilai probabilitas Sig atau $[0,05 > \text{Sig}]$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan.

3.2. Karakteristik Responden

Analisis mengenai karakteristik responden diawali dengan perbedaan jenis kelamin dari pada responden, seperti ditunjukkan pada Tabel 4.

Tabel 4. Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	(f)	(%)
Perempuan	17	14,78%
Laki-Laki	98	85,22%
Jumlah	115	100,00%

Distribusi berdasarkan kepada jumlah responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan lebih dari setengah responden yaitu 85% responden berjenis laki-laki sedangkan selebihnya adalah perempuan.

Beberapa penelitian psikologi menunjukkan perilaku individu bisa dibedakan berdasarkan jenis kelamin. Hasil penelitian menunjukkan jika para wanita lebih bersedia dalam menyesuaikan diri dengan otoritas organisasi dibandingkan dengan pria. Dengan kata lain seorang wanita dianggap lebih kooperatif dibandingkan dengan pria. Selain itu dikaitkan dengan tingkat kehadiran menunjukkan, jika wanita memiliki tingkat ketidak-hadiran lebih tinggi dibandingkan dengan pria. Karena wanita memiliki kewajiban untuk memperhatikan pekerjaan rumah, ataupun tanggung jawab dalam menunggui anggota keluarga yang sakit (Robbins, 2008:65).

Berlandaskan kepada keterangan tersebut menunjukkan perilaku yang ditunjukkan oleh seorang karyawan di lingkungan PT. “X” Pangkalan Kerinci dipengaruhi oleh faktor gender. Faktor ini yang menuntun perilaku pegawai dalam bersikap menghadapi situasi tertentu yang terjadi di lingkungan PT. “X” Pangkalan Kerinci tempat dia mengabdikan diri. Terkait faktor absensi, kecenderungan karyawan wanita akan memiliki tingkat ketidakhadiran yang lebih tinggi dibanding dengan karyawan laki-laki. Selain itu para karyawan wanita memiliki kecenderungan akan lebih kooperatif dalam menanggapi kebijakan yang diambil oleh pihak manajemen PT. “X” Pangkalan Kerinci dibanding dengan karyawan laki-laki.

Melihat pada pandangan ahli tersebut, artinya dengan dominannya karyawan pria tentunya mengindikasikan tingginya tingkat kemangkiran dalam bekerja.

Selanjutnya responden dibagi ke dalam karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan karyawan PT. “X” Pangkalan Kerinci, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 5.

Tingkat Pendidikan	(f)	(%)
SMA/SMU/STMD1	15	13,04%
D3	43	37,39%
S1	51	44,35%
S2	6	5,22%
Jumlah	115	100,00%

Tabel 5. Tingkat Pendidikan Karyawan

Berdasarkan kepada distribusi distribusi tingkat pendidikan yang dimiliki responden di lingkungan PT. “X” Pangkalan Kerinci menunjukkan hampir setengahnya, yaitu 51 orang atau sebanyak 44,35% responden memiliki tingkat pendidikan S1 (Sarjana). Terbesar kedua memiliki pendidikan diploma (D3) yaitu 43 orang atau sebesar 37,39%.

Pada dasarnya tingkat pendidikan berkaitan erat dengan pengembangan intelektual, dimana hal tersebut erat kaitannya dengan meningkatkan aspek pengetahuan yang dimiliki setiap individu. Melalui latar belakang pendidikan meningkatkan pengembangan intelektual, yang akan mempengaruhi kemampuan individu menerima dan mereduksi informasi yang didapatkan (Sanjaya, 2006:227).

Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat pendidikan yang dimiliki oleh karyawan akan semakin meningkatkan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan PT. “X” Pangkalan Kerinci. Dilihat dari latar belakang pendidikan, karyawan PT. “X” Pangkalan Kerinci sudah memiliki latar belakang pendidikan yang memadai dan sangat baik.

Distribusi karakteristik responden berdasarkan usia karyawan ditunjukkan pada Tabel 6, seperti berikut ini :

Tabel 6.Usia Karyawan

Usia Responden	(f)	(%)
20 - 25 Tahun	9	7,83%
26 - 30 Tahun	26	22,61%
31 - 35 Tahun	35	30,43%
36 - 40 Tahun	35	30,43%
> 40 Tahun	10	8,70%
Jumlah	115	100,00%

Berdasarkan karakteristik usia responden diketahui pada rentang usia 31 – 35 Tahun dan rentang usia 36 – 40 Tahun dengan jumlah yang sama yaitu 35 orang atau 30,43%, itu mengidentifikasi para responden pada rentang usia produktif pada tingkat kedewasaan emosional yang tinggi. Hal ini mengindikasikan tingginya kuantitas karyawan dengan umur produktif yang bekerja pada PT. “X” Pangkalan Kerinci.

Senada dengan perspektif teori, penambahan usia juga membuat pegawai semakin matang dalam kecerdasan secara emosional. Tingkat kecerdasan emosi bukan hanya bawaan genetik, juga bukan hanya dikembangkan pada masa anak-anak. Beda halnya dengan IQ yang sedikit berubah setelah kita berusia remaja, kecerdasan emosi sangat dapat dipelajari dan terus berkembang saat kita menjalani hidup dan belajar dari pengalaman. Kata klasik untuk perkembangan kecerdasan emosional adalah kedewasaan (Luthans, 2006:334).

Mengacu pada hasil distribusi responden dan pendekatan teoritis, pada dasarnya penambahan usia justru menguntungkan bagi organisasi, karena bertambahnya usia membuat individu memiliki pengalaman yang lebih banyak, penilaian, etika kerja dan komitmen terhadap kualitas. Para karyawan memiliki kematangan emosional secara usia, sehingga perilaku yang ditunjukkan dalam kegiatan wawancara akan lebih objektif dalam menilai permasalahan yang ada. Dengan bertambahnya usia individu akan lebih dewasa dalam bersikap dan akan terus berkembang kecerdasan usia.

Distribusi karakteristik responden berdasarkan masa kerja ditunjukkan pada Tabel 7 seperti berikut :

Tabel 7.Masa Kerja Karyawan

Masa Kerja	(f)	(%)
1 - 3 Tahun	18	15,65%
3 - 5 Tahun	9	7,83%
5 - 10 Tahun	41	35,65%
> 10 Tahun	47	40,87%
Jumlah	115	100,00%

Berdasarkan masa kerjanya responden telah mengabdikan dirinya dalam kurun waktu yang lama. Kondisi tersebut menunjukkan loyalitas yang tinggi dari para responden. Disamping itu juga masa kerja yang lama memiliki hubungan negatif dengan tingkat kemangkiran dan kemungkinan pegawai untuk keluar. Bukti yang ada menunjukkan bahwa masa kerja dari seorang karyawan adalah sebuah perkiraan yang kuat terhadap perputaran pegawai di masa yang akan datang (Robbins, 2008:69).

Masa kerja merupakan refleksi dari senioritas karyawan PT. “X” Pangkalan Kerinci tempat mereka bernaung. Masa kerja merupakan karakteristik biografis dari seseorang individu yang diduga dapat mempengaruhi kontribusi pegawai terhadap PT. “X” Pangkalan Kerinci. Semakin lama masa kerja yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi pula pengalaman dari karyawan tersebut. Tinggi rendahnya pengalaman menentukan kemampuan para karyawan dalam menjalankan perannya.

Melihat lamanya karyawan bekerja di PT. “X” Pangkalan Kerinci, karyawan PT. “X” Pangkalan Kerinci sudah memiliki integritas yang cukup baik yang dapat diartikan bahwa tingkat perputaran karyawan di PT. “X” Pangkalan Kerinci sudah rendah, artinya karyawan yang keluar cukup sedikit.

Berdasarkan hasil analisa validitas diketahui bahwa nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ sehingga semua item pernyataan untuk variabel-variabel penelitian diatas dapat dikatakan valid. Artinya keseluruhan item pernyataan kuesioner dapat digunakan dalam penelitian ini.

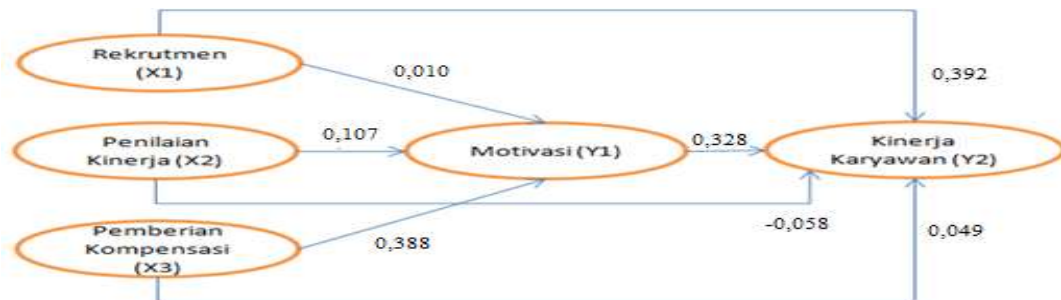
Pengujian reliabilitas kuisisioner dalam penelitian ini menggunakan one shot atau pengukuran sekali saja dan untuk pengujian reliabilitasnya digunakan uji statistic Cronbach Alpha. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,6. Suatu kuesioner dikatakan **reliabel atau handal jika memberikan nilai cronbach's alpha di atas 0,6** begitu pula sebaliknya. Hasil pengujian reliabilitas variabel penelitian dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 8. Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel Penelitian

No.	Variabel	Standar Realibilitas	Cronbach's Alpha	Keterangan
1.	Motivasi Kerja (Y ₁)	0,6	0,816	Reliabel
2.	Kinerja (Y ₂)	0,6	0,850	Reliabel
3.	Rekrutmen (X ₁)	0,6	0,811	Reliabel
4.	Penilaian Kinerja (X ₂)	0,6	0,927	Reliabel
5.	Pemberian Kompensasi (X ₃)	0,6	0,808	Reliabel

Berdasarkan hasil uji reliabilitas diatas, terlihat bahwa variable-variabel penelitian telah bersifat reliabel, dikarenakan nilai Alpha Cronbach's seluruh variabel > 0,6.

3.3. Analisis Jalur (Path Analysis)



Gambar 5. Analisis Jalur

Adapun bentuk persamaan dalam penelitian ini adalah terdiri dari dua persamaan berikut:

$$Y_1 = \rho_{X_1Y_1} X_1 + \rho_{X_2Y_1} X_2 + \rho_{X_3Y_1} X_3 + \epsilon_{ij} \dots \dots \dots \text{(Model 1)}$$

$$Y_1 = 13,540 + 0,010X_1 + 0,107X_2 + 0,388X_3$$

$$Y_2 = \rho_{X_1Y_2} X_1 + \rho_{X_2Y_2} X_2 + \rho_{X_3Y_2} X_3 + \epsilon_{ij} \dots \dots \dots \text{(Model 2)}$$

$$Y_2 = 15,764 + 0,392X_1 - 0,058X_2 + 0,049X_3 + 0,328Z$$

Dari persamaan yang terbentuk diketahui bahwa rekrutmen, penilaian kinerja dan pemberian kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi. Artinya semakin baik rekrutmen akan meningkatkan motivasi. Begitu juga dengan semakin baik penilaian kinerja dan pemberian kompensasi maka akan meningkatkan motivasi.

Pengaruh rekrutmen, pemberian kompensasi dan motivasi terhadap kinerja memiliki koefisien positif, artinya bahwa semakin baik rekrutmen akan meningkatkan kinerja. semakin baik pemberian kompensasi akan meningkatkan kinerja. semakin tinggi motivasi akan meningkatkan kinerja dan pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja memiliki koefisien negatif yang berarti bahwa setiap pengurangan penilaian kerja akan meningkatkan kinerja karyawan.

Uji normalitas pada model regresi digunakan untuk menguji apakah nilai residual yang dihasilkan dari nilai regresi terdistribusi secara normal atau tidak. model regresi yang baik adalah yang memiliki nilai residual yang terdistribusi secara normal. Duwi Priyatno (2014:90). Model regresi yang baik adalah model regresi yang berdistribusi normal. Analisis data mensyaratkan data berdistribusi normal untuk menghindari bias dalam analisis data. Untuk menentukan data berdistribusi normal dapat dilihat dari **tabel uji**

3.4. Normalitas Kolmogorov-Smirnov

Dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas yakni : jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, maka data tersebut berdistribusi normal. Sebaliknya, jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka data tersebut tidak berdistribusi normal, yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 7. Hasil Pengujian Normalitas Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test						
		Rekrutmen	Penilaian Kerja	Pemberian Kompensasi	Motivasi Kerja	Kinerja
N		115	115	115	115	115
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	35,10	52,28	38,23	34,30	39,57
	Std. Deviation	4,154	5,655	5,637	4,140	3,623
Most Extreme Differences	Absolute	,141	,207	,077	,112	,183
	Positive	,107	,207	,077	,112	,183
	Negative	-,141	-,167	-,050	-,097	-,126
Kolmogorov-Smirnov Z		1,512	2,215	,828	1,196	1,959
Asymp. Sig. (2-tailed)		,071	,055	,499	,114	,061

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Dari Tabel 7 didapatkan hasil signifikansi untuk data rekrutmen sebesar 0,071 yang lebih besar dari 0,05 yang berarti bahwa data Rekrutmen berdistribusi normal. Data penilaian kerja didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,055 yang lebih besar dari 0,05 yang berarti bahwa data Penilaian kerja berdistribusi secara normal. Nilai signifikansi untuk data Pemberian Kompensasi sebesar 0,499 yang lebih besar dari 0,05 yang menunjukkan bahwa data Pemberian Kompensasi berdistribusi secara normal. Data motivasi kerja didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,114 yang lebih besar dari 0,05 yang berarti bahwa distribusi data motivasi kerja berdistribusi normal dan data kinerja juga didapatkan berdistribusi normal karna nilai signifikansi dari data kinerja lebih besar dari 0,05.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh rekrutmen, penilaian kinerja dan pemberian kompensasi terhadap motivasi kerja, pengaruh rekrutmen, penilaian kinerja dan pemberian kompensasi terhadap kinerja serta pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t-hitung	Sig.	t-tabel
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	13.540	3.055		4.432	.000	1.918
	Rekrutmen	.010	.208	.010	.047	.962	
	Penilaian Kinerja	.107	.151	.146	.706	.481	
	Pemberian	.388	.062	.529	6.249	.000	
	Kompensasi						

a. Dependent Variable: Motivasi

Tabel 8. Model Persamaan Pertama

$$Y_1 = 13,540 + 0,010X_1 + 0,107X_2 + 0,388X_3$$

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t-hitung	Sig.	t-tabel
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	15.764	2.749		5.734	.000	1.918
	Rekrutmen	.392	.173	.449	2.265	.025	
	Penilaian Kinerja	-.058	.125	-.091	-.465	.643	
	Pemberian	.049	.060	.076	.813	.418	
	Kompensasi						
	Motivasi	.328	.079	.375	4.164	.000	

a. Dependent Variable: Kinerja

Pengaruh Rekrutmen, Penilaian Kinerja dan Pemberian Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan PT "x" Pangkalan Kerinci (Janso Hasudungan Silaban, Susi Hendriani, dan Yulia Efni)

$$Y_2 = 15,764 + 0,392X_1 - 0,058X_2 + 0,049X_3 + 0,328Z$$

Rangkuman

Variabel Bebas		Variabel Terikat	Unstandardized Coefficients		t-hitung	Sig.	t-tabel
			B	Std. Error			
A.	Rekrutmen	Motivasi	0.010	0.208	0.047	0.962	1.918
B.	Penilaian Kinerja		0.107	0.151	0.706	0.481	
C.	Pemberian Kompensasi		0.388	0.062	6.249	0.000	
D.	Rekrutmen	Kinerja	0.392	0.173	2.265	0.025	
E.	Penilaian Kinerja		-0.058	0.125	-0.465	0.643	
F.	Pemberian Kompensasi		0.049	0.060	0.813	0.418	
G.	Motivasi		0.328	0.079	4.164	0.000	

Syarat Uji t dikatakan berpengaruh secara signifikan apabila: $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ dan signifikansi (sig. Pada tabel) < 0.05 .

Pengaruh Rekrutmen (X_1) terhadap Motivasi (Y_1)

H_{01} : Rekrutmen tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi

H_{11} : Rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap motivasi

t hitung = 0,047

t tabel = 1,918

Signifikansi = 0,962

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa :

t hitung < t tabel = 0,047 < 1,918, dan

Signifikansi 0,962 > 0,05

Kesimpulannya : karena t hitung < t tabel dan signifikansi > 0,05 maka dapat dikatakan H_{01} diterima. Artinya rekrutmen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi.

Pengaruh Penilaian Kinerja (X_2) terhadap Motivasi (Y_1)

H_{02} : Penilaian Kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi

H_{21} : Penilaian Kinerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi

t hitung = 0,706

t tabel = 1,918

Signifikansi = 0,481

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa :

t hitung < t tabel = 0,706 < 1,918, dan

Signifikansi 0,481 > 0,05

Kesimpulannya : karena t hitung < t tabel dan signifikansi > 0,05 maka dapat dikatakan H_{02} diterima. Artinya penilaian kinerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi.

Pengaruh Pemberian Kompensasi (X_3) terhadap Motivasi (Y_1)

H_{03} : Pemberian Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi

H_{31} : Pemberian Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi

t hitung = 6,249

t tabel = 1,918

Signifikansi = 0,000

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa :

t hitung > t tabel = 6,249 > 1,918, dan

Signifikansi 0,000 < 0,05

Kesimpulannya : karena t hitung > t tabel dan signifikansi < 0,05 maka dapat dikatakan H_{31} diterima. Artinya pemberian kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi.

Pengaruh Rekrutmen (X_1) terhadap Kinerja (Y_2)

H_{04} : Rekrutmen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja

H_4 : Rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja

t hitung = 2,265

t tabel = 1,918

Signifikansi = 0,025

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa :

t hitung > t tabel = 2,265 > 1,918, dan

Signifikansi 0,025 < 0,05

Kesimpulannya : karena t hitung > t tabel dan signifikansi < 0,05 maka dapat dikatakan H_4 diterima. Artinya rekrutmen berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Penilaian Kinerja (X_2) terhadap Kinerja (Y_2)

H_{05} : Penilaian kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja

H_5 : Penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja

t hitung = -0,465

t tabel = 1,918

Signifikansi = 0,643

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa :

t hitung < t tabel = -0,465 < 1,918, dan

Signifikansi 0,643 > 0,05

Kesimpulannya : karena t hitung < t tabel dan signifikansi > 0,05 maka dapat dikatakan H_{05} diterima. Artinya penilaian kinerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Pemberian Kompensasi (X_3) terhadap Kinerja (Y_2)

H_{06} : Pemberian Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja

H_6 : Pemberian Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

t hitung = 0,813

t tabel = 1,918

Signifikansi = 0,418

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa :

t hitung < t tabel = 0,813 < 1,918, dan

Signifikansi 0,418 > 0,05

Kesimpulannya : karena t hitung < t tabel dan signifikansi > 0,05 maka dapat dikatakan H_{06} diterima. Artinya pemberian kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Motivasi (Y_1) terhadap Kinerja (Y_2)

H_{07} : Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja

H_7 : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

t hitung = 4,164

t tabel = 1,918

Signifikansi = 0,000

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa :

t hitung > t tabel = 4,164 > 1,918, dan

Signifikansi 0,000 < 0,05

Kesimpulannya : karena t hitung > t tabel dan signifikansi < 0,05 maka dapat dikatakan H_7 diterima. Artinya motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Antar Jalur

Pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dijelaskan sebagai berikut :

Pengaruh Langsung

Pengaruh Rekrutmen terhadap Motivasi

$X_1 \rightarrow Y_1 = 0,010$

Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Motivasi

$X_2 \rightarrow Y_1 = 0,107$

Pengaruh Pemberian Kompensasi terhadap Motivasi

$X_3 \rightarrow Y_1 = 0,388$

Pengaruh Rekrutmen terhadap Kinerja

Pengaruh Rekrutmen, Penilaian Kinerja dan Pemberian Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan PT "x" Pangkalan Kerinci (Janso Hasudungan Silaban, Susi Hendriani, dan Yulia Efni)

$X1 \rightarrow Y2 = 0,392$
 Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kinerja
 $X2 \rightarrow Y2 = -0,058$
 Pengaruh Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja
 $X3 \rightarrow Y2 = 0,049$
 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja
 $Y1 \rightarrow Y2 = 0,328$

Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect / IE)

Pengaruh Rekrutmen terhadap Kinerja melalui motivasi
 $IEY2Y1X1 = X1 \leftarrow Y1 \rightarrow Y2 = (0,010) * (0,328) = 0,003$
 Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kinerja melalui motivasi
 $IEY2Y1X2 = X2 \leftarrow Y1 \rightarrow Y2 = (0,107) * (0,328) = 0,035$
 Pengaruh Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja melalui motivasi
 $IEY2Y1X3 = X3 \leftarrow Y1 \rightarrow Y2 = (0,049) * (0,328) = 0,016$

Pengaruh Total (Total Effect / TE)

Pengaruh Rekrutmen terhadap Kinerja
 $X1 \rightarrow Y2 = 0,392$
 Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kinerja
 $X2 \rightarrow Y2 = -0,058$
 Pengaruh Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja
 $X3 \rightarrow Y2 = 0,049$
 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja
 $Y1 \rightarrow Y2 = 0,328$
 Pengaruh Rekrutmen terhadap Kinerja melalui motivasi
 $0,392 + (0,010) * (0,328) = 0,395$
 Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kinerja melalui motivasi
 $-0,058 + (0,107) * (0,328) = -0,023$
 Pengaruh Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja melalui motivasi
 $0,049 + (0,049) * (0,328) = 0,065$
 Pengaruh e_1 (variabel selain $X1, X2$ dan $X3$ terhadap $Y1$)
 $= \sqrt{1 - R^2}$
 $= \sqrt{1 - 0,375}$
 $= \sqrt{0,625}$
 $= 0,7906$ atau 79,06%
 Pengaruh e_2 (variabel selain $X1, X2$ dan $X3$ terhadap $Y2$)
 $= \sqrt{1 - R^2}$
 $= \sqrt{1 - 0,356}$
 $= \sqrt{0,644}$
 $= 0,8024$ atau 80,24%

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Pengaruh Rekrutmen terhadap Motivasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan sekalipun dapat dijelaskan bahwa proses pelaksanaan rekrutmen di PT. "X" Pangkalan Kerinci secara umum dipersepsikan oleh karyawan PT. "X" Pangkalan Kerinci telah dilaksanakan dengan baik, dengan perolehan skor rata-rata jawaban dari variabel rekrutmen yaitu 3,9. Sistem dan metode rekrutmen yaitu sistem perekrutan dengan memberikan program-program beasiswa pada saat calon karyawan masih dalam masa perkuliahan (studi) maupun setelah mereka telah diterima menjadi karyawan untuk melanjutkan studi mereka ke jenjang yang lebih tinggi, dirasa telah memberikan dampak positif terhadap usaha-usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan pada PT. "X" Pangkalan Kerinci. Hal ini dapat kita perhatikan melalui perolehan skor rata-rata jawaban dari variabel kinerja yang cukup tinggi yaitu 3,96.

Metode tersebut sedikit bertentangan dengan teori yang dikemukakan oleh Wilson Bangun (2002) bahwa ada dua sumber penarikan (rekrutmen) karyawan tenaga kerja yang dapat dilakukan, yaitu : 1) Sumber penarikan dari dalam perusahaan (job posting), yaitu penarikan tenaga kerja yang bersumber dari dalam perusahaan dilakukan bila jumlah kebutuhan tenaga kerja sedikit. 2)

Sumber dari luar perusahaan, melakukan penarikan calon tenaga kerjanya dari luar perusahaan dengan alasan perluasan usaha perusahaan seperti peningkatan kapasitas produksi dan tidak adanya tenaga kerja di dalam perusahaan yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sesuai dengan kebutuhan.

Perlu diperhatikan beberapa hal yang menyangkut penempatan karyawan yang harus disesuaikan dengan lowongan/posisi yang ada, pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan latar belakang pendidikan karyawan dan kondisi fisik yang menjadi pertimbangan untuk dapat diterima menjadi karyawan pada perusahaan.

4.2. Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Motivasi

Terhadap jawaban responden mengenai variabel penilaian kinerja karyawan di PT. "X" Pangkalan Kerinci, menunjukkan persepsi yang cukup baik, terlihat dari nilai rata-rata keseluruhan skor yaitu 3,27. Saat ini penilaian kinerja belum secara jelas menyelaraskan dengan visi, misi dan rencana jangka panjang perusahaan. Namun visi dan misi serta rencana jangka panjang senantiasa disosialisasikan kepada karyawan melalui proses coaching and counselling dengan memberikan feed back, serta momen diskusi antara atasan dan bawahan saat melakukan penilaian kinerja. Sehingga tercipta suatu kesinambungan yang saling mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Penilaian kinerja seharusnya memiliki proses review, planning, coaching dan counselling. Namun proses diskusi yang terbuka antara atasan dan bawahan sudah mulai dijalankan. Penilaian kinerja juga meliputi seluruh aspek kinerja karyawan. Berdasarkan penilaian kinerja tersebut, karyawan akan mendapatkan umpan balik yang berguna untuk mendukung karir seseorang karyawan. Seluruh hal tersebut yang menjadi nilai lebih bagi penilaian kinerja karyawan.

Sehingga berdasarkan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa penilaian kinerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi.

4.3. Pengaruh Pemberian Kompensasi terhadap Motivasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa jika apabila pemberian kompensasi ditingkatkan, maka motivasi karyawan pada PT. "X" Pangkalan Kerinci juga akan meningkat. Hal ini dapat dilakukan dengan memperhatikan aspek-aspek yang termasuk di dalam pemberian kompensasi yang tidak hanya sekedar aspek finansial saja tapi melainkan non finansial juga seperti kebijakan organisasi, manajer yang berkualitas, rekan kerja yang menyenangkan dan adanya pembagian kerja yang jelas selain kompensasi yang diterima oleh karyawan yang tidak bersifat kompensasi secara langsung seperti pemberian fasilitas asuransi kesehatan, pemberian program rekreasi (liburan) dan adanya dana pensiun. Sehingga karyawan merasa betah dan dapat bertahan oleh karena kebutuhannya dapat diperoleh dari organisasi tempatnya bekerja. Tidak sedikit organisasi merekrut sumber daya manusianya dari organisasi lainnya dengan pertimbangan karyawan tersebut sudah memiliki kualitas kerja yang baik, untuk mengatasi tindakan itu organisasi tertentu mempertahankan atau memperbaiki sistem kompensasi agar menarik bagi karyawannya. Sistem administrasi kompensasi yang menarik bagi karyawannya akan dapat mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki sekarang.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat beberapa ahli yang mengemukakan teorinya tentang pemberian kompensasi seperti Gary Dessler (2005) yang menjabarkan bahwa kompensasi karyawan merujuk pada semua bentuk gaji karyawan yang tidak hanya dalam bentuk uang saja, mereka mengharapkan ekstra. Tambahan ini dikenal sebagai imbalan kerja yang dikenal juga sebagai tunjangan. Imbalan kerja adalah bentuk non finansial dari kompensasi yang ditawarkan diluar upah tunai untuk memperkaya kehidupan karyawan.

4.4. Pengaruh Tidak Langsung

Berdasarkan hasil analisis korelasi untuk melihat pengaruh rekrutmen, penilaian kinerja dan pemberian kompensasi terhadap kinerja melalui peningkatan motivasi diperoleh hasil bahwa hanya variabel pemberian kompensasi yang berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan motivasi karyawan PT. "X" Pangkalan Kerinci, sementara variabel rekrutmen dan penilaian kinerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi.

Kompensasi yang semakin baik meliputi dimensi kompensasi finansial langsung dan finansial tidak langsung dan kompensasi non finansial akan semakin meningkatkan motivasi karyawan PT. "X" Pangkalan Kerinci. Hal ini disebabkan oleh adanya rasa aman dan nyaman atas manfaat yang dirasakan. Fasilitas-fasilitas yang disediakan oleh perusahaan, pemberian ijin cuti

yang mudah dan fleksibel serta program-program family gathering yang dibiayai oleh perusahaan dengan plafon tertentu membuat karyawan merasa diperhatikan kesejahteraannya. Selain itu, besaran jumlah gaji yang disesuaikan dengan level jabatan karyawan turut memberi kontribusi. Walaupun besaran gaji belum disesuaikan dengan kinerja, namun seiring dengan meningkatnya level jabatan, maka meningkat pula tanggung jawab pekerjaannya. Faktor lain adalah pembayaran gaji yang tepat waktu ditambah dengan adanya kebijakan insentif dan bonus, membuat karyawan merasa keadaan finansialnya terjamin setiap bulannya.

Dari sisi lain, kompensasi non finansial melalui promosi, pengakuan dan penghargaan membuat karyawan merasa berarti dan diakui keberadaannya sebagai salah satu unsur yang mendukung termotivasinya karyawan untuk berpartisipasi bagi kemajuan perusahaan. Apabila hal ini terus dijaga dan diperhatikan oleh perusahaan, secara signifikan akan meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaannya.

4.5. Pengaruh Langsung

Rata-rata jawaban dari variabel motivasi menunjukkan bahwa responden telah memiliki motivasi yang baik, terlihat dari statistic deskriptif untuk rata-rata jawaban dari variabel motivasi dengan nilai rata-rata keseluruhan skor yaitu 3,81. Dalam hal ini persepsi karyawan tentang motivasi adalah perusahaan telah memberikan kemudahan-kemudahan melalui program-program beasiswa selama perkuliahan mereka tentunya karyawan akan memberikan kontribusi dengan motivasi melakukan yang terbaik sebagai imbalan terhadap apa yang sudah diberikan perusahaan terhadap mereka. Hal ini menunjukkan bahwa apabila motivasi kerja ditingkatkan, maka kinerja karyawan pada PT. "X" Pangkalan Kerinci juga akan meningkat. Hal ini dapat dilakukan dengan memperhatikan setiap karyawan dapat bekerja dalam tim untuk menyelesaikan pekerjaan yang sulit, kepercayaan pemimpin untuk menentukan keputusan dalam suatu pekerjaan membuat karyawan dapat bekerja dengan lebih baik, aman dan tanpa rasa takut.

Berdasarkan penelitian ini, ditemukan bahwa penilaian kinerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. "X" Pangkalan Kerinci. Kedepannya, PT. "X" Pangkalan Kerinci memerlukan metode penilaian kinerja yang sesuai dengan dengan perkembangan kebutuhan perusahaan. Penilaian kinerja berbasis kompetensi, yang selaras dengan visi dan misi dan rencana jangka panjang perusahaan. Hal ini terlihat dari kutipan komentar responden, walaupun secara keseluruhan, penilaian kinerja sudah cukup baik namun mereka menginginkan adanya perbaikan dalam system penilaian kinerja karyawan agar lebih adil, yang secara langsung akan berdampak pada penghargaan perusahaan terhadap kontribusi masing-masing karyawan. Hal ini perlu terus ditingkatkan agar perusahaan dapat memupuk dan meningkatkan kinerja karyawan PT. "X" Pangkalan Kerinci.

Hasil penelitian menjelaskan bahwa hanya rekrutmen yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. "X" Pangkalan Kerinci. Hal ini didasari oleh karena penelitian ini ditujukan khusus kepada karyawan yang mendapatkan program-program khusus seperti pemberian beasiswa selama masa perkuliahan dan bahkan setelah mereka diterima untuk dapat melanjutkan studi mereka ke jenjang yang lebih tinggi dengan sistem kontrak ($2n + 1$; dimana n adalah lama perkuliahan). Sehingga barang tentu setiap karyawan tersebut harus tetap memberikan kontribusi yang baik terhadap peningkatan kinerja perusahaan selama masa kontrak itu berlangsung.

Dari hasil penelitian terdahulu terlihat bahwa beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan diantaranya adalah kompensasi, motivasi, gaya kepemimpinan, kompetensi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja, hal ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan di PT. "X" Pangkalan Kerinci. Dimana, dari variabel penelitian yang diambil hanya rekrutmen yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

5. PENUTUP

Sesuai dengan teori dan pembahasan dalam bab-bab terdahulu, maka dapat diambil kesimpulan bahwa tidak semua variabel berpengaruh pada kinerja karyawan PT. "X" Pangkalan Kerinci hanya variabel rekrutmen yang dilakukan di dalam perusahaan PT. "X" Pangkalan Kerinci secara langsung berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja. Hal ini sesuai dengan penjelasan Wilson Bangun (2002) mengenai beberapa kegiatan pokok dalam penarikan (rekrutmen) tenaga kerja diantaranya memperoleh calon tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan melalui metode penarikan tenaga kerja secara tepat. Sekalipun dalam penelitian-penelitian terdahulu seperti yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya belum ada peneliti yang mengambil variabel rekrutmen tersebut sebagai variabel penelitian untuk melihat pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja karyawan. Sementara variabel penelitian penilaian kinerja dan pemberian kompensasi secara

langsung tidak berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja, hal ini tentunya bertolak belakang dengan hasil penelitian-penelitian terdahulu dimana kedua variabel tersebut secara signifikan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Seperti yang dijelaskan oleh Kristina Nugi Keran (2012) yang menjelaskan dalam penelitiannya pengaruh motivasi kerja, kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di Yayasan Bintang Timur dengan menggunakan regresi linear berganda.

Variabel motivasi karyawan PT. "X" Pangkalan Kerinci secara langsung berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Agus Pramono (2010), yang menyimpulkan bahwa kompensasi, motivasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan, karena karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam menjalankan tugas akan mencapai apa yang menjadi tujuan dan harapan dari organisasi. Pemberian kompensasi juga berpengaruh positif secara signifikan terhadap peningkatan motivasi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik perusahaan memberikan kompensasi akan meningkatkan motivasi karyawan dalam melakukan setiap pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan juga dengan penelitian Agus Pramono (2010) tersebut diatas.

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang telah dikemukakan sebelumnya maka saran dari penelitian ini adalah : 1) Untuk mempertahankan motivasi karyawan PT. "X" Pangkalan Kerinci demi tercapainya kinerja yang baik, manajemen perusahaan PT. "X" Pangkalan Kerinci hendaknya mempertahankan beberapa faktor seperti prestasi kerja, pengakuan kinerja karyawan, hubungan yang kondusif antara karyawan dengan rekan kerja dan atasan, dan beberapa kebijakan-kebijakan yang diterapkan oleh manajemen PT. "X" Pangkalan Kerinci. Untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan PT. "X" Pangkalan Kerinci manajemen hendaknya meningkatkan keamanan kerja karyawan dengan memberikan kepastian dan adanya aturan-aturan yang jelas tentang tugas pokok karyawan dengan memanfaatkan keterampilan dan kompetensi mereka secara maksimal. Penerapan teori motivasi Herzberg diharapkan akan meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan PT. "X" Pangkalan Kerinci. Selain hal tersebut diatas perusahaan dapat memperhatikan program pemberian fasilitas asuransi yang memadai. 2) Untuk mempertahankan kinerja karyawan PT. "X" Pangkalan Kerinci, manajemen harus tetap memperhatikan aspek-aspek yang terkait di dalam pemberian kompensasi khususnya pemberian kompensasi non financial yaitu asuransi jaminan kesehatan sebagai bagian dari mempertahankan karyawan untuk senantiasa tetap memberikan kinerja yang lebih baik melalui motivasi yang ada di dalam diri mereka sebagai kontribusi untuk pencapaian target-target yang ada di dalam perusahaan. Manajemen diharapkan tetap memperhatikan karyawan melalui program-program pemberian kompensasi khususnya non financial dengan melakukan pengukuran atas dampak pemberian kompensasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan sehingga dapat teridentifikasi peluang penyempurnaannya secara lebih spesifik. Penulis juga menyarankan secara berkala, manajemen melakukan up date standard base pay karyawan terhadap rata-rata industri sejenis untuk mendapatkan standar gaji yang sesuai dengan standar gaji yang diharapkan oleh karyawan.

Untuk penelitian selanjutnya agar mengembangkan, serta lebih banyak menggunakan variabel dan melibatkan banyak responden dalam melakukan penelitian sehingga dapat menghasilkan hasil yang lebih baik. Karena dalam teori motivasi Herzberg telah diperhitungkan bahwa tidak semua teori motivasi dapat diterapkan di dalam perusahaan, karena masing-masing karyawan dan perusahaan memiliki kebutuhan dan kepentingan yang berbeda. Perlu dikaji ulang sistem-sistem penilaian kinerja yang baik dan dapat digunakan untuk menentukan kinerja karyawan. Implementasi sistem penilaian kinerja yang berbasis kompetensi sehingga masing-masing karyawan dapat berkontribusi kinerjanya berdasarkan kompetensinya dan dapat menghubungkan sasaran kinerja organisasi dengan kompetensi yang dimiliki karyawan guna mencapai hasil akhir ataupun tujuan organisasi yang diharapkan.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Bangun Wilson, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Dessler Gary, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-10 Jilid 1. Jakarta Barat. PT. Indeks.
- Ghozali, Imam, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hasibuan, Melayu SP. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Cetakan Kesepuluh. Bumi Aksara, Jakarta.

- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2007. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Refika Aditama, Bandung.
- Mangkuprawira, Sjafriz, 2009. *Bisnis, Manajemen dan Sumber Daya Manusia*. PT. Gramedia, Jakarta.
- Mathis, Robeth L., dan John H. Jackson. 2004. *Human Resource Management*. Ed. 10. Diterjemahkan oleh Diana Angelica. Jakarta; Salemba Empat.
- Rivai Veithzal, 2008, *Performance Appraisal*, Rajawali Pers PT. Raja Grafindo Persada, Edisi Kedua.
- Robbins, Judge, 2007. *Perilaku Organisasi*, Buku 1 dan 2 Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, P, Stephen, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka, dkk, Penerbit Prenhallindo, Jakarta.
- Schuler, R. S. J., 2004. *Strategic Human Resource Management*. Mass. Blackwell Publisher, USA.
- Siagian, Sondang P. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, Hendry. 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Cetakan Kedua, Badan Penerbit STIE – Yogyakarta.
- Simanjuntak, P., 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Lembaga Penerbit FE – Ui, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2007, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung, Penerbit Bandar Maju.
- Sugiono, 2008, *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Kesebelas, Bandung : CV. Alfabeta.
- Sugiono, 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R dan D*. Cetakan Ke-17. Bandung, Alfabeta.
- Amin, Karami, Hossein Rezaei Dolatabadi, Saeed Rajaeepour, 2013. *Analyzing the Effectiveness of Reward Management System on Employee Performance through the Mediating Role of Employee Motivation Case Study: Isfahan Regional Electric Company Department of Management and Accounting, Najafabad Branch, Islamic Azad University, Iran*.
- Armani Ni Komang, 2009, *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja serta Kompensasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Wijaya Tribwana Internasional*, Tesis pada Program Magister Manajemen Universitas Udayana.
- Diah Indiana Dewi, 2012. *Pengaruh Kompensasi dan Penilaian Kinerja terhadap Employee Engagement di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)*, Tesis pada Program Pascasarjana Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, Jakarta.
- Fadli, Ahmad, 2004, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Kawasan Industri Medan*, Tesis, USU, Medan.
- Gungor Pinar, 2011. *The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks*, Okan University, Istanbul, 34722 Turkey.
- I Made Yusa Dharmawan, 2011, *Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Disiplin dan Kinerja Karyawan Hotel Nikki*, Tesis pada Program Magister Manajemen Universitas Udayana.
- I Wayan Juniantara, 2015, *Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Di Denpasar*, Tesis pada Program Magister Manajemen Universitas Udayana.
- Kamuli Sukarman, 2012, *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gorontalo*.
- Kristina Nugi Keran, 2012, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Yayasan Bintang Timur Tangerang*, Tesis pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Esa Unggul Jakarta.
- Muflihun Hizbul, 2009, *Penilaian Produktivitas Kerja Pegawai*, *Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan STAIN Purwokerto*.
- Nasron, 2012, *Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Mazuwo Indo)*.
- Nursiah, 2004, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indosat Devisi Regional Barat Medan*, Tesis, USU, Medan.
- Susan Were M. R. W Gakure. E. K Kiraithe, 2012. *Influence of Motivation on Performance in the Public Security Sector with a focus to the Police Force in Nairobi, Kenya International Journal of Business and Social Science Volume 3*.

Reffiany, 2009, *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan yang diinteraksikan dengan Pengendalian Sikap Individu terhadap Prestasi Kerja pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan*, Tesis, USU, Medan.