



**KOMPETENSI, KOMPENSASI DAN MOTIVASI  
DALAM MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN PADA  
PT.KMAC KYOSEI NANDYA INDONESIA**

**TESIS**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk menyelesaikan  
Program Pascasarjana Magister Manajemen



Oleh :  
**ANGKA UTAMA**  
NIM: 201661057

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN S2  
PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN  
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA  
JAKARTA  
2018**

“ Segala puji dan syukur kepada Allah Subhanahu wata’ala penguasa  
semesta alam, yang telah memberikan hikmah dan hidayahnya,  
penyebab Tesis ini bisa selesai.”

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Angka Utama

NIM : 201661057

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Studi Manajemen S2 (Pascasarjana Magister Manajemen) ataupun pada program lain. Karya ini adalah milik Saya, karena itu pertanggungjawabannya berada di pundak Saya.

Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan ini tidak benar, maka Saya bersedia untuk ditinjau dan menerima sanksi sebagaimana mestinya.

**Jakarta, 25 Agustus 2018**



**Angka Utama**  
**NIM: 201661057**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA  
PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN S2**

**TANDA PERSETUJUAN TESIS**

Nama Mahasiswa: Angka Utama

NIM : 201661057

Judul Tesis : Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi dalam  
Mempengaruhi Kinerja Karyawan pada  
PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia.

Jakarta, 25 Agustus 2018

Dosen pembimbing,



**Dr. Heru Mulyanto, S.E., M.M.**

Dosen Pembimbing,



**Dr. Susanti Widyastuti, S.E., M.M.**



## ABSTRAK

Salah satu permasalahan mengenai sumber daya manusia diantaranya mengenai kompetensi, kompensasi dan motivasi yang dikaitkan dengan kinerja dari seorang karyawan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh atas kinerja karyawan PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia, dianalisa dari kompetensi, kompensasi dan motivasi. Metodologi penelitian yang di gunakan menggunakan aplikasi pengolah data statistika *SPSS* dengan obyek penelitian dilakukan di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia dengan mengambil 40 karyawan sebagai responden penelitian dengan cara kuesioner. Lima skala penilaian dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju. Penelitian dilakukan secara kuantitatif yaitu dengan mendeskripsikan data penelitian. Analisis regresi ganda digunakan sebagai alat analisis sedangkan pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t, uji-F.

Penelitian menghasilkan temuan bahwa Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan; Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan; dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil temuan tersebut, maka untuk meningkatkan kinerja karyawan PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia, disarankan agar dilakukan upaya peningkatan kompetensi, peninjauan kompensasi dan pemantauan motivasi karyawan.

Kata kunci:

Kompetensi, Kompensasi, Motivasi, Kinerja Karyawan

## **ABSTRACT**

*One of Human Resources problemis: competency, compensation and motivation related to employe performance of the employee.*

*The goal of the research is to know how far is the positive effect of employee performance of PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia analyzed with competency, compensation and motivation.*

*The research method that used is statistic application called SPSS, which has the object is in PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia, with took sample of 40 employee as an object sample, collect data is used by questioner with evaluation of scale, from strongly agree until strongly disagree. The research used quantitative type to describe and analyze data research. The simple and multiple linier regression analysis are the statistic approach to data analyze . Thus Hypothesis testing has chosen by t-test, F-test.*

*The research produce findings that competency influence significant to employee's performance, compensation influence significant to employee's performance; and motivation influent significant to employee's performance.*

*Based on research finding, in order to increase employee performance can be done by improvement of competency review of compensation and maintain motivation.*

*Key words:*

*Competency, Compensation, Motivation, Employee performance.*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur senantiasa kita panjatkan untuk Allah SWT, karena atas lindungannya, maka proposal Tesis dengan judul “Kompetensi, kompensasi dan motivasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan pada PT.K’mac Kyosei Nandya Indonesia” ini dapat diselesaikan tepat waktu. Selain itu, penyelesaian proposal tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, sehingga penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dosen pembimbing Dr.Heru Mulyanto,S.E.,M.M., selaku pembimbing yang tidak kenal lelah meluangkan waktu memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis.
2. Dosen pembimbing Dr.Susanti Widhiastuti,S.E.,M.M., selaku pembimbing yang tidak kenal lelah meluangkan waktu memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis.
3. Dr.Titing Widyastuti,S.E.,M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen S2 (Pascasarjana Magister Manajemen) STIE IPWIJA.
4. Dr. Suyanto, S.E., M.M., M.Ak., selaku Ketua STIE IPWIJA.
5. Pimpinan dan staff PT. KMac Kyosei Nandya Indonesia yang telah meluangkan waktu membantu kelancaran penelitian.
6. Rekan-rekan mahasiswa Program Studi Manajemen S2 (Pascasarjana Magister Manajemen) STIE IPWIJA khususnya konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.
7. Keluarga tercinta yang senantiasa memberikan dukungan dan dorongan semangat.

8. Pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga bantuan yang bapak, ibu, dan rekan-rekan berikan mendapat imbalan dari Yang Maha Kuasa dan penulis juga berharap hasil penelitian yang sederhana ini dapat memberikan manfaat bagi perusahaan, pembaca, pelaku bisnis, dan pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu serta perkembangan ilmu pengetahuan.

**Jakarta, 20 Agustus 2018**

**Penulis**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Produksi PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia .....	2
Tabel 2.1	Gugus dan Dimensi Kompetensi .....	21
Tabel 2.2	Penelitian Terdahulu .....	37
Tabel 3.1	Rencana penelitian .....	49
Tabel 3.2	Operasionalisasi Variabel .....	51
Tabel 4.1	Hasil distribusi frekuensi jenis kelamin .....	62
Tabel 4.2	Hasil distribusi frekuensi usia .....	63
Tabel 4.3	Hasil distribusi frekuensi lama kerja.....	65
Tabel 4.4	Uji Validitas Variabel ( $X_1$ ) Kompetensi .....	66
Tabel 4.5	Uji Validitas Variabel ( $X_2$ ) Kompensasi .....	67
Tabel 4.6	Uji Validitas Variabel ( $X_3$ ) Motivasi .....	68
Tabel 4.7	Uji Validitas Variabel Y (Kinerja Karyawan) .....	69
Tabel 4.8	Hasil uji reliabilitas Variabel $X_1$ (Kompetensi) .....	70
Tabel 4.9	Hasil uji reliabilitas Variabel $X_2$ (Kompensasi) .....	70
Tabel 4.10.	Hasil uji reliabilitas variabel $X_3$ Motivasi .....	71
Tabel 4.11	Hasil uji reliabilitas variabel Y (Kinerja karyawan) .....	71
Tabel 4.12	Deskripsi Variabel $X_1$ (kompetensi) .....	72
Tabel 4.13	Deskripsi Variabel $X_2$ (Kompensasi) .....	73
Tabel 4.14	Deskripsi Variabel $X_3$ (Motivasi) .....	75
Tabel 4.15	Deskripsi Variabel Motivasi .....	76
Tabel 4.16	Koefisien Uji Asumsi Multikolinearitas .....	78
Tabel 4.17	Model Summary Uji Asumsi Autokorelasi .....	79
Tabel 4.18	Model summary pengaruh kompetensi,kompensasi dan motivasi terhadap Kinerja Karyawan .....	81
Tabel 4.19	<i>ANOVA</i> <sup>b</sup> .....	81
Tabel 4.20	<i>Coefficients</i> <sup>a</sup> .....	82

## DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga Jakarta.
- Edwin B. Flippo, (2002). *Personel Management (Manajemen Personalia)*, Edisi VII Jilid II, Terjemahan Alponso S, Erlangga, Jakarta.
- Gaol, CHR. Jimmy L, (2014). *A to Z Human Capital (Manajemen Sumber Daya Manusia) Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik dan Bisnis*, PT. Gramedia Widiasarana, Jakarta.
- Hasibuan , Malayu S.P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Handoko, T. Hani. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Hariandja, M.T.E. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Grasindo. Jakarta.
- James A.F Stoner dkk Alih Bahasa Oleh Drs. Alexander Sindoro, (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Indeks, Gramedia Grup. Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Mangkunegara A.A Prabu, (2007) *Manajemen Sumber Daya Perusahaan Bandung*: PT.Remaja Rosdakarya
- Marwansyah, (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta, Bandung
- Robbin; Coulter, (2010), *Management*, 11<sup>th</sup> edition, United States, Pearson Education Limited
- Subekti, R (1977). *Aneka Perjanjian*. Penerbit Alumni Bandung, Bandung.
- Simamora, Henry, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, Cetakan Pertama, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sofyandi, Herman. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Sunyoto, Danang. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cet. I. CAPS. Yogyakarta.
- S.Panggabean, Mutiara. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cet.2. Ghalia Indah. Bogor.
- Solihin, Ismail. (2009). *Pengantar Manajemen*. Erlangga. Jakarta.

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter. (2010). *Manajemen*, Edisi 10 jilid I. Erlangga, Jakarta.

Wibowo (2015), *Manajemen Kinerja*, Rajagrafindo Persada, Edisi ke 5 Jakarta

Wijayanto, Dian. (2012). *Pengantar Manajemen*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

**Jurnal :**

Ningsih (2017), *Pengaruh kompetensi, kompensasi dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan PT.Aquafarm Semarang (Jurnal)*

Nenny (2016), *Pengaruh kompetensi, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT.MBK Bandung (Jurnal)*

Ilham (2016), *Pengaruh Kompetensi, kompensasi, lingkungan kerja terhadap Kinerja karyawan di PT.SAI Semarang (Jurnal)*

Suprpto (2009), *Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Ermoko, Wonogiri (Jurnal)*

Pratiwi (2016), *Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Bank BNI Syariah muamalat Jember banyuwangi (Jurnal)*

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Produksi PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia .....	2
Gambar 2.1	Jenis-jenis kompensasi .....	26
Gambar 2.2	Alur Pikir .....	47
Gambar 3.1	Kerangka Penelitian .....	50
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia ...	61
Gambar 4.2	Grafik karyawan berdasarkan jenis kelamin .....	62
Gambar 4.3	Grafik karyawan berdasarkan usia .....	64
Gambar 4.4	Karyawan berdasarkan lama kerja .....	65
Gambar 4.5	Grafik normal P-P plot Uji Asumsi Normalitas .....	77
Gambar 4.6	Scatterplot Uji Asumsi Heteroskedastisitas .....	80



## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Kuesioner Kompetensi
- Lampiran 3 Kuesioner Kompensasi
- Lampiran 4 Kuesioner Motivasi
- Lampiran 5 Kuesioner Kinerja Karyawan
- Lampiran 6 Jawaban Responden Kompetensi
- Lampiran 7 Jawaban Responden Kompensasi
- Lampiran 8 Jawaban Responden Motivasi
- Lampiran 9 Jawaban Responden Kinerja Karyawan
- Lampiran 10 Hasil Output SPSS
- Lampiran 11 Kartu Bimbingan
- Lampiran Daftar Riwayat Hidup

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Halaman Persembahan.....	ii
Halaman Orisinilitas .....	iii
Halaman Persetujuan Dosen Pembimbing .....	iv
Halaman Pengesahan tesis .....	v
Abstrak .....	vi
<i>Abstract</i> .....	vii
Kata Pengantar .....	viii
Daftar Isi .....	x
Daftar Tabel .....	xii
Daftar Gambar .....	xiii

### BAB 1 PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Manfaat Penelitian .....	6
1.5. Sistematika Penulisan .....	7

### BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori.....	9
2.1.1. Manajemen S.D.M. ....	9
2.1.2. Kompetensi .....	17
2.1.3. Kompensasi .....	23
2.1.4. Motivasi .....	27
2.1.5. Kinerja Karyawan.....	32
2.2. Penelitian Terdahulu.....	37
2.3. Kerangka Pemikiran .....	39
2.4. Hipotesis.....	48

### BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

3.1.	Tempat dan Waktu Penelitian .....	49
3.2.	Disain Penelitian .....	49
3.3.	Operasionalisasi Variabel .....	50
3.4.	Populasi, Sampel dan Metode Sampling .....	52
3.5.	Metode Pengumpulan Data .....	52
3.6.	Instrumentasi Variabel Penelitian .....	53
3.7.	Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis .....	54
	3.7.1. Metode Analisis .....	54
	3.7.2. Pengujian Hipotesis .....	56

### BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1.	Hasil Penelitian .....	60
	4.1.1. Gambaran obyek penelitian.....	60
	4.1.2. Deskripsi responden .....	61
	4.1.3. Uji validitas reliabilitas .....	66
	4.1.4. Deskripsi variabel .....	72
	4.1.5. Analisis data .....	77
	4.1.6. Pengujian Hipotesis .....	83
4.2.	Pembahasan Penelitian .....	86
4.3.	Implikasi Manajerial .....	92

### BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

5.1.	Kesimpulan .....	94
5.2.	Saran .....	95

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Problematika dunia industri di Tanah Air beberapa waktu terakhir tertuju pada permasalahan sumber daya manusia, salah satu permasalahannya adalah tuntutan kenaikan upah dan perbaikan kesejahteraan, namun kerap kali banyak perusahaan dan karyawannya belum mampu ataupun bisa menemukan titik temu terbaik untuk tercapainya kondisi optimal dan efektif bagi perusahaan dan juga keadaan yang memuaskan untuk karyawannya, untuk itulah perusahaan sangat mengacu akan keberhasilan usahanya berkat andil dari kinerja karyawan. Semakin baik kinerja karyawan, maka semakin positif hasil yang akan diterima perusahaan.

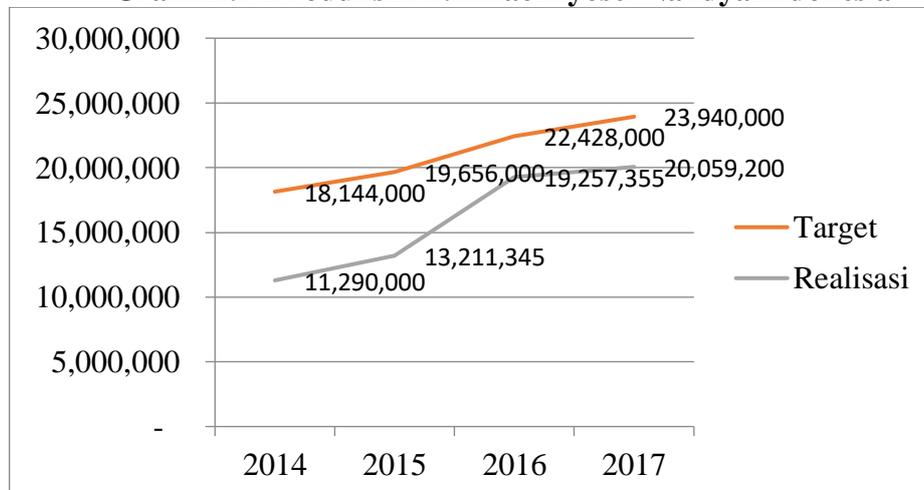
Permasalahan kinerja karyawan seringkali menjadi sorotan utama pada perusahaan, sering kali karyawan yang memiliki kinerja yang tidak optimal akan cenderung menjadi beban bagi perusahaan. Karyawan menerima tanggung jawabnya masing-masing dari perusahaan secara berkelanjutan, dan perusahaan mengharapkan hasil yang positif dari karyawannya. Kinerja karyawan di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia belum mencapai optimal, hal ini terlihat dari data yang diperoleh terkait kinerja karyawan secara keseluruhan diambil dari Departemen *PPIC (Planning production and inventory control)* atas dasar hasil produksi dibandingkan dengan realisasi penjualan produk dalam kurun waktu 2014 sampai dengan 2017 akhir disajikan sebagai tabel dan grafik sebagai berikut:

**Tabel 1.1 Produksi PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia**

No	Tahun	Hasil Produksi (unit)		Pencapaian Keseluruhan
		Target	Realisasi	
1	2014	18,144,000	11,290,000	62.22%
2	2015	19,656,000	13,211,345	67.21%
3	2016	22,428,000	19,257,355	85.86%
4	2017	23,940,000	20,059,200	83.79%

*Data: diolah dari PPIC Dept. PT.K'mac Kyosei Nandya Indonesia (2018)*

**Grafik 1.1 Produksi PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia**



*Data: diolah dari PPIC Dept. PT.K'mac Kyosi Nandya Indonesia (2018)*

Hal-hal yang berpotensi menyebabkan permasalahan kinerja karyawan menurut (Bangun, 2012:233) adalah kehadiran, disiplin, kerjasama, selain itu banyak sekali faktor yang bisa menyebabkan permasalahan pada kinerja karyawan yakni mengenai komunikasi antar karyawan dan komunikasi atasan dan bawahan, kompetensi karyawan, pengalaman kerja karyawan, motivasi kerja karyawan, pola dan gaya kepemimpinan dari atasan, budaya organisasi perusahaan, kompensasi yang perusahaan berikan kepada karyawan, lingkungan dan suasana kerja yang

memadai dan mendukung bagi karyawan, komitmen karyawan terhadap perusahaan dan komitmen perusahaan kepada kesejahteraan karyawan, loyalitas karyawan kepada perusahaan, usia dan jenis kelamin karyawan pun bisa menjadi faktor terkait kinerja karyawan pada perusahaan .

Kondisi yang menarik untuk diteliti adalah di PT.K'Mac Kyosei Nandya Indonesia adalah perusahaan *Joint venture* yang sahamnya terdiri dari 74,5% dimiliki Lokal dalam negeri dan 25,5% dimiliki local asing dari Jepang. Hal ini menyebabkan lingkungan kerja merupakan perpaduan budaya kerja lokal dan asing. Pun saat perekrutan karyawan pun masih menampung aspirasi warga sekitar perusahaan, sehingga kompetensi yang dibutuhkan perusahaan belum optimal diperoleh. Hal ini juga terkait erat dengan motivasi kerja dari karyawan yang berasal dari warga sekitar yang belum terukur, mengingat perekrutan mereka merupakan prioritas utama sebelum perekrutan karyawan dari daerah lain.

Dengan demikian selain faktor tersebut diatas, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang didapat dari hasil penelitian adalah: watak, sifat, kemauan, motivasi, keinginan, adaptasi diri, kompetensi diri, tingkat pemahaman, disiplin, komunikasi, lingkungan kerja, peraturan perusahaan, kompensasi, upah, gaji, jabatan, pengakuan diri, lingkungan sekitar, adat budaya, iklim kerja.

Dan faktor dominan yang paling mempengaruhi permasalahan kinerja karyawan adalah faktor kompetensi, kompensasi dan motivasi. Faktor kompetensi menjadi faktor dominan karena karyawan yang ada di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia, karena perekrutan karyawan, secara spesifik belum tertera secara detail apa saja standar yang dibutuhkan oleh departemen pemohon yang diajukan ke

bagian perekrutan, sehingga kompetensi awal yang benar-benar dibutuhkan untuk mendukung perusahaan agar optimal, belum sepenuhnya terlaksana.

Faktor dominan berikutnya adalah kompensasi, didapat data sejak 2014 hingga akhir 2017, perusahaan belum memiliki kemampuan untuk memberikan bonus atau keuntungan karena memang dalam kurun waktu tersebut, perusahaan belum mendapat keuntungan, oleh karena itu permasalahan bonus dari perusahaan ini menjadi sebuah harapan bagi karyawan dikemudian hari agar dapat terlaksana.

Dan faktor dominan berikutnya adalah motivasi, karena saat perekrutan memang belum melibatkan tenaga ahli ataupun pihak ketiga khusus pengelola psikologi rekrutment, maka karyawan yang ada saat ini memiliki motivasi yang belum tergalai secara baik oleh ahli psikologi rekrutmen, sehingga saat bekerja di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia, karyawan belum terukur motivasinya terhadap pekerjaan dan perusahaan, hanya sebatas sesuai tingkat pendidikan mereka dan pemahaman atas pekerjaan dan tujuan perusahaan. Kompetensi sangat penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan Spencer dalam Moehariono (2014:5), begitupun kompensasi merupakan faktor sangat penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan Gaol (2014;315). Dan motivasi ditenggarai mempengaruhi kinerja (Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2015) Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya yakni Ningsih (2017) Pengaruh kompetensi, kompensasi dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan PT.Aquafarm Semarang, tempat penelitian dan objek penelitian berbeda. Kemudian, Nenny (2016), Pengaruh kompetensi, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT.MBK Bandung. tempat penelitian dan

objek penelitian berbeda. Kemudian Ilham (2016), Pengaruh Kompetensi, kompensasi, lingkungan kerja terhadap Kinerja karyawan di PT.SAI Semarang, tempat penelitian dan objek penelitian berbeda. Kemudian Suprpto (2009), Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Ermoko, Wonogiri, tempat penelitian dan objek penelitian berbeda, kemudian Pratiwi (2016), Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Bank BNI Syariah muamalat Jember banyuwangi.

Penelitian dengan variabel kompetensi, kompensasi dan motivasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan belum pernah dilakukan di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia, dan penelitian ini diduga belum terbukti signifikansinya sehingga perlu diteliti, oleh sebab itu mengangkat judul penelitian kompetensi, kompensasi dan motivasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan pada PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah disampaikan diatas, maka permasalahan umum penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia? Permasalahan tersebut selanjutnya dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia?
2. Apakah terdapat pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia?

3. Apakah terdapat pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan perumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan umum penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia. Selanjutnya tujuan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai kalangan. Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat teoritis
  - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan di bidang Kompetensi, Kompensasi, Motivasi dan Kinerja Karyawan.

- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi bagi peneliti yang akan melakukan penelitian di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya yang berkaitan dengan Kompetensi, Kompensasi, Motivasi, dan Kinerja Karyawan.

## 2. Manfaat praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai input bagi pimpinan dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi dalam rangka peningkatan Kinerja Karyawan.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran guna meningkatkan Kinerja Karyawan di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia.

### **1.5. Sistematika Penulisan**

Penelitian dilakukan dalam rangka penyusunan tesis dimana sistematika penulisan laporan penelitian adalah sebagai berikut:

Bab 1 merupakan pendahuluan yang membahas mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab 2 merupakan kajian pustaka yang membahas mengenai landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesa dimana landasan teori yang terkait dengan topik penelitian ini mencakup grand teori dan teori mengenai Kompetensi, Kompensasi, Motivasi, dan Kinerja Karyawan.

Bab 3 merupakan bab yang membahas mengenai metodologi penelitian yang berisi antara lain tempat dan waktu penelitian, desain penelitian, operasionalisasi variabel, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, Instrumentasi variabel penelitian, metode analisis dan Pengujian Hipotesis.

Bab 4 merupakan bab yang membahas hasil Penelitian, pembahasan penelitian dan implikasi manajerial.

Bab 5 merupakan bab yang membahas kesimpulan dan saran di bagian akhir.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang menangani permasalahan dalam ruang lingkup karyawan, tenaga kerja, manajer ataupun pegawai. Manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk aktivitas organisasi atau instansi atau perusahaan agar tujuan dari organisasi atau instansi atau perusahaan tersebut dapat dicapai. Agar pengertian manajemen sumber daya manusia ini lebih jelas ada beberapa pendapat ahli mengenai definisi-definisi manajemen sumber daya manusia diantaranya adalah :

Menurut Armstrong dalam Wibowo (2014:28), praktek sumber daya manusia berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi. Ini mencakup kegiatan seperti strategi sumber daya manusia, manajemen sumber daya manusia, tanggung jawab sosial perusahaan, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, sumber daya manusia, manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen imbalan, hubungan karyawan, kesejahteraan karyawan, kesehatan dan keselamatan, serta penyedia jasa karyawan. Pengertian sumber daya manusia yang di jabarkan oleh Armstrong dalam Wibowo (2014:28) menjabarkan cara bagaimana pengaturan sumber daya manusia yang bisa membantu orang maupun perusahaan melakukan pekerjaan mulai aspek substansi hingga implementasi dari Manajemen sumber

daya manusia itu sendiri Kesimpulan dari definisi sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Armstrong dalam Wibowo (2014:28) adalah bagaimana Manajemen sumber daya manusia yang mampu membantu perusahaan untuk mengelola karyawan mulai dari perencanaan cara bekerja hingga pengaturan kelola yang menyangkut hubungan karyawan dan pekerjaannya di tempat kerja.

Sedangkan menurut Flippo dalam Wibowo (2014:29), manajemen sumber daya manusia di namai sebagai manajemen personalia, yang pengertiannya adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan individu, karyawan dan masyarakat. Disini Flippo secara lebih khusus menjelaskan pengertian sumber daya manusia secara mengerucut ke dalam porsi tugas dan fungsi manusianya, sehingga dengan jelas Flippo menjabarkan definisi dari manajemen sumber daya manusia sebagai manajemen personalia dengan tujuan akhir terwujudnya perusahaan individu, karyawan dan masyarakat. Kesimpulan yang dapat kita peroleh dari definisi manajemen sumber daya manusia menurut Flippo dalam Wibowo (2014:29) adalah manajemen yang mengatur kepersonaliaan dan hubungannya dengan pekerjaan dan perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan yang difokuskan pada sisi pengelolaan karyawannya.

Sedangkan menurut menurut Marwansyah (2010:3), manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia,

perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial. Sehingga kesimpulan yang bisa ditarik dari definisi sumber daya manusia yang dikatakan oleh Marwansyah (2010:3) manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang mengatur persoalan perencanaan sampai implementasi manusia terkait hubungannya dengan kerangka pekerjaan dan hubungan industrial.

Fungsi Manajemen Sumber Daya yang merupakan bagian dari Manajemen memfokuskan diri pada Sumber Daya Manusia Stoner dkk, (1996). sama halnya seperti fungsi Manajemen pada umumnya, seperti yang dikemukakan oleh Flippo (2002). Menurutnya, fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia ada dua, yakni:

1. Fungsi manajerial, fungsi ini terdiri dari:

- a. Perencanaan (*Planning*), perencanaan mempunyai arti penentuan mengenai program tenaga kerja yang akan mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- b. Pengorganisasian (*Organizing*) organisasi dibentuk dengan merancang struktur hubungan yang mengaitkan antara pekerjaan, karyawan, dan faktor-faktor fisik sehingga dapat terjalin kerjasama satu dengan yang lainnya.
- c. Pengarahan (*Directing*) pengarahan terdiri dari fungsi *staffing* dan *leading*. Fungsi *staffing* adalah menempatkan orang-orang dalam struktur organisasi, sedangkan fungsi *leading* dilakukan pengarahan sumber daya manusia agar karyawan bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

d. Pengawasan (*Controlling*) adanya fungsi manajerial yang mengatur aktifitas-aktifitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila terjadi penyimpangan dapat diketahui dan segera dilakukan perbaikan.

2. Fungsi Operasional, fungsi ini terdiri dari:

a. Pengadaan (*Procurement*) usaha untuk memperoleh sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan, terutama yang berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan.

b. Pengembangan (*Development*) usaha untuk meningkatkan keahlian karyawan melalui program pendidikan dan latihan yang tepat agar karyawan atau pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik. Aktivitas ini penting dan akan terus berkembang karena adanya perubahan teknologi, penyesuaian dan meningkatnya kesulitan tugas manajer.

c. Kompensasi (*Compensation*) fungsi kompensasi diartikan sebagai usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada pegawai sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada perusahaan atau organisasi.

Jadi kesimpulan yang bisa diambil berdasarkan uraian di atas yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki dua fungsi, diantaranya fungsi manajerial dan fungsi operasional yang masing-masing terdiri dari mengatur, merencanakan, pengorganisasian, memimpin serta mengendalikan manusia yang merupakan asset penting bagi perusahaan. Sedangkan sebagai fungsi operasional karyawan

termasuk pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.

Intinya pelaksanaan fungsi managerial maupun fungsi operasional itu pada dasarnya diarahkan agar disatu pihak kebutuhan dan kepuasan karyawan dapat dipenuhi dan dilain pihak tujuan perusahaan pun dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Wijayanto (2012) yaitu serangkaian proses Manajemen Sumber Daya Manusia yang dimulai dari tahap perencanaan Sumber Daya Manusia, rekrutmen, seleksi, perjanjian kerja, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kinerja, imbal jasa sampai dengan pemutusan hubungan kerja (P.H.K.).

#### 1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan merupakan langkah awal yang sangat menentukan keberhasilan organisasi. Perencanaan yang kurang baik sama saja dengan membuat rencana untuk gagal. Adapun perencanaan sumber daya manusia merupakan proses di mana manajer memastikan bahwa mereka memiliki jumlah dan jenis orang-orang yang tepat di tempat serta waktu yang juga tepat Robbins & Coulter (2010) Melalui perencanaan, organisasi bisa menghindarkan diri dari kekurangan dan kelebihan personel yang mendadak.

#### 2. Rekrutmen

Setelah perusahaan memperkirakan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, memperkirakan suplai tenaga kerja, dan melakukan analisis jabatan, maka proses manajemen sumber daya manusia selanjutnya adalah rekrutmen tenaga kerja,

yaitu suatu proses untuk menemukan dan menarik calon tenaga kerja yang memiliki kualifikasi sesuai dengan lowongan pekerjaan yang ada Solihin (2009).

Dalam proses rekrutmen, perusahaan dapat menggunakan dua sumber, yaitu sumber internal dan sumber eksternal. Beberapa perusahaan mempunyai kebijakan *promotion from within*, yaitu mengutamakan pengisian jabatan yang lowong dengan memprioritaskan promosi kepada karyawan internal perusahaan. Namun, sebenarnya mekanismenya tidak hanya promosi, tetapi juga rotasi dan demosi. Kalau promosi merupakan kenaikan jabatan, sedangkan rotasi adalah perpindahan jabatan pada level yang sama, dan demosi adalah penurunan jabatan Wijayanto (2012).

Sedangkan sumber eksternal adalah karyawan yang akan mengisi jabatan yang lowong dilakukan dengan penarikan dari sumber-sumber tenaga kerja di luar perusahaan, seperti kantor penempatan tenaga kerja, lembaga-lembaga pendidikan, dan sumber-sumber lainnya

### 3. Seleksi

Setelah memiliki sejumlah kandidat, langkah selanjutnya dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah seleksi, yaitu menyaring para pelamar kerja untuk menentukan siapa yang paling memenuhi kualifikasi atas pekerjaan tersebut Robbins & Coulter (2010).

### 4. Perjanjian Kerja

Setelah proses seleksi, tahap berikutnya yaitu masuk dalam proses perikatan yang dilakukan melalui perjanjian kerja antara karyawan dan perusahaan.

Prof. Subekti, S.H (1977) memberikan pengertian tentang perjanjian kerja adalah perjanjian antara seorang buruh dengan seorang majikan, perjanjian mana ditandai oleh ciri-ciri, adanya suatu upah atau gaji tertentu yang diperjanjikan dan adanya suatu hubungan di peratas (*dierstverhanding*), yaitu suatu hubungan berdasarkan mana pihak yang satu (majikan) berhak memberikan perintah-perintah yang harus ditaati oleh pihak yang lain.

#### 5. Orientasi dan Penempatan

Salah satu teknik yang sangat lumrah digunakan untuk mencoba mengurangi jumlah pegawai baru yang meminta berhenti adalah dengan menyelenggarakan program pengenalan, yang juga dikenal luas sebagai program orientasi.

Ada dua jenis orientasi, yaitu orientasi unit kerja dan orientasi organisasi. Orientasi unit kerja memperkenalkan karyawan dengan sasaran-sasaran dari unit kerja, menjelaskan bagaimana pekerjaannya berkontribusi pada pencapaian sasaran unit kerja, dan meliputi pengenalan karyawan baru tersebut dengan rekan kerjanya. Sedangkan orientasi organisasi menginformasikan karyawan baru tentang sasaran perusahaan, riwayatnya, filosofinya, prosedurnya, dan peraturannya Robbins & Coulter (2010).

Adapun penempatan karyawan baru merupakan serah terima karyawan baru kepada unit kerja yang membutuhkan dan kepada pimpinan langsung. Dengan demikian, calon karyawan itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan bersangkutan.

## 6. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan (*training*) merupakan suatu proses yang sistematis untuk mengubah perilaku tertentu dari tenaga kerja agar selaras dengan pencapaian tujuan perusahaan. Pelatihan ditujukan untuk meningkatkan keahlian (*skill*) dan kemampuan (*abilities*) untuk mengerjakan tugas saat ini dan membantu tenaga kerja untuk menguasai keahlian dan kemampuan tertentu yang dibutuhkan. Sedangkan pengembangan lebih ditujukan untuk meningkatkan keahlian konseptual dan pengembangan pribadi yang dibutuhkan manajer untuk menempati jabatan yang lebih tinggi di masa mendatang Solihin (2009).

## 7. Penilaian Kinerja

Setelah karyawan diterima, ditempatkan, dan dipekerjakan maka tugas manajer selanjutnya adalah melakukan penilaian prestasi karyawan. Penilaian kinerja di antaranya dilakukan untuk memberikan umpan balik kepada karyawan sebagai upaya memperbaiki kinerja karyawan dan organisasi.

## 8. Imbalan Jasa

Imbal jasa sering kali dikaitkan dengan kompensasi dan tunjangan. Agar tenaga kerja dapat terus menerus memberikan kontribusi yang positif bagi perusahaan, tenaga kerja tersebut harus diberikan kompensasi yang sepadan atas kinerja yang telah mereka tunjukkan.

## 9. Pemberhentian

Pemberhentian adalah fungsi operatif terakhir manajemen sumber daya manusia. Istilah pemberhentian sering pula disebut dengan separation, pemisahan, atau pemutusan hubungan kerja (P.H.K.). Pemberhentian merupakan pemutusan

hubungan kerja seseorang karyawan dengan suatu organisasi perusahaan. Dengan pemberhentian, berarti berakhirnya keterikatan kerja karyawan terhadap perusahaan Hasibuan (2002).

Kesimpulan yang bisa diambil dari pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia yang telah di jabarkan diatas dan terkait dengan penelitian di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia adalah Manajemen Sumber Daya Manusia bisa dikatakan sebagai sebuah proses mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia dalam perusahaan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, walaupun pada pelaksanaannya, masing-masing perusahaan akan mendefinisikan efektif dan efisien sesuai dengan kondisi dan keadaan kemampuan dari masing-masing perusahaan. Ditambah lagi tuntutan pencarian pasar yang mensyaratkan adanya sertifikasi yang harus dimiliki perusahaan untuk dapat masuk ke persaingan bisnis global. Dengan demikian maka definisi Sumber Daya Manusia saat ini mulai dapat dikatakan lebih meluas menjadi sumber daya saja (*Human Capital*), yakni segala sesuatu mengenai proses perencanaan, pengorganisasian pelaksanaan dan pengontrolan dari sumber daya-sumber daya yang ada terkandung dalam kerangka hubungan industrial baik itu manusianya maupun perangkat yang ada yang mendukung manusia berkatifitas.

### **2.1.2. Kompetensi**

Menurut Wibowo (2007:110) kompetensi adalah kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut dari pekerjaan tersebut. Dengan

demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tertentu, dengan indikatornya adalah :

a. Pengetahuan (*Knowledge*). Pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan meliputi:

1. Mengetahui dan memahami pengetahuan dibidang masing-masing.
2. Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, teknik yang baru dalam institusi pemerintahan.

b. Keterampilan (*Skill*) Keterampilan individu meliputi:

1. Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulisan.
2. Kemampuan berkomunikasi dengan jelas secara lisan.

c. Sikap (*Attitude*) Sikap individu, meliputi:

1. Memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dalam berkeaktifitas dalam bekerja.
2. Adanya semangat kerja yang tinggi.

Menurut Spencer (2015:272), kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja. Teori Kompetensi yang diungkapkan oleh Spenser ini, lebih menfokuskan pada karakter seseorang dalam hubungannya dengan pekerjaan, sehingga sangat erat kaitannya kompetensi ini

dengan karakteristik dasar individu terhadap hasil yang dicapainya di ukur dari pencapaian kinerja orang tersebut di tempat kerja.

Sedangkan menurut McClelland (2011:299), kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap kinerja atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Pengertian kompetensi yang di jabarkan oleh McClelland ini mirip dengan Spencer, dimana kompetensi sangat terkait dengan karakteristik mendasar seseorang, sehingga apa yang dicapainya dalam pekerjaan berhubungan langsung atau berpengaruh langsung terhadap kinerjanya.

Lalu pengertian kompetensi yang lain diungkapkan oleh Boyatzis (2014:253), kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang diisyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan. Pengertian kompetensi yang diungkapkan oleh Boyatzis ini sedikit berbeda dengan apa yang telah diungkapkan oleh Spencer dan McClelland, beliau menilai hal yang berpengaruh pada hasil pekerjaan seseorang adalah kapasitas yang dimiliki individu, hal ini lebih meluas dari pengertian kompetensi yang diungkapkan oleh Spencer dan McClelland, selain karakteristik mendasar, Boyatzis menilai keseluruhan kemampuan yang ada pada individu merupakan kompetensi individu itu sendiri.

Manfaat Kompetensi menurut Prihadi (2004:57) adalah:

1. Prediktor kesuksesan kerja: Model kompetensi yang akurat akan dapat menentukan dengan tepat pengetahuan serta keterampilan apa saja yang

dibutuhkan untuk berhasil dalam suatu pekerjaan. Jika seseorang yang memiliki posisi dapat memiliki kompetensi yang dijadikan syarat pada posisinya maka dia dapat diprediksikan akan sukses.

2. Merekrut karyawan yang andal: Apabila telah berhasil ditentukan kompetensi apa saja yang diperlukan suatu posisi tertentu, maka dengan mudah untuk menjadi kriteria dasar dalam rekrutmen karyawan baru.
3. Menjadi dasar dalam penilaian dan pengembangan karyawan: Identifikasi kompetensi pekerjaan yang akurat dapat digunakan sebagai tolak ukur kemampuan seseorang. Berdasarkan sistem kompetensi ini dapat diketahui apakah seseorang telah mengembangkannya, dengan pelatihan dan pembinaan atau perlu dimutasikan kebagian lain.

Ruky dalam Sutrisno (2010) mengemukakan konsep Kompetensi menjadi semakin terkenal dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan manfaat atau alasan berikut:

1. Menjadikan jelas standar kerja dan harapan yang akan dicapai.
2. Sebagai alat seleksi karyawan.
3. Produktivitas menjadi maksimal.
4. Menjadikan mudah adaptasi terhadap perubahan.
5. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

Beberapa ahli mengutarakan gugus dan dimensi Kompetensi. Menurut Spencer (1993) dalam Sudarmanto (2009:70) membagi gugus dan dimensi Kompetensi, terlihat pada tabel 2.1:

Tabel 2.1  
Gugus dan Dimensi Kompetensi

No	Gugus kompetensi	Kelompok dimensi kompetensi
1	Berorientasi Prestasi dan Tindakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Semangat untuk berprestasi dan untuk mencapai target kerja.</li> <li>b. Perhatian terhadap kualitas dan ketelitian kerja.</li> <li>c. Proaktif dan inisiatif</li> <li>d. Mencari informasi</li> </ul>
2	Membantu dan Melayani orang lain	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Empati</li> <li>b. Berorientasi pelanggan</li> </ul>
3	Kemampuan mempengaruhi dan menciptakan dampak	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Luasnya dampak dan pengaruh</li> <li>b. Kesadaran berorganisasi.</li> <li>c. Membangun hubungan kerja</li> </ul>
4	Kemampuan manajerial	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mengembangkan orang lain</li> <li>b. Kemampuan mengarahkan/ memberikan perintah</li> <li>c. Kerja sama kelompok</li> <li>d. Memimpin kelompok</li> </ul>
5	Kemampuan kognisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Berpikir analitis</li> <li>b. Berpikir konseptual</li> <li>c. Keahlian</li> </ul>

		teknikal/profesional/manajerial
6	Kemampuan efektivitas pribadi	a. Pengendalian diri b. Percaya diri c. Fleksibilitas d. Komitmen Organisasi

*Sumber : Spencer dan Spencer dalam Sudarmanto (2009:71)*

Kesimpulan yang bisa diambil dari pengertian Kompetensi, yang diuraikan dari beberapa pendapat ahli diatas dan terkait dengan penelitian di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia, maka teori Kompetensi yang paling mendekati adalah teori Kompetensi Menurut Wibowo (2007:110) yang akan digunakan sebagai operasionalisasi variabel yang diuraikan sebagai berikut: dengan indikatornya adalah :

- a. Pengetahuan (*Knowledge*). Pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan meliputi:
  1. Mengetahui dan memahami pengetahuan dibidang masing-masing.
  2. Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, teknik yang baru dalam institusi pemerintahan.
- b. Keterampilan (*Skill*) Keterampilan individu meliputi:
  1. Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulisan.
  2. Kemampuan berkomunikasi dengan jelas secara lisan.
- c. Sikap (*Attitude*) Sikap individu, meliputi:
  1. Memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dalam berkreaitivitas dalam bekerja.

2. Adanya semangat kerja yang tinggi.

### **2.1.3. Kompensasi**

Menurut Sedarmayanti (2009:23), Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Tak diuraikan lebih lanjut dan tak terbatas pada apa saja yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, maka menurut Sedarmayanti itu adalah termasuk dari kompensasi. Dan hal ini masih sangat meluas, mengingat perusahaan bisa saja memberikan sesuatu hal kepada karyawan bukan dalam bentuk uang namun ilmu, pelatihan dan hal-hal lain juga merupakan faktor yang bisa diberikan kepada karyawan.

Sedangkan menurut Gaol (2014:310), pengertian Kompensasi merupakan hal yang diterima oleh karyawan, baik berupa uang atau bukan uang sebagai balas jasa yang diberikan atas kontribusi karyawan kepada organisasi. Pengertian ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Sedarmayanti, dimana kompensasi bukan semata terkait dengan uang, namun lebih meluas kepada yang bukan uang. Gaol dan sedarmayanti sependapat mengenai pengertian kompensasi ini.

Dan menurut Wibowo (2014:290), Kompensasi yang diterima karyawan dapat berupa uang atau lainnya yang seperti berupa gaji, upah, bonus, insentif, penghargaan atau *reward* dan tunjangan seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain. Pengertian kompensasi dari Wibowo ini lebih menjelaskan pembagian kompensasi itu sendiri dan secara detail lebih menjelaskan apa itu kompensasi, dibandingkan dengan pengertian kompensasi dari Sedarmayanti dan Gaol. Wibowo menjelaskan bahwa

kompensasi selain bernilai uang bisa juga bernilai bukan uang seperti segala tunjangan dari perusahaan.

Tujuan Kompensasi (balas jasa) menurut Hasibuan (2002) adalah:

1. Ikatan Kerja Sama, antara karyawan dengan pengusaha akan terjalin melalui pemberian kompensasi. Pengusaha wajib membayar kompensasi kepada karyawan yang telah memenuhi/mengerjakan tugas-tugas dengan baik.
2. Kepuasan Kerja, karyawan akan dirasakan oleh karyawan dengan diberikannya kompensasi atau balas jasa sehingga karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya.
3. Pengadaan efektif, Pengadaan karyawan yang *qualified* akan lebih mudah jika program kompensasi ditetapkan cukup besar.
4. Motivasi, majikan akan mudah memotivasi karyawannya, jika balas jasa (kompensasi) yang diberikan cukup besar.
5. Stabilitas Karyawan, Apabila kompensasi diberikan atas prinsip adil dan layak, maka stabilitas karyawan akan terjamin akibat turn over yang relatif kecil.
6. Disiplin, Pemberian kompensasi yang cukup besar diharapkan dapat membangun disiplin karyawan yang semakin baik. Karyawan akan mentaati dan menyadari setiap peraturan-peraturan yang ditetapkan di perusahaan.

7. Pengaruh Serikat Buruh, Program kompensasi yang baik, diharapkan karyawan dapat berkonsentrasi pada pekerjaannya dan pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan.
8. Pengaruh Pemerintah, Pemerintah tidak akan memberikan pengaruh kepada perusahaan yang sudah menetapkan kompensasi sesuai dengan undang undang perburuhan yang berlaku seperti batas upah minimum.

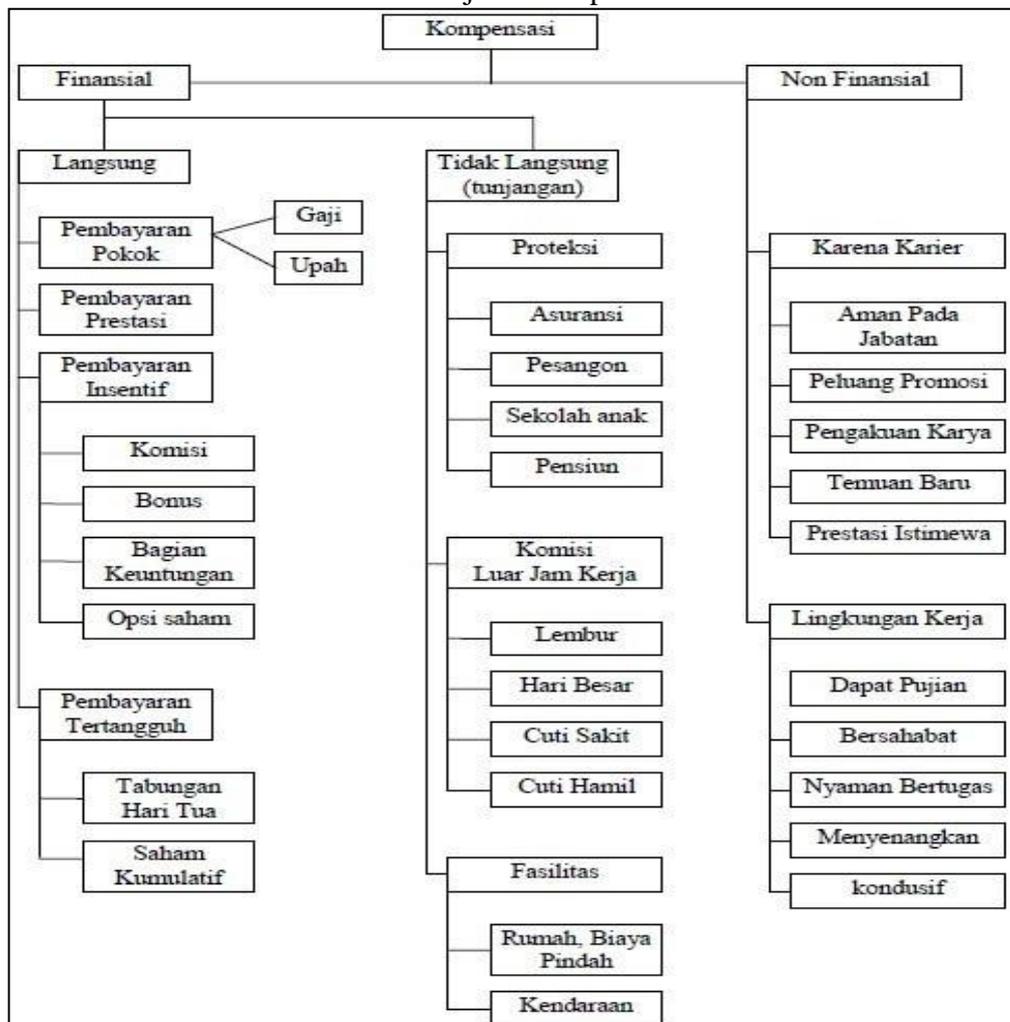
Definisi berikutnya mengenai Kompensasi datang dari Simamora (2004:442), mendefinisikan: “Kompensasi (*compensation*) meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi”. Menurut Simamora (2004), indikator untuk mengukur kompensasi karyawan diantaranya sebagai berikut:

1. Upah dan gaji, Upah adalah basis bayaran yang seringkali digunakan bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan. Upah pada umumnya berhubungan dengan tarif gaji per jam dan gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan atau mingguan.
2. Insentif, Pengertian Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.
3. Tunjangan, Pengertian Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4. Fasilitas, Pengertian Fasilitas adalah pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan, akses ke pesawat perusahaan, tempat parkir khusus dan kenikmatan (baca: perlakuan khusus) yang diperoleh karyawan.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas, maka bila digambarkan jenis-jenis kompensasi akan tampak sebagai berikut :

Gambar 2.1  
Jenis-jenis kompensasi



Sumber : Simamora, Henry, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ketiga, Cetakan Pertama,*

Kesimpulan yang bisa diambil dari pengertian Kompensasi, yang diuraikan dari beberapa pendapat ahli diatas dan terkait dengan penelitian di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia bahwa pengertian Kompensasi yang mendekati adalah Menurut Simamora (2004), dengan indikator untuk mengukur Kompensasi karyawan diantaranya sebagai berikut:

1. Upah dan gaji, Upah adalah basis bayaran yang seringkali digunakan bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan. Upah pada umumnya berhubungan dengan tarif gaji per jam dan gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan atau mingguan.
2. Insentif, Pengertian Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.
3. Tunjangan, Pengertian Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.
4. Fasilitas, Pengertian Fasilitas adalah pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan, akses ke pesawat perusahaan, tempat parkir khusus dan kenikmatan (baca: perlakuan khusus) yang diperoleh karyawan.

#### **2.1.4. Motivasi**

Pengertian Motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau *goal-directed behavior* Kreitner Kinicki, (2001:205). Pengertian Motivasi dari Kreitner Kinicky ini sangat

dipengaruhi oleh proses psikologis dari Individunya, yang bisa menyebabkan keberhasilan pencapaian tujuan. Namun jika proses psikologi ini tidak sejalan dengan tujuan perusahaan, bisa juga tidak akan tercapai apa yang di inginkan perusahaan.

Sedangkan menurut Robbin (2003:156) menyatakan Motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas, arah, dan usaha terus-menerus individu menuju pencapaian tujuan. Pengertian motivasi menurut Kreitner kinicky dan Robbins sedikit banyak serupa, kesamaan yaitu motivasi dari sisi individu yang selalu berusaha untuk pencapaian keberhasilan perusahaan, dan perbedaannya adalah menurut kreitner kinicky proses psikologis yang menuju keberhasilan perusahaan. sedangkan Robbin pada usaha luar individunya.

Sementara itu menurut Greenberg dan Baron (2003:190) berpendapat bahwa Motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan dan menjaga perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan. Pengertian motivasi menurut Greenberg dan Baron ini lebih pada sebuah proses dari individu dan mendekati pengertian Motivasi dari Kreitner dan Kinicky, motivasi sangat dipengaruhi oleh proses individu yang bisa membangkitkan dan mengarahkan pada keberhasilan perusahaan.

Victor H. Vroom, dalam bukunya yang berjudul "*Work And Motivation*" mengetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai " Teori Harapan". Menurut teori ini, Motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat

menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah.

teori harapan ini mempunyai daya tarik tersendiri karena penekanan tentang pentingnya bagian kepegawaian membantu para karyawan dalam menentukan hal-hal yang diinginkannya serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya itu. Penekanan ini dianggap penting karena pengalaman menunjukkan bahwa para karyawan tidak selalu mengetahui secara pasti apa yang diinginkannya, apalagi cara untuk memperolehnya.

Teori Herzberg (Teori Dua Faktor) dikenal dengan “ Model Dua Faktor” dari Motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene atau “pemeliharaan”. Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor hygiene atau

pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg ialah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang, apakah yang bersifat intrinsik ataukah yang bersifat ekstrinsik.

Definisi Motivasi menurut Uno (2007), motivasi dapat diartikan sebagai dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang yang diindikasikan dengan adanya; hasrat dan minat; dorongan dan kebutuhan; harapan dan cita-cita; penghargaan dan penghormatan.

Menurut Uno (2009: 73) dimensi dan indikator Motivasi dapat dikelompokkan sebagai berikut:

a. Motivasi internal

1. Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas
2. Melaksanakan tugas dengan target yang jelas
3. Memiliki tujuan yang jelas dan menantang
4. Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya.
5. Memiliki rasa senang dalam bekerja.
6. Selalu berusaha mengungguli orang lain.
7. Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya.

b. Motivasi eksternal

1. Selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya.
2. Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya.
3. Bekerja dengan ingin memperoleh insentif.
4. Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan.

Kesimpulan yang bisa diambil dari pengertian Motivasi berdasarkan definisi diatas, dan terkait penelitian di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia pengertian motivasi yang mendekati adalah definisi motivasi menurut Uno (2007),

Dengan Indikator motivasi sebagai berikut :

a. Motivasi internal

1. Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas
2. Melaksanakan tugas dengan target yang jelas
3. Memiliki tujuan yang jelas dan menantang
4. Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya.
5. Memiliki rasa senang dalam bekerja.
6. Selalu berusaha mengungguli orang lain.
7. Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya.

b. Motivasi eksternal

1. Selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya.
2. Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya.
3. Bekerja dengan ingin memperoleh insentif.

4. Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan.

#### **2.1.5. Kinerja Karyawan**

Pengertian Kinerja Karyawan menurut Sedarmayanti (2011:260), Kinerja Karyawan merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya). Pengertian kinerja karyawan menurut Sedarmayanti ini lebih fokus pada sistem yang digunakan untuk melihat karyawan secara keseluruhan, dengan demikian penilaian akan lebih terstruktur dan tertata dengan acuan hasil kerja.

Sedangkan menurut Dharma (2012:83), Kinerja Karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut: konsisten, tepat, menantang, dapat diukur, dapat dicapai, disepakati, dihubungkan dengan waktu, orientasi kerja kelompok. Pengertian Kinerja Karyawan menurut Dharma ini lebih cenderung pada proses kinerja yang akan dihasilkan, yakni konsisten, bisa diukur menantang bisa dicapai, karena apa yang dijelaskan semua terkait dengan proses menuju keberhasilan itu sendiri.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2009:67), Kinerja Karyawan dapat dinilai dari :

1. Kualitas Kerja Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat

menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2. Kuantitas Kerja Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3. Tanggung Jawab Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

4. Kerjasama kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

5. Inisiatif Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

Terdapat kurang lebih dua syarat utama yang diperlukan guna melakukan penilaian Kinerja yang efektif, yaitu (1) adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif; dan (2) adanya objektivitas dalam proses evaluasi (Gomes, 2003).

Sedangkan dari sudut pandang kegunaan kinerja itu sendiri, Sondang Siagian (2002) menjelaskan bahwa bagi individu penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan

potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Sedangkan bagi organisasi, hasil penilaian Kinerja sangat penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem balas jasa, serta berbagai aspek lain dalam proses manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan kegunaan tersebut, maka penilaian yang baik harus dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara objektif serta didokumentasikan secara sistematis.

Dengan demikian, dalam melakukan penilaian atas prestasi kerja para karyawan harus terdapat interaksi positif dan kontinu antara para pejabat pimpinan dan bagian kepegawaian

Terdapat beberapa metode dalam mengukur prestasi kerja, sebagaimana diungkapkan oleh Gomes (2003:137-145), yaitu :

1. Metode Tradisional. Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja dan diterapkan secara tidak sistematis maupun sistematis. Yang termasuk kedalam metode tradisional adalah : *rating scale, employee comparison, check list, free form essay, dan critical incident.* (a) *Rating scale.* Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan

kontribusinya terhadap tujuan kerjanya. (b) *Employee comparison*. Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang karyawan dengan karyawan lainnya. Metode ini terdiri dari : (1) *Alternation ranking* : yaitu metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat (*ranking*) karyawan dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. (2) *Paired comparison* : yaitu metode penilaian dengan cara seorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah karyawan yang relatif sedikit. (3) *Forced comparison (grading)* : metode ini sama dengan *paired comparison*, tetapi digunakan untuk jumlah karyawan yang relative banyak. (c) *Check list*. Metode ini hanya memberikan masukan/informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. (d) *Freeform essay*. Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan/pegawai yang sedang dinilainya. (e) *Critical incident* Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan kedalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.

2. Metode Modern. Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi kerja. Yang termasuk kedalam metode

modern ini adalah : *assesment centre*, *Management By Objective* (MBO=MBS), dan *human asset accounting*.

- *Assessment centre*. Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dari dalam.
- *Management by objective* (MBO = MBS). Dalam metode ini karyawan langsung diikutsertakan dalam perumusan dan keputusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.
- *Human asset accounting*. Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa ahli diatas, maka kesimpulan yang dapat diambil mengenai pengertian kinerja karyawan dan sesuai dengan penelitian yang dilakukan di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia adalah hasil yang diproduksi oleh karyawan dan ditinjau kembali untuk melihat pencapaian atas kualitas dan kuantitas dari pekerjaannya pendapat kinerja yang mendekati adalah Mangkunegara (2009:67), sebuah proses yang harus dilalui dengan didasari dari keterikatan karyawan atas pemikiran, tingkah laku dan tujuannya dalam membangun sebuah gagasan atau konsep ideal dari sebuah perjanjian yang akan di capai antara karyawan dan perusahaan.

Maka Indikator dari Kinerja menurut Mangkunegara (2009:67) adalah:

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja
3. Tanggung jawab
4. Kerjasama
5. Inisiatif

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini dikemukakan sebagai berikut :

**Tabel 2.2**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Penulis dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Ningsih (2017) Pengaruh kompetensi, kompensasi dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan PT.Aquafarm Semarang.	Terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT.Aquafarm Semarang	1.Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang kompetensi terhadap kinerja	1. Tempat penelitian berbeda 2. Obyek penelitian berbeda
2.	Nenny (2016) Pengaruh kompetensi, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT.MBK Bandung.	Terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT.MBK Bandung	1.Memiliki kesamaan dalam meneliti kompetensi terhadap kinerja	1.Tempat penelitian berbeda 2.Obyek penelitian berbeda
3.	Ilham (2016) Pengaruh Kompetensi, kompensasi, lingkungan kerja terhadap Kinerja	Terdapat pengaruh positif kompetensi, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan	1. Memiliki kesamaan dalam meneliti kompetensi, terhadap	1.Tempat penelitian berbeda 2.Obyek penelitian berbeda

	karyawan di PT.SAI Semarang		kinerja Karyawan	
4.	Ningsih (2017) Pengaruh kompetensi, kompensasi dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan PT.Aquafarm Semarang	Terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT.Aquafarm Semarang	1.Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang kompensasi terhadap kinerja	1. Tempat penelitian berbeda 2. Obyek penelitian berbeda
5.	Nenny (2016) Pengaruh kompetensi, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT.MBK Bandung.	Terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT.MBK Bandung	1.Memiliki kesamaan dalam meneliti kompensasi terhadap kinerja	1. Tempat penelitian berbeda 2. Obyek penelitian berbeda
6.	Ilham (2016) Pengaruh Kompetensi, kompensasi, lingkungan kerja terhadap Kinerja karyawan di PT.SAI Semarang	Terdapat pengaruh positif kompetensi, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan	1. Memiliki kesamaan dalam meneliti kompensasi, terhadap kinerja Karyawan	1. Tempat penelitian berbeda 2. Obyek penelitian berbeda
7.	Suprpto (2009) Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Ermoko, Wonogiri	Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai di kantor Kecamatan Ermoko, Wonogiri	1. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang motivasi terhadap Kinerja.	1. Tempat penelitian berbeda 2. Obyek penelitian berbeda.
8	Nenny (2016) Pengaruh kompetensi, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT.MBK Bandung	Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan PT.MBK Bandung	1.Memiliki kesamaan dalam meneliti Motivasi terhadap kinerja	1. Tempat penelitian berbeda. 2. Obyek penelitian tidak sama.
9	Pratiwi (2016) Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan	Terdapat pengaruh Positif dan signifikan Motivasi	1. Memiliki kesamaan dalam	1. Tempat penelitian meliki

	kompensasi terhadap kinerja karyawan Bank BNI Syariah muamalat Jember banyuwangi	Terhadap kinerja karyawan	meneliti tentang Motivasi terhadap Kineja	perbedaan. 2. Obyek penelitian tidak sama.
--	--	---------------------------	---	---

### 2.3. Kerangka Pemikiran

Sebagai perusahaan yang baru bergerak di bidang pembuatan sparepart otomotif, PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia bertujuan untuk bisa bersaing dengan perusahaan lain dan menghasilkan keuntungan. Namun pada kenyataannya, hingga saat ini belum mencapai hasil yang di inginkan, faktor yang paling dominan adalah kompetensi karyawan yang belum maksimal dalam mempengaruhi kinerja karyawan untuk hasil yang baik bagi perusahaan, padahal menurut teori yang dikemukakan oleh Prihadi (2004:7) mengenai Manfaat Kompetensi yaitu:

- a. Prediktor kesuksesan kerja: Model kompetensi yang akurat akan dapat menentukan dengan tepat pengetahuan serta keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk berhasil dalam suatu pekerjaan. Jika seseorang yang memiliki posisi dapat memiliki kompetensi yang dijadikan syarat pada posisinya maka dia dapat diprediksikan akan sukses.
- b. Merekrut karyawan yang andal: Apabila telah berhasil ditentukan kompetensi apa saja yang diperlukan suatu posisi tertentu, maka dengan mudah untuk menjadi kriteria dasar dalam rekrutmen karyawan baru.

- a. Menjadi dasar dalam penilaian dan pengembangan karyawan: Identifikasi kompetensi pekerjaan yang akurat dapat digunakan sebagai tolak ukur kemampuan seseorang. Berdasarkan sistem kompetensi ini dapat diketahui apakah seseorang telah mengembangkannya, dengan pelatihan dan pembinaan atau perlu dimutasikan kebagian lain.

Untuk itu kompetensi sangatlah penting bagi kinerja karyawan, demikian juga beberapa penelitian terdahulu mengangkat permasalahan kompetensi dalam mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya dari Ningsih (2017), di PT.Aquafarm Semarang. Nenny (2016) di PT.MBK Bandung. dan penelitian yang dilakukan oleh Ilham (2016), di PT.SAI Semarang.

Kemudian permasalahan kompensasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia, diakibatkan belum terdapatnya keuntungan yang dihasilkan oleh perusahaan sejak berdiri hingga saat ini, maka perusahaan belum bisa memberikan kompensasi yang sesuai harapan karyawan salah satu contoh bonus tahunan, padahal tujuan kompensasi (balas jasa) menurut Hasibuan (2002) adalah:

1. Ikatan Kerja Sama, antara karyawan dengan pengusaha akan terjalin melalui pemberian kompensasi. Pengusaha wajib membayar kompensasi kepada karyawan yang telah memenuhi/mengerjakan tugas-tugas dengan baik.
2. Kepuasan Kerja, karyawan akan dirasakan oleh karyawan dengan diberikannya kompensasi atau balas jasa sehingga karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya.

3. Pengadaan efektif, Pengadaan karyawan yang *qualified* akan lebih mudah jika program kompensasi ditetapkan cukup besar.
4. Motivasi, majikan akan mudah memotivasi karyawannya, jika balas jasa (kompensasi) yang diberikan cukup besar.
5. Stabilitas Karyawan, Apabila kompensasi diberikan atas prinsip adil dan layak, maka stabilitas karyawan akan terjamin akibat turn over yang relatif kecil.
6. Disiplin, Pemberian kompensasi yang cukup besar diharapkan dapat membangun disiplin karyawan yang semakin baik. Karyawan akan mentaati dan menyadari setiap peraturan-peraturan yang ditetapkan di perusahaan.
7. Pengaruh Serikat Buruh, Program kompensasi yang baik, diharapkan karyawan dapat berkonsentrasi pada pekerjaannya dan pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan.
8. Pengaruh Pemerintah, Pemerintah tidak akan memberikan pengaruh kepada perusahaan yang sudah menetapkan kompensasi sesuai dengan undang undang perburuhan yang berlaku seperti batas upah minimum.

Juga menurut beberapa penelitian terdahulu mengangkat permasalahan mengenai kompensasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan dari Ningsih (2017), di PT.Aquafarm Semarang. Nenny (2016), di PT.MBK Bandung. dan penelitian yang dilakukan oleh Ilham (2016), di PT.SAI Semarang.

Berikutnya permasalahan motivasi yang cenderung menurun di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia, hal ini terlihat dari target yang terus tidak tercapai dan semangat untuk bersaing menghasilkan produk yang berkualitas dan melebihi target sudah tidak ada di sisi karyawan, padahal motivasi ini sangat penting sesuai teori Victor H. Vroom, dalam bukunya yang berjudul “*Work And Motivation*” menyetujui suatu teori yang disebutnya sebagai “ Teori Harapan”. Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

Beberapa penelitian terdahulu juga mengangkat permasalahan motivasi dalam mempengaruhi kinerja yaitu Suprpto (2009), Nenny (2016), di PT.MBK Pratiwi (2016).

Keterkaitan antar masing-masing variabel yang diteliti dapat diuraikan sebagai berikut:

#### 1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi karyawan yang belum maksimal dalam mempengaruhi kinerja karyawan di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia. Dan dapat diterangkan Menurut teori yang dikemukakan oleh Prihadi (2004:7) mengenai Manfaat Kompetensi yaitu:

- a. Prediktor kesuksesan kerja: Model kompetensi yang akurat akan dapat menentukan dengan tepat pengetahuan serta keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk berhasil dalam suatu pekerjaan. Jika seseorang yang memiliki posisi dapat memiliki kompetensi yang dijadikan syarat pada posisinya maka dia dapat diprediksikan akan sukses.
- b. Merekrut karyawan yang andal: Apabila telah berhasil ditentukan kompetensi apa saja yang diperlukan suatu posisi tertentu, maka dengan mudah untuk menjadi kriteria dasar dalam rekrutmen karyawan baru.
- c. Menjadi dasar dalam penilaian dan pengembangan karyawan: Identifikasi kompetensi pekerjaan yang akurat dapat digunakan sebagai tolak ukur kemampuan seseorang. Berdasarkan sistem kompetensi ini dapat diketahui apakah seseorang telah mengembangkannya, dengan pelatihan dan pembinaan atau perlu dimutasikan kebagian lain.

Untuk itu kompetensi sangatlah penting bagi kinerja karyawan, demikian juga beberapa penelitian terdahulu mengangkat permasalahan kompetensi dalam mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya dari ningsih (2017), di PT.Aquafarm Semarang. Nenny (2016) di PT.MBK Bandung. dan penelitian yang dilakukan oleh Ilham (2016), di PT.SAI Semarang.

Dari uraian diatas, maka sesungguhnya kompetnsi menjadi sangatlah penting bagi PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Oleh karena itu dapat diduga bahwa Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia.

## 2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan,

Kompensasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia, diakibatkan belum terdapatnya keuntungan yang dihasilkan oleh perusahaan sejak berdiri hingga saat ini, maka perusahaan belum bisa memberikan kompensasi yang sesuai harapan karyawan salah satu contoh bonus tahunan, padahal tujuan kompensasi (balas jasa) menurut Hasibuan (2002) adalah:

- a. Ikatan Kerja Sama, antara karyawan dengan pengusaha akan terjalin melalui pemberian kompensasi. Pengusaha wajib membayar kompensasi kepada karyawan yang telah memenuhi/mengerjakan tugas-tugas dengan baik.
- b. Kepuasan Kerja, karyawan akan dirasakan oleh karyawan dengan diberikannya kompensasi atau balas jasa sehingga karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya.
- c. Pengadaan efektif, Pengadaan karyawan yang *qualified* akan lebih mudah jika program kompensasi ditetapkan cukup besar.
- d. Motivasi, majikan akan mudah memotivasi karyawannya, jika balas jasa (kompensasi) yang diberikan cukup besar.
- e. Stabilitas Karyawan, Apabila kompensasi diberikan atas prinsip adil dan layak, maka stabilitas karyawan akan terjamin akibat turn over yang relatif kecil.
- f. Disiplin, Pemberian kompensasi yang cukup besar diharapkan dapat membangun disiplin karyawan yang semakin baik. Karyawan akan

mentaati dan menyadari setiap peraturan-peraturan yang ditetapkan di perusahaan.

- g. Pengaruh Serikat Buruh, Program kompensasi yang baik, diharapkan karyawan dapat berkonsentrasi pada pekerjaannya dan pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan.

Pengaruh Pemerintah, Pemerintah tidak akan memberikan pengaruh kepada perusahaan yang sudah menetapkan kompensasi sesuai dengan undang undang perburuhan yang berlaku seperti batas upah minimum.

Juga menurut beberapa penelitian terdahulu mengangkat permasalahan mengenai kompensasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan dari Ningsih (2017), di PT.Aquafarm Semarang. Nenny (2016), di PT.MBK Bandung. dan penelitian yang dilakukan oleh Ilham (2016), di PT.SAI Semarang.

Dari uraian diatas, maka sesungguhnya kompensasi menjadi sangatlah penting bagi PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Oleh karena itu dapat diduga bahwa Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia.

### 3. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja karyawan

Permasalahan motivasi yang cenderung menurun di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia, hal ini terlihat dari target yang terus tidak tercapai dan semangat untuk bersaing menghasilkan produk yang berkualitas dan melebihi target sudah tidak ada di sisi karyawan, padahal motivasi ini sangat penting sesuai teori Victor H. Vroom, dalam bukunya yang berjudul "*Work And Motivation*"

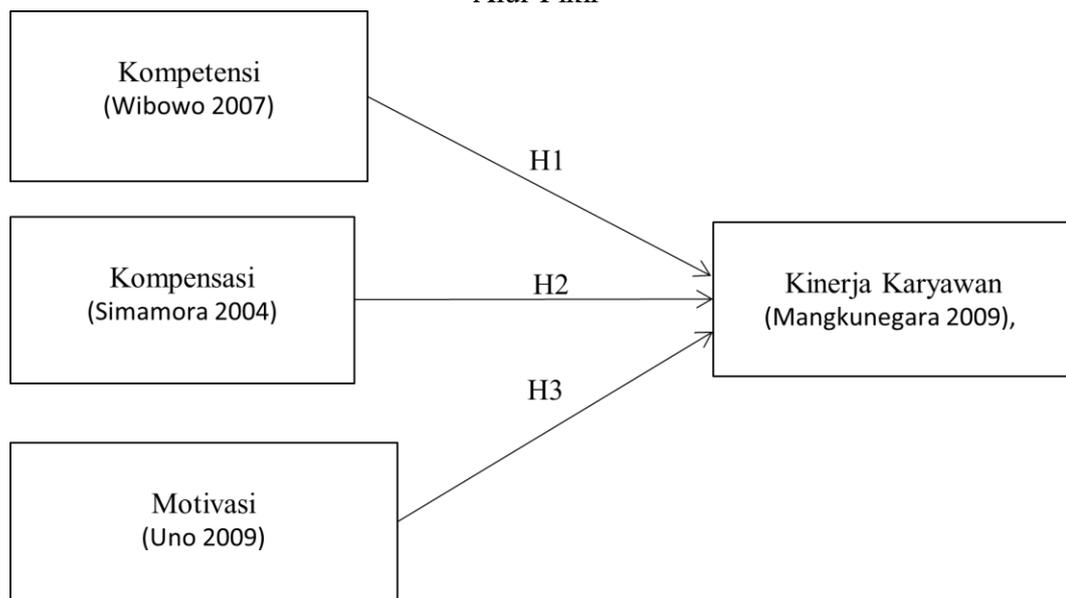
mengetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai “ Teori Harapan”. Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

Beberapa penelitian terdahulu juga mengangkat permasalahan motivasi dalam mempengaruhi kinerja yaitu Suprpto (2009), Nenny (2016), di PT.MBK Pratiwi (2016).

Dari uraian diatas, maka sesungguhnya Motivasi menjadi sangatlah penting bagi PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia untuk meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu dapat diduga bahwa Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia.

Berdasar uraian di atas, maka kerangka pengaruh antar variabel dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2.2**  
Alur Pikir



Alur	Sumber
Kompetensi → Kinerja Karyawan	Prihadi (2004:7) Ningsih (2017), Nenny (2016) Ilham (2016)
Kompensasi → Kinerja Karyawan	Hasibuan (2002) Ningsih (2017), Nenny (2016) Ilham (2016)
Motivasi → Kinerja Karyawan	Victor H. Vroom, Suprpto (2009), Nenny (2016) Pratiwi (2016)

#### **2.4. Hipotesis Penelitian**

Sesuai dengan kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, maka diperoleh model yang layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh kompetensi, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia. Berdasarkan model tersebut hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia
2. Terdapat pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia
3. Terdapat pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia.

## BAB 3

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1. Tempat dan waktu penelitian

Penelitian diadakan pada PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia, Penelitian dilaksanakan selama 5(lima) bulan sesuai tabel dibawah ini:

**Tabel 3.1**  
**Rencana penelitian**

		2018															
No	Kegiatan	Jan	Feb	Mar	Apr	May				Jun				Jul			
		I-IV	I-IV	I-IV	I-IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1	Penelitian Pendahuluan	■															
2	Penyusunan proposal		■														
3	Pengumpulan data			■	■	■	■										
4	Analisis data				■	■	■	■	■								
5	penyusunan laporan									■	■	■	■	■	■	■	■

Keterangan : ■

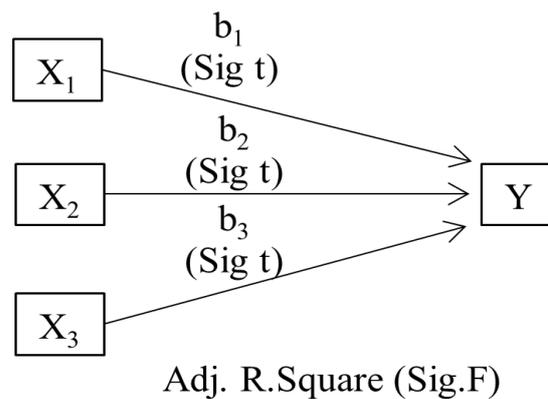
#### 3.2. Disain Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research* tipe kausal yang berupaya menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Lingkup penelitian ini adalah menguji pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia.

Terdapat 4 variabel penelitian yaitu, 3 variabel independen dan satu variabel dependen. Variabel independen yang pertama yaitu Kompetensi dengan simbol X1, variabel independen kedua yaitu Kompensasi dengan simbol X2, dan variabel independen ketiga yaitu Motivasi dengan simbol X3. Satu variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan dengan simbol Y. Kerangka pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Gambar 3.1**  
Kerangka Penelitian

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$



### 3.3. Operasionalisasi Variabel

Definisi konseptual dan operasionalisasi variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.2**  
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Skala	Item Pertanyaan
Kompetensi (X1) adalah: adalah kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut dari pekerjaan tersebut Wibowo (2007:110)	1. Pengetahuan 2. Keterampilan 3. Sikap	Summ. Likert 1 – 5	1, 2,3, 4,5, 6 7, 8,9,10
Kompensasi (X2) adalah: Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi”. Simamora (2004)	1. Upah dan gaji 2. Insentif 3. Tunjangan 4. Fasilitas	Summ. Likert 1 – 5	1, 2 3,4 5,6  7,8,9,10
Motivasi (X3) adalah: dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang yang diindikasikan dengan adanya; hasrat dan minat; dorongan dan kebutuhan; harapan dan cita- cita. Uno (2007)	a. Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas b. Melaksanakan tugas dengan target yang jelas c. Memiliki tujuan yang jelas dan menantang d. Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya. e. Memiliki rasa senang dalam bekerja. f. Selalu berusaha mengungguli orang lain. g. Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya.	Summ. Likert 1 – 5	1,2,3 4,5 6,7 8,9,10
Kinerja Karyawan (Y) Mangkunegara (2009:67)	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Tanggung jawab 4. Kerjasama 5. Inisiatif	Summ. Likert 1 – 5	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,10

### **3.4. Populasi, Sampel dan Metode Sampling**

Populasi dapat juga diartikan sebagai keseluruhan kelompok orang, peristiwa, benda, atau obyek lain yang menjadi pusat perhatian peneliti untuk diteliti (Mulyanto dan Wulandari, 2010: 99). Populasi pada penelitian ini adalah Karyawan PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia yang berjumlah 45 orang

Sampel adalah bagian (subset) dari populasi yaitu sejumlah orang, peristiwa, benda, atau obyek tertentu yang dipilih dari populasi untuk mewakili populasi tersebut (Mulyanto dan Wulandari, 2010: 100). Sampel pada penelitian ini adalah 40 Karyawan/karyawati PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia selain Manager, Direksi, Karyawan Dinas luar kota dan peneliti.

Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh, yaitu mengambil sampel berdasarkan jumlah populasi yang ada.

### **3.5. Metode Pengumpulan Data**

Ada beberapa teknik yang digunakan untuk pengumpulan data yang didasarkan pada pendapat Husein Umar (2004: 49), yaitu sebagai berikut:

- a. Observasi yang dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia baik yang berhubungan langsung maupun tidak langsung dengan variabel yang diteliti.
- b. Angket (Kuesioner) yang dilakukan dengan menyebarkan daftar pernyataan kepada responden penelitian mengenai variabel penelitian yaitu Kompetensi, Kompensasi, Status Karyawan Kontrak, dan Kinerja Karyawan. Kuesioner disusun dari kisi-kisi instrumentasi variabel berupa

kuesioner tertutup. Bentuk jawaban yang digunakan adalah skala Bipolar Adjectif 10 skala dari sangat negatif sampai dengan sangat positif.

### **3.6. Instrumentasi Variabel**

Instrumentasi variabel merupakan pengujian terhadap data hasil kuesioner. Uji instrumen penelitian dilakukan melalui uji validitas-reliabilitas untuk memastikan bahwa kuesioner yang disusun dapat dimengerti oleh responden dan memiliki konsistensi pengukuran (Ghozali, 2005: 41).

#### **1. Validitas**

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung (kolom Corrected Item-Total Correlation) dengan r tabel (harus lihat tabel r) dimana butir pernyataan valid apabila memiliki r hitung  $>$  r tabel. Untuk mempermudah maka beberapa ahli menyatakan bahwa pernyataan valid apabila nilai Korelasi (kolom Corrected Item-Total Correlation)  $>$  0,3.

#### **2. Reliabilitas**

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauhmana suatu alat pengukur (daftar pernyataan) dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji reliabilitas dilakukan terhadap keseluruhan butir pernyataan yang telah valid. Uji reliabilitas dilakukan dengan metode Cronbach's Alpha. Reliabilitas terpenuhi jika nilai Cronbach's Alpha  $>$  0,6 (Nunnally dalam Mulyanto dan Wulandari, 2010: 126).

### **3.7. Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis**

#### **3.7.1. Metode Analisis**

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dan analisis verifikatif yaitu regresi linier ganda. Analisis deskriptif dilakukan untuk mendeskripsikan data penelitian. Analisis regresi linier ganda digunakan untuk menguji pengaruh beberapa variabel independen terhadap satu variabel dependen dengan tipe data metrik (Interval atau Rasio).

Sebelum analisis regresi linier ganda yang sesungguhnya, dilakukan uji persyaratan analisis yaitu uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik digunakan untuk membuktikan bahwa model persamaan regresi linier ganda dapat diterima secara ekonometrika karena memenuhi penaksiran BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*) artinya penaksiran tidak bias, linier dan konsisten. asumsi terdiri dari uji normalitas, linieritas, multikolinieritas, autokorelasi, dan heteroskedastisitas, yang dapat dijelaskan sebagai berikut :(Mulyanto dan Wulandari, 2010: 181):

##### **a. Uji Normalitas**

Normalitas harus terpenuhi yang menunjukkan bahwa data variabel penelitian berasal dari data variabel yang berdistribusi normal. Normalitas data pada analisis regresi linier ganda dalam penelitian ini dilakukan secara grafik yaitu menggunakan Normal P-P Plot. Normalitas terpenuhi jika titik-titik pada grafik Normal P-P Plot menyebar di sekitar dan mengikuti garis diagonal grafik.

##### **b. Uji Multikolinieritas**

Multikolinieritas yaitu adanya korelasi yang sangat kuat antar variabel bebas tidak diharapkan sehingga pengujian dilakukan untuk memastikan tidak terjadi

multikolinieritas yang menunjukkan variabel bebas satu dengan lainnya setara (independen). Tidak terjadinya multikolinieritas atau terpenuhi uji pengujian dilakukan dengan melihat nilai VIF dan Tolerance yaitu jika:

- Nilai tolerance seluruh variabel independen mendekati angka 1 dan atau lebih besar daripada 0.2
- Nilai VIF seluruh variabel independen berada di seputar angka 1 dan tidak boleh lebih dari 10.

c. Uji Asumsi Autokorelasi

Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi autokorelasi dimana pengujian dilakukan dengan melihat nilai Durbin-Watson hasil pengolahan data dibandingkan dengan nilai  $d_l$  dan  $d_u$  pada Durbin-Watson tabel dengan kriteria sebagai berikut:

- $1.21 < DW < 1.65 =$  tidak dapat disimpulkan
- $2.35 < DW < 2.79 =$  tidak dapat disimpulkan
- $1.65 < DW < 2.35 =$  tidak terjadi autokorelasi
- $DW < 1.21$  dan  $DW > 2.79 =$  terjadi autokorelasi

d. Uji Asumsi Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas tidak diharapkan sehingga pengujian dilakukan untuk membuktikan bahwa model persamaan regresi ganda tidak memiliki masalah heteroskedastisitas. Pengujian dilakukan secara grafis yaitu dengan melihat titik-titik pada grafik scatter plot. Apabila titik-titik tersebar acak tidak membentuk suatu pola tertentu seperti segitiga, segiempat, lengkung yang beraturan dan sebagainya maka uji asumsi ini terpenuhi.

Setelah uji asumsi terpenuhi maka dilakukan analisis regresi linier ganda. Hasil analisis yang utama adalah nilai koefisien korelasi R, nilai koefisien determinasi R Square ( $R^2$ ), dan model persamaan regresi linier ganda:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$X_1 = \text{Kompetensi}$$

$$X_2 = \text{Kompensasi}$$

$$X_3 = \text{Motivasi}$$

$$Y = \text{Kinerja Karyawan}$$

$a$  = Konstanta,  $b_1$  = Koefisien regresi kompetensi,  $b_2$  = Koefisien regresi kompensasi,  $b_3$  = Koefisien regresi motivasi

### 3.7.2. Pengujian Hipotesis

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan pengujian model hasil analisis yang menunjukkan layak tidaknya model hasil penelitian menjelaskan pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia. Kriteria layak tidaknya hasil penelitian didasarkan pada nilai Adjusted R Square. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \rho = 0 : \text{Tidak layak}$$

$$H_a : \rho \neq 0 : \text{Layak}$$

Layak tidaknya model persamaan regresi linier ganda untuk menjelaskan hipotesis penelitian dilakukan dengan melihat besaran nilai Adjusted R Square dan uji-F yaitu membandingkan nilai probabilitas ( $\text{sig F}$ ) terhadap taraf uji

penelitian ( $\alpha = 0.05$ ). Kriteria yang digunakan untuk menguji kelayakan model adalah sebagai berikut:

- Jika  $\text{Sig } F < \alpha$  dan nilai Adjusted R Square lebih besar atau mendekati 0,5 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya model hasil penelitian layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan Status Karyawan Kontrak terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia.
- Jika  $\text{Sig } F > \alpha$  dan nilai Adjusted R Square lebih kecil atau jauh dari 0,5 maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya model persamaan regresi hasil penelitian tidak layak untuk menjelaskan pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan Status Karyawan Kontrak terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia.

Apabila model penelitian telah memenuhi kriteria kelayakan model, maka selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis dalam penelitian sesuai dengan hipotesis penelitian.

### **1. Uji hipotesis pertama**

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{10} : b_1 = 0$  : tidak ada pengaruh

$H_{1a} : b_1 \neq 0$  : ada pengaruh

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t yaitu membandingkan nilai probabilitas (sig t) terhadap taraf uji penelitian ( $\alpha = 0.05$ ). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

- Jika  $\text{Sig } t < \alpha$  , maka  $H_{10}$  ditolak dan  $H_{1a}$  diterima, artinya terdapat pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia.
- Jika  $\text{Sig } t > \alpha$  , maka  $H_{10}$  diterima dan  $H_{1a}$  ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia.

## **2. Uji hipotesis kedua**

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia.

Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{10} : b_2 = 0$  : tidak ada pengaruh

$H_{1a} : b_2 \neq 0$  : ada pengaruh

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t yaitu membandingkan nilai probabilitas (sig t) terhadap taraf uji penelitian ( $\alpha = 0.05$ ). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

- Jika  $\text{Sig } t < \alpha$  , maka  $H_{10}$  ditolak dan  $H_{1a}$  diterima, artinya terdapat pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia.

-Jika  $\text{Sig } t > \alpha$  , maka  $H_{10}$  diterima dan  $H_{1a}$  ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia.

### **3. Uji hipotesis ketiga**

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia.

Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{10} : b_3 = 0$  : tidak ada pengaruh

$H_{1a} : b_3 \neq 0$  : ada pengaruh

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t yaitu membandingkan nilai probabilitas ( $\text{sig } t$ ) terhadap taraf uji penelitian ( $\alpha = 0.05$ ). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

- Jika  $\text{Sig } t < \alpha$  , maka  $H_{10}$  ditolak dan  $H_{1a}$  diterima, artinya terdapat pengaruh motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia.

- Jika  $\text{Sig } t > \alpha$  , maka  $H_{10}$  diterima dan  $H_{1a}$  ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia.

## **BAB 4**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Hasil Penelitian**

##### **4.1.1. Gambaran umum PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia**

PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia adalah salah satu dari perusahaan yang bergerak di bidang industri otomotif, yang terletak di Kabupaten Bogor Jawa Barat yang beralamat di jalan raya K.H.Umar Kp.Rawa Ilat Desa Dayeuh Kecamatan Cileungsi, Kabupaten Bogor Jawa Barat.

Perusahaan ini merupakan Perusahaan *joint venture* Jepang Pembentukan perusahaan ini sebagai bentuk pemenuhan pasar dibidang otomotif roda dua, tiga dan empat serta alat alat pertanian terutama pada kabel kontrolnya, dimana prospek industri otomotif di negara Indonesia masih sangat berpotensi untuk lebih di kembangkan.

Pada tahun 2013, perusahaan mulai berdiri dan telah mencatatkan namanya sebagai penyuplai untuk pabrikan otomotif Astra Honda dan Astra Otoparts. Dengan karyawan hingga saat ini telah mencapai 45 orang. Dan mesin-mesin otomatis yang didatangkan dari negeri Jepang, semua berharap perusahaan ini akan maju dan dapat berkembang di kemudian hari.

##### **a) Visi Perusahaan :**

“Menjadi perusahaan dengan tingkat Keselamatan Kerja dan Kualitas produk nomor 1 di bidangnya”

**b) Misi Perusahaan :**

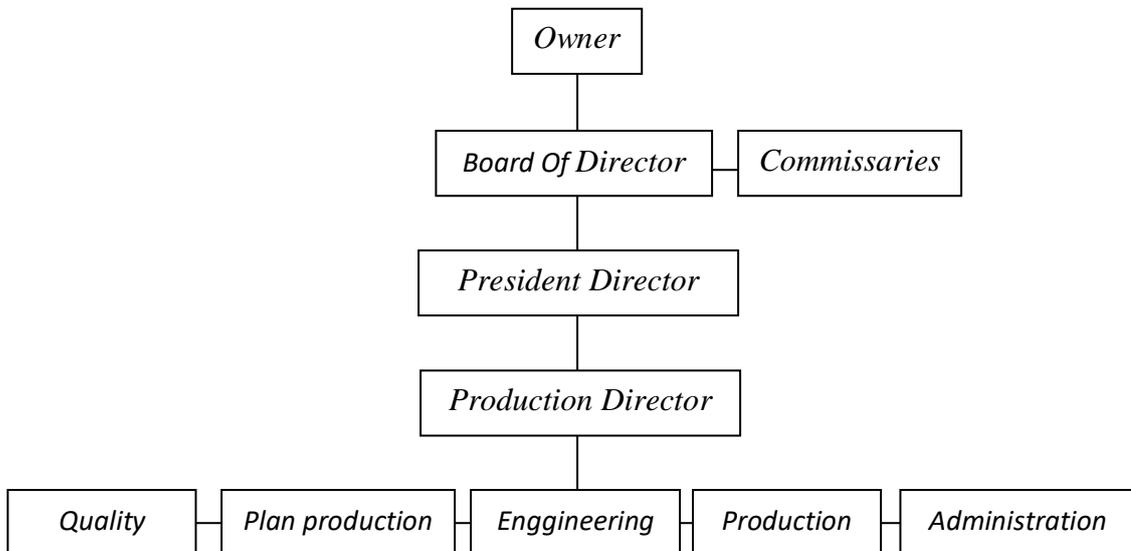
“Berkomitmen dalam mewujudkan pencapaian target dengan melakukan perbaikan dan pengembangan disegala sektor secara berkesinambungan”

**c) Struktur Organisasi Perusahaan**

Struktur Organisasi PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia sesuai gambar 4.1.3.

dibawah ini :

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia**



*Sumber: Data PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia, diolah 2018*

**4.1.2. Deksriptif Responden**

Responden dalam penelitian ini adalah responden yang bekerja di pabrik PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia. Hasil dari penyebaran kuesioner sebanyak 40 (empat puluh) responden, didapatkan karakteristik responden berdasarkan **usia, jenis kelamin dan lama kerja.**

Berikut dipaparkan hasil dari masing-masing karakteristik responden:

**a) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

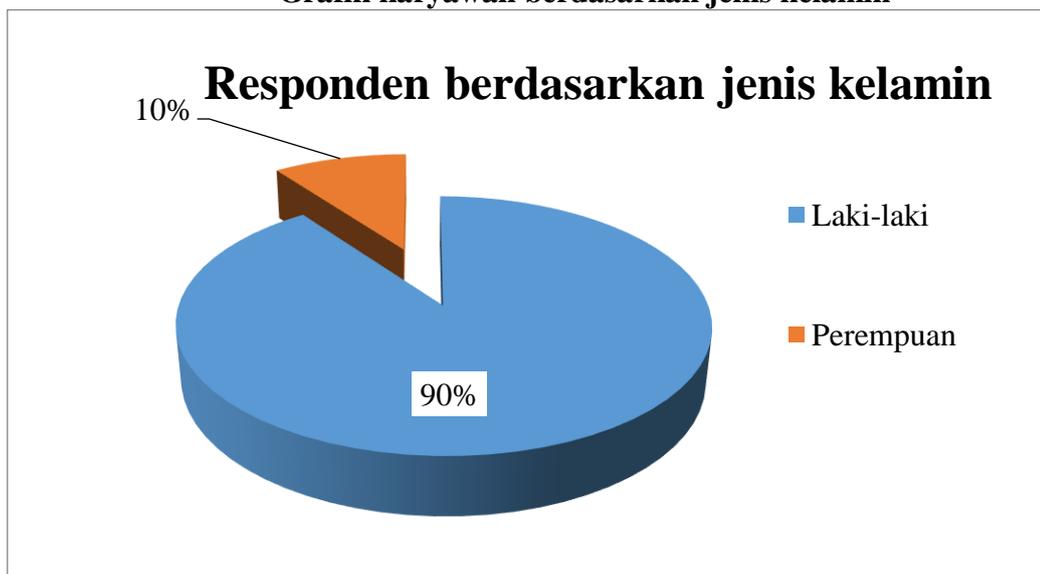
Data ini diperlukan untuk mengetahui Jenis Kelamin karyawan pabrik PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia. Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1.4.a, dan gambar 4.1.4.a. berikut ini:

**Tabel 4.1**  
**Hasil distribusi frekuensi jenis kelamin**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	36	90 %
2	Perempuan	4	10 %
	Total	40	100 %

*Sumber: Data PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia, diolah 2016*

**Gambar 4.2**  
**Grafik karyawan berdasarkan jenis kelamin**



*Sumber: Data PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia, diolah 2018*

Dari hasil tabel tersebut diatas, terlihat karyawan laki-laki lebih mendominasi dibandingkan karyawan perempuan 10%, yakni mencapai 90% adalah karyawan laki-laki. Hal ini sesuai dengan tipe pekerjaan industri otomotif yang berhadapan dengan mesin-mesin press dan otomatis.

**b) Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

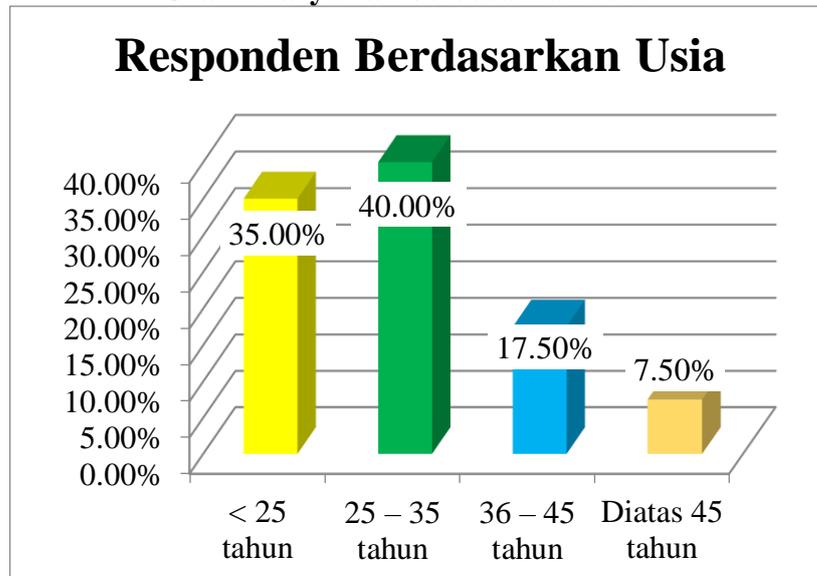
Data ini diperlukan untuk mengetahui sebaran usia karyawan pabrik PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia. Distribusi responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.1.4.b., gambar 4.1.4.b. berikut ini:

**Tabel 4.2**  
**Hasil distribusi frekuensi usia**

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	< 25 tahun	14	35,00%
2	25 – 35 tahun	16	40,00 %
3	36 – 45 tahun	7	17,50 %
4	Diatas 45 tahun	3	7,5 %
	Total	40	100 %

*Sumber: Data PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia, diolah 2018*

**Gambar 4.3**  
**Grafik karyawan berdasarkan usia**



*Sumber: Data PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia, diolah 2018*

Dari tabel tersebut diatas, terlihat kelompok usia yang terbanyak adalah 25-35 tahun sebesar 40,00% diikuti kelompok <25 tahun sebesar 35,00%, hal ini membuktikan bahwa perusahaan ini menyerap usia produktif dengan sangat baik, lulusan SMK atau SMU dan Universitas yang baru lulus menjadi tulang punggung perusahaan, dengan sentuhan usia 36-45 17,50 % sebagai penyeimbang pengalaman bagi karyawan muda.

**c) Karakteristik Responden Berdasarkan Lama kerja**

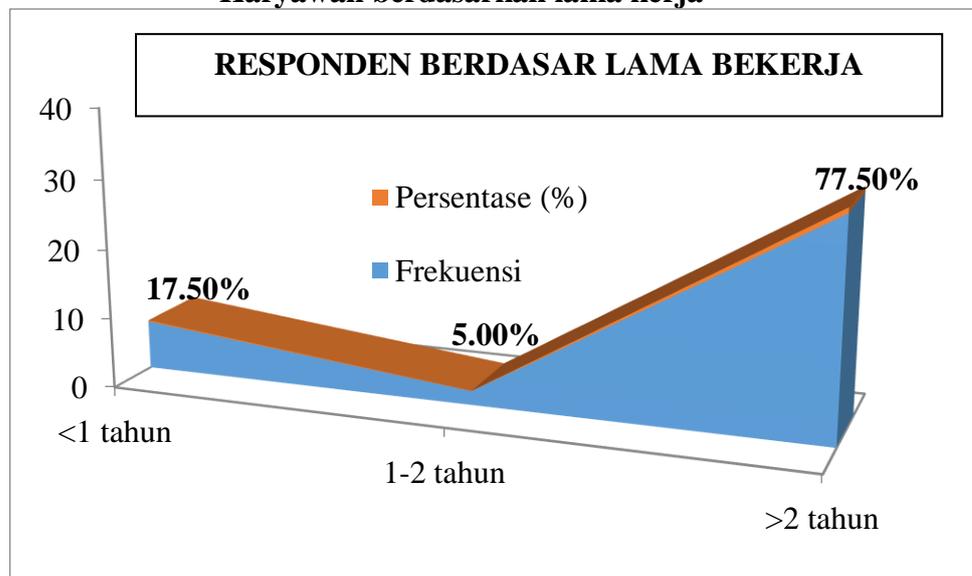
Data ini diperlukan untuk mengetahui masa kerja karyawan pabrik PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia. Distribusi responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 4.1.4.c. dan gambar 4.1.4.c. berikut ini:

**Tabel 4.3**  
**Hasil distribusi frekuensi lama kerja**

No	Lama Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	< 1 tahun	7	32.43 %
2	1 – 2 tahun	2	45.95 %
3	> 2 tahun	31	21.62 %
	Total	40	100 %

Sumber: Data PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia, diolah 2016

**Gambar 4.4**  
**Karyawan berdasarkan lama kerja**



Sumber: Data PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia, diolah 2018

Dari tabel tersebut , dapat disimpulkan bahwa masa kerja 2 tahun keatas memiliki porsi terbesar yakni 77.50 % , dan di urutan kedua adalah masa kerja kurang dari 1 tahun, hal ini mengakibatkan adanya masa seseorang memerlukan kebutuhan akan kompensasi dan motivasi yang akan berbeda porsinya dengan yang kurang dari satu tahun bekerja

#### 4.1.3. Uji Validitas Reliabilitas

**Valid** menunjukkan derajat ketepatan antara data sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dapat dikumpulkan oleh peneliti, syarat tersebut menurut Sugiyono (2009: 179) yang harus dipenuhi yaitu yang harus memiliki kriteria sebagai berikut:

- a. Jika  $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$ , maka item-item pertanyaan dari kuesioner adalah valid.
- b. Jika  $r\text{-hitung} < r\text{-tabel}$ , maka item-item pertanyaan dari kuesioner adalah tidak valid.

#### a. Uji Validitas Variabel ( $X_1$ ) Kompetensi

**Tabel 4.4**  
**Uji Validitas Variabel ( $X_1$ ) Kompetensi**

	<i>Scale Mean if Item Deleted</i>	<i>Scale Variance if Item Deleted</i>	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
Item_1	31.82	38.097	<b>.841</b>	.930
Item_2	31.70	39.856	<b>.897</b>	.930
Item_3	32.52	41.846	<b>.787</b>	.936
Item_4	32.05	35.587	<b>.789</b>	.935
Item_5	32.12	37.240	<b>.868</b>	.929
Item_6	32.30	35.703	<b>.950</b>	.924
Item_7	33.00	40.051	<b>.686</b>	.937
Item_8	32.50	37.744	<b>.863</b>	.929
Item_9	32.30	42.113	<b>.532</b>	.944
Item_10	34.12	41.446	<b>.507</b>	.946

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2018

Jika  $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$ , maka data valid, Responden 40 dengan item pertanyaan 10, didapat r tabel signficancy  $0.05 = 0.312$

**b. Uji Validitas Variabel (X<sub>2</sub>) Kompensasi**

**Tabel 4.5**  
**Uji Validitas Variabel (X<sub>2</sub>) Kompensasi**

*Item-Total Statistics*

	<i>Scale Mean if Item Deleted</i>	<i>Scale Variance if Item Deleted</i>	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
Item_1	35.20	30.831	<b>.747</b>	.917
Item_2	35.15	32.079	<b>.839</b>	.917
Item_3	36.00	29.846	<b>.883</b>	.911
Item_4	35.45	27.997	<b>.690</b>	.923
Item_5	35.53	29.640	<b>.845</b>	.912
Item_6	35.70	27.497	<b>.923</b>	.905
Item_7	36.32	29.199	<b>.694</b>	.920
Item_8	35.75	27.987	<b>.929</b>	.906
Item_9	35.70	34.369	<b>.360</b>	.933
Item_10	37.62	31.215	<b>.468</b>	.933

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2018

Jika  $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$ , maka data valid, Responden 40 dengan item pertanyaan 10, didapat  $r\text{ tabel signficancy } 0.05 = 0.312$

c. Uji Validitas Variabel (X<sub>3</sub>) Motivasi

**Tabel 4.6**  
**Uji Validitas Variabel (X<sub>3</sub>) Motivasi**

*Item-Total Statistics*

	<i>Scale Mean if Item Deleted</i>	<i>Scale Variance if Item Deleted</i>	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
Item_1	33.65	26.028	<b>.494</b>	.876
Item_2	33.75	25.013	<b>.651</b>	.867
Item_3	34.48	24.307	<b>.667</b>	.864
Item_4	33.92	22.071	<b>.693</b>	.863
Item_5	34.10	25.426	<b>.636</b>	.868
Item_6	34.45	21.587	<b>.744</b>	.858
Item_7	35.10	24.605	<b>.676</b>	.865
Item_8	34.40	22.144	<b>.717</b>	.860
Item_9	34.45	25.177	<b>.514</b>	.875
Item_10	36.18	26.507	<b>.353</b>	.885

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2018

Jika r-hitung > r-tabel, maka data valid, Responden 40 dengan item pertanyaan 10, didapat r tabel signficancy **0.05 = 0.312**

**d. Uji Validitas Variabel Y (Kinerja karyawan)**

**Tabel 4.7**  
**Uji Validitas Variabel Y (Kinerja Karyawan)**

*Item-Total Statistics*

	<i>Scale Mean if Item Deleted</i>	<i>Scale Variance if Item Deleted</i>	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
Item_1	34.37	21.728	<b>.618</b>	.904
Item_2	34.42	21.840	<b>.780</b>	.898
Item_3	35.20	20.574	<b>.795</b>	.894
Item_4	34.47	20.974	<b>.696</b>	.899
Item_5	34.65	21.156	<b>.814</b>	.894
Item_6	35.05	19.074	<b>.870</b>	.887
Item_7	35.68	20.635	<b>.627</b>	.905
Item_8	35.15	19.669	<b>.836</b>	.890
Item_9	34.97	22.692	<b>.437</b>	.914
Item_10	36.80	22.472	<b>.387</b>	.919

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2018

Jika  $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$ , maka data valid, Responden 40 dengan item pertanyaan 10, didapat  $r\text{-tabel signficancy } 0.05 = 0.312$

**Uji Reliabilitas**

Sugiono (2005) dan Suharto (2009) yang menyebutkan bahwa Reliabilitas adalah serangkaian pengukuran atau serangkaian alat ukur yang memiliki konsistensi bila pengukuran yang dilakukan dengan alat ukur itu dilakukan secara berulang.

a. Uji Reliabilitas Variabel X<sub>1</sub> (Kompetensi)

**Tabel 4.8**  
**Hasil uji reliabilitas variabel X<sub>1</sub> (Kompetensi)**

*Reliability Statistics*

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
.940	10

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2018

Dari tabel 4.8 terlihat nilai *cronbach's alpha* sebesar = **0.940** > **0.312**, dengan r tabel significancy 0.05 = 0.312, didapat dari 10 item pertanyaan N=40 maka item-item pertanyaan **Kompetensi** adalah reliabel.

b. Uji Reliabilitas Variabel X<sub>2</sub> (Kompensasi)

**Tabel 4.9**  
**Hasil uji reliabilitas variabel X<sub>2</sub> (Kompensasi)**

*Reliability Statistics*

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
.926	10

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2018

Dari tabel 4.9 terlihat nilai *cronbach's alpha* sebesar = **0.926** > **r-tabel 0.312**, dengan *significancy* 0.05, didapat dari 10 item pertanyaan responden=40 maka item-item pertanyaan **Kompensasi** adalah reliabel.

**c. Uji Reliabilitas Variabel (X<sub>3</sub>) Motivasi**

**Tabel 4.10.**  
**Hasil uji reliabilitas variabel X<sub>3</sub> Motivasi**

*Reliability Statistics*

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
.880	10

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2018

Dari tabel 4.10 terlihat nilai *cronbach's alpha* sebesar = **0.880** > **r-tabel 0.312**, dengan *significancy* 0.05, didapat dari 10 item pertanyaan responden=40 maka item-item pertanyaan **Motivasi** adalah reliabel.

**d. Uji Reliabilitas Variabel Y (Kinerja Karyawan)**

**Tabel 4.11**  
**Hasil uji reliabilitas variabel Y (Kinerja karyawan)**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.910	10

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2018

Dari tabel 4.11 terlihat **nilai *cronbach's alpha* sebesar = 0.910** > **r-tabel 0.312**, dengan *significancy* 0.05, didapat dari 10 item pertanyaan responden = 40 maka item-item pertanyaan Kinerja Karyawan adalah reliabel.

#### 4.1.4. Deskripsi variabel

##### a. Deskripsi Variabel Kompetensi

Data variabel Kompetensi berasal dari jawaban 10 item kuesioner pada skala satu sampai dengan lima. Nilai terendah teoritis (apabila jawaban masing-masing item kuesioner adalah satu) adalah 10 Nilai tertinggi teoritis (apabila jawaban masing-masing item kuesioner adalah lima) adalah 50 Nilai tengah teoritik adalah nilai tertinggi ditambah nilai terendah dibagi dua ( $50 + 10 : 2$ ) = 30

**Tabel 4.12**  
**Deskripsi Variabel X<sub>1</sub> (kompetensi)**

**Statistics**

Kompetensi

N	Valid	40
	Missing	0
Mean		36.05
Median		37.00
Mode		37 <sup>a</sup>
Minimum		21
Maximum		46
Sum		1442

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

*Sumber: Data penelitian yang diolah, 2018*

Nilai terendah empiris jawaban terendah 21 dan tertinggi 46 dengan rentang skor 25 sehingga diperoleh nilai rata-rata 36,05 dan nilai tengah empirik 37 serta nilai yang paling sering muncul adalah 37.

Karena nilai rata-rata empirik lebih besar daripada nilai tengah teoritik ( $36.05 > 30$ ) maka dapat diartikan bahwa kompetensi cenderung baik.

Hasil observasi di lapangan, data responden karyawan PT.Kmac kyosei Nandya Indonesia pada beberapa departemen seperti produksi, quality control dan Enggining, yang memerlukan kompetensi dasar kejuruan membaca drawing mesin dan tooling, alat ukur dan Jig serta perkakas, menanggapi kuesioner secara positif dan baik untuk variabel kompetensi ini. di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia.

b. Deskripsi Variabel Kompensasi

Data variabel Kompensasi berasal dari jawaban 10 item kuesioner pada skala satu sampai dengan lima. Nilai terendah teoritis (apabila jawaban masing-masing item kuesioner adalah satu) adalah 10 Nilai tertinggi teoritis (apabila jawaban masing-masing item kuesioner adalah lima) adalah 50 Nilai tengah teoritik adalah nilai tertinggi ditambah nilai terendah dibagi dua ( $50 + 10 : 2$ ) = 30

**Tabel 4.13**  
**Deskripsi Variabel X<sub>2</sub> (Kompensasi)**

**Statistics**

kompensasi		
N	Valid	40
	Missing	0
Mean		39.82
Median		40.00
Mode		32 <sup>a</sup>
Minimum		29
Maximum		50
Sum		1593

*Sumber: Data penelitian yang diolah, 2018*

Nilai terendah empiris jawaban terendah 29 dan tertinggi 50 dengan rentang skor 21 sehingga diperoleh nilai rata-rata 39,82 dan nilai tengah empirik 40 serta nilai yang paling sering muncul adalah 32.

Karena nilai rata-rata empirik lebih besar daripada nilai tengah teoritik ( $39.82 > 30$ ) maka dapat diartikan bahwa kompensasi cenderung baik.

Hasil observasi di lapangan di lapangan PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia, seluruh responden dengan total 40 orang, dan masa kerja lebih dari 1 tahun sebanyak 33 orang, sebagian besar menanggapi positif tentang kompensasi dalam hal ini pemberian bonus tahunan, dan pemberian kompensasi lain seperti tunjangan keluarga, perumahan, yang memang belum bisa diberikan oleh perusahaan. Kuesioner kompensasi ditanggapi dengan baik oleh responden di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia.

#### c. Deskripsi Variabel Motivasi

Data variabel Motivasi berasal dari jawaban 10 item kuesioner pada skala satu sampai dengan lima. Nilai terendah teoritis (apabila jawaban masing-masing item kuesioner adalah satu) adalah 10 Nilai tertinggi teoritis (apabila jawaban masing-masing item kuesioner adalah lima) adalah 50 Nilai tengah teoritik adalah nilai tertinggi ditambah nilai terendah dibagi dua ( $(50 + 10 : 2) = 30$ )

Tabel 4.14  
Deskripsi Variabel X<sub>3</sub> (Motivasi)

**Statistics**

Motivasi

N	Valid	40
	Missing	0
Mean		38.28
Median		38.50
Mode		40
Minimum		27
Maximum		47
Sum		1531

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2018

Nilai terendah empiris jawaban terendah 27 dan tertinggi 47 dengan rentang skor 20 sehingga diperoleh nilai rata-rata 38,28 dan nilai tengah empirik 38,5 serta nilai yang paling sering muncul adalah 40.

Karena nilai rata-rata empirik lebih besar daripada nilai tengah teoritik ( $38,28 > 30$ ) maka dapat diartikan bahwa kompensasi cenderung baik.

Observasi dilapangan PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia, berdasarkan usia yang terbesar usia dibawah 45 tahun sebanyak 33 orang, semangat untuk bekerja dan motivasi responden berdasarkan usia kerja terlihat baik. Kuesioner motivasi di tangapi baik oleh responden di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia.

#### d. Deskripsi Variabel Kinerja

Data variabel Kinerja berasal dari jawaban 10 item kuesioner pada skala satu sampai dengan lima. Nilai terendah teoritis (apabila jawaban masing-masing item kuesioner adalah satu) adalah 10 Nilai tertinggi teoritis (apabila jawaban masing-

masing item kuesioner adalah lima) adalah 50 Nilai tengah teoritik adalah nilai tertinggi ditambah nilai terendah dibagi dua ( $50 + 10 : 2$ ) = 30

Tabel 4.15  
Deskripsi Variabel Motivasi

**Statistics**

Kinerja Karyawan

N	Valid	40
	Missing	0
Mean		38.98
Median		39.00
Mode		37
Minimum		29
Maximum		48
Sum		1559

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2018

Nilai terendah empiris jawaban terendah 29 dan tertinggi 48 dengan rentang skor 19 sehingga diperoleh nilai rata-rata 38,98 dan nilai tengah empirik 39 serta nilai yang paling sering muncul adalah 37.

Karena nilai rata-rata empirik lebih besar daripada nilai tengah teoritik ( $38,98 > 30$ ) maka dapat diartikan bahwa kompensasi cenderung baik.

Berdasarkan data observasi di lapangan, responden dengan usia kategori produktif antara 20 tahun hingga 40 tahun sebanyak 33 responden, sebagian besar di department produksi, engineering dan quality control, menanggapi kuesioner kinerja karyawan di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia secara baik.

#### 4.1.5. Analisis Data

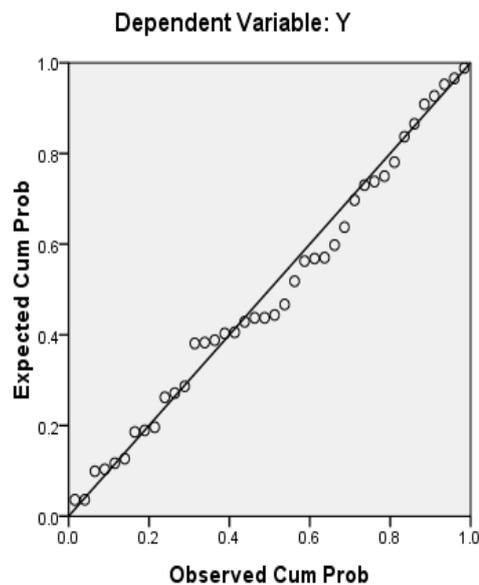
Analisis regresi linier ganda diawali dengan pengujian persyaratan analisis. Hasil pengujian persyaratan analisis adalah sebagai berikut:

##### 1. Uji Normalitas

Pengujian normalitas secara grafik menghasilkan grafik Normal P-P Plot yang memperlihatkan titik-titik nilai residual pada grafik Normal P-P Plot menyebar di sekitar dan mengikuti arah garis diagonal. Hal ini menunjukkan bahwa data variabel yang digunakan untuk analisis regresi ganda berasal dari data yang berdistribusi normal.

**Gambar 4.5**  
**Grafik normal P-P plot Uji Asumsi Normalitas**

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber: Data penelitian yang diolah, 2018

2. Multikolinieritas

**Tabel 4.16**  
**Koefisien Uji Asumsi Multikolinieritas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	5.135	4.403		1.166	.251		
X1	.181	.087	.247	2.079	.045	.725	1.379
X2	.413	.090	.494	4.600	.000	.890	1.124
X3	.283	.113	.304	2.512	.017	.702	1.424

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2018

Tabel coefficient Collinearity Statistics di atas digunakan untuk menguji persyaratan analisis multikolinieritas.

Dari tabel tersebut diperoleh data:

- a. variabel X1 (Kompetensi) memiliki nilai Tolerance = 0.725 dan VIF 1.379. Karena nilai Tolerance lebih besar daripada persyaratan minimal ( $0.725 > 0.2$ ) dan nilai VIF lebih rendah dari persyaratan maksimal ( $1.379 < 10$ ) maka dapat disimpulkan bahwa analisis regresi linier ganda tidak memiliki masalah multikolinieritas (model yang dikembangkan sudah tepat).
- b. variabel X2 (Kompensasi) memiliki nilai Tolerance = 0.890 dan VIF 1.124. Karena nilai Tolerance lebih besar daripada persyaratan minimal ( $0.890 > 0.2$ ) dan nilai VIF lebih rendah dari persyaratan maksimal ( $1.124 < 10$ ) maka dapat

disimpulkan bahwa analisis regresi linier ganda tidak memiliki masalah multikolinieritas (model yang dikembangkan sudah tepat).

- c. variabel X3 (Motivasi) memiliki nilai Tolerance = 0.702 dan VIF 1.424. Karena nilai Tolerance lebih besar daripada persyaratan minimal ( $0.702 > 0.2$ ) dan nilai VIF lebih rendah dari persyaratan maksimal ( $1.424 < 10$ ) maka dapat disimpulkan bahwa analisis regresi linier ganda tidak memiliki masalah multikolinieritas (model yang dikembangkan sudah tepat).

### 3. Autokorelasi

**Tabel 4.17**  
**Model Summary Uji Asumsi Autokorelasi**

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.794 <sup>a</sup>	.631	.600	3.210	2.574

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2018

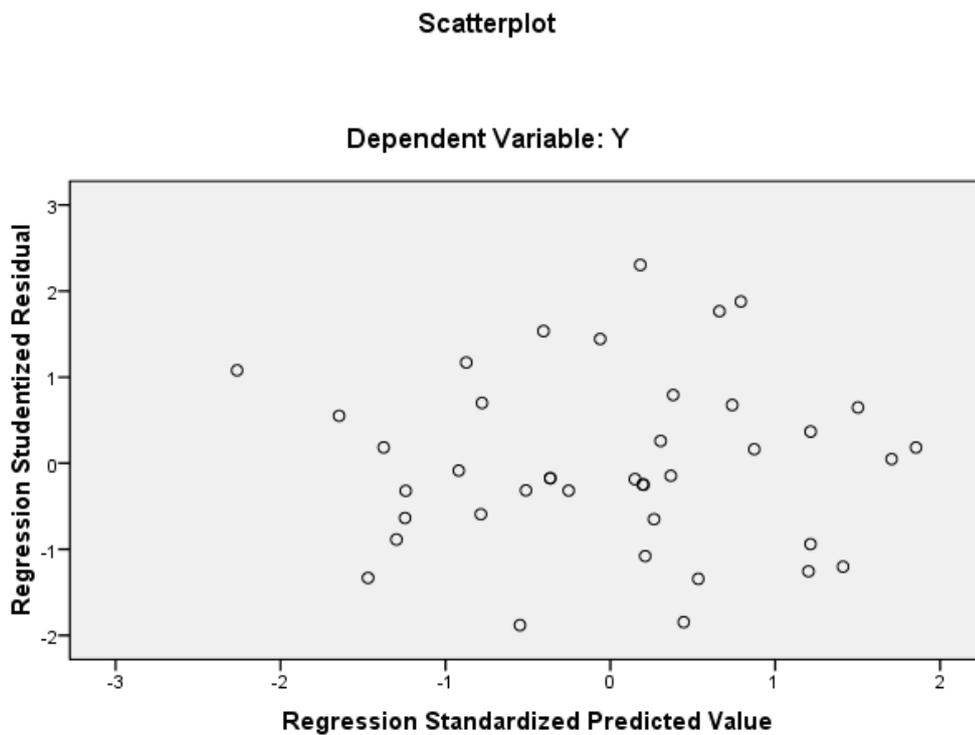
Nilai Durbin-Watson hasil perhitungan sebesar  $DW = 2.574$ . Berdasarkan kategori yang telah ada, nilai DW termasuk dalam range  $1.65 < DW (2.574)$  yang berarti tidak terjadi autokorelasi. Oleh karena itu analisis regresi linier ganda dapat dilanjutkan.

### 4. Heteroskedastisitas

Grafik scatter plot memperlihatkan bahwa titik-titik hasil perhitungan menyebar secara acak di atas dan dibawah titik origin serta tidak membentuk pola tertentu. Hal ini dapat dikatakan bahwa hasil analisis regresi ganda benar-benar linier

karena tidak memiliki masalah heteroskedastisitas sehingga analisis regresi linier ganda dapat dilanjutkan.

**Gambar 4.6**  
**Scatterplot Uji Asumsi Heteroskedastisitas**



*Sumber: Data penelitian yang diolah, 2018*

Karena persyaratan analisis (asumsi klasik) telah terpenuhi, yaitu memenuhi normalitas, tidak terjadi autokorelasi, tidak terjadi multikolinearitas, tidak terjadi heteroskedastisitas maka analisis regresi linier ganda dapat dilanjutkan. Data yang digunakan adalah data yang telah diuji tanpa melakukan perubahan karena persyaratan asumsi klasik telah terpenuhi semua.

5. Uji Regresi linear berganda

Hasil analisis regresi linier ganda menggunakan software SPSS menghasilkan tiga tabel utama yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.18**  
**Model summary pengaruh kompetensi, kompensasi dan motivasi terhadap Kinerja Karyawan**  
*Model Summary*

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	.794 <sup>a</sup>	.631	.600	3.210

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kompensasi, Kompetensi

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2018

Dari tabel tersebut diatas diperoleh nilai koefisien determinasi ganda yang disesuaikan (Adjusted R Square) sebesar 0.631 yang menunjukkan bahwa X1, X2 dan X3 dalam model secara bersama-sama mampu menjelaskan 63,1% variasi Y sedangkan 36.9% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Hasil analisis berikutnya berupa tabel anova yang digunakan untuk menguji kelayakan model yaitu pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja karyawan di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia.

**Tabel 4.19**  
**ANOVA<sup>b</sup>**

<i>Model</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1 <i>Regression</i>	634.069	3	211.356	20.514	.000 <sup>a</sup>
<i>Residual</i>	370.906	36	10.303		
<i>Total</i>	1004.975	39			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kompensasi, Kompetensi

Analisis regresi linier ganda juga menghasilkan tabel koefisien yang menunjukkan pengaruh parsial Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja karyawan sebagai berikut:

**Tabel 4.20**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5.135	4.403		1.166	.251
Kompetensi	.181	.087	.247	2.079	.045
Kompensasi	.413	.090	.494	4.600	.000
Motivasi	.283	.113	.304	2.512	.017

a. *Dependent Variable: Kinerja Karyawan*

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2018

Dari tabel di atas dapat disusun model persamaan regresi linier ganda berdasar kolom B sebagai berikut:

$$Y' = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Keterangan:

$Y'$  = Variabel dependen (nilai yang diprediksikan) = Variabel Kinerja Karyawan

$X_1, X_2, X_3$  = Variabel independen = Variabel Kompetensi, Kompensasi.

$a$  = Konstanta (nilai  $Y'$  apabila  $X_1, X_2, \dots, X_n = 0$ )

$b$  = Koefisien regresi (nilai peningkatan ataupun penurunan)

Berdasarkan data dari responden hasil penyebaran kuesioner, dan diolah melalui aplikasi program statistika *SPSS*, didapat tabel sebagai berikut :

Model persamaan regresi linier ganda hasil analisis tersebut dapat diartikan sebagai berikut:

- Nilai konstanta sebesar  $a = 5.135$  menunjukkan proyeksi nilai Y (Kinerja karyawan) yang bernilai positif dengan asumsi variabel penelitian X1 (Kompetensi), X2 (Kompensasi), X3 (Motivasi) dianggap konstan.
- Nilai koefisien regresi X1 (Kompetensi) sebesar  $b_1 = 0.181$  menunjukkan bahwa X1 (Kompetensi) berpengaruh terhadap Y (Kinerja karyawan) dengan arah positif.
- Nilai koefisien regresi X2 (Kompensasi) sebesar  $b_2 = 0.413$  menunjukkan bahwa X2 (Kompensasi) berpengaruh terhadap Y (Kinerja karyawan) dengan arah positif.
- Nilai koefisien regresi X3 (Motivasi) sebesar  $b_3 = 0.283$  menunjukkan bahwa X3 (Motivasi) berpengaruh terhadap Y (Kinerja karyawan) dengan arah positif.

#### **4.1.6. Pengujian Hipotesis**

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan pengujian model hasil penelitian yaitu menguji kelayakan model persamaan regresi hasil penelitian dalam menjelaskan pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja karyawan pada PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia. Kelayakan model ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi ganda disesuaikan Adjusted R Square 0.600. Adjusted R Square 0.600 memiliki nilai probabilitas F hitung sebesar 0.000. Karena  $\rho \neq 0$  dan probabilitas F hitung lebih kecil daripada taraf uji penelitian ( $\text{Sig } F < \alpha$  atau  $0.000 < 0.05$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang

berarti model persamaan regresi hasil penelitian layak untuk menjelaskan pengaruh Kompetensi (X1), Kompensasi (X2) dan Motivasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Nilai Adjusted R Square 0.600 telah lebih besar dari 0.05 yang dapat diartikan bahwa model persamaan hasil penelitian mampu menjelaskan 60% variasi nilai Kinerja Karyawan karena adanya masukan faktor Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi.

Karena model telah memenuhi kelayakan, maka pengujian hipotesis dapat dilakukan yaitu sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis 1: Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia. Pengaruhnya ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi Kompetensi (X1) sebesar  $b_1 = 0.181$  pada model persamaan regresi linier ganda  $\hat{Y} = 5,135 + 0.181X_1 + 0.413X_2 + 0.283X_3$ . Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{10} : b_1 = 0$  : tidak ada pengaruh

$H_{1a} : b_1 \neq 0$  : ada pengaruh

Koefisien regresi kompetensi (X1) sebesar  $b_1 = 0.181$  memiliki nilai probabilitas t hitung sebesar 0.045 Karena  $b_1 \neq 0$  dan probabilitas t hitung lebih kecil daripada taraf uji penelitian ( $\text{Sig } t < \alpha$  atau  $0.045 < 0.05$ ), maka  $H_{10}$  ditolak dan  $H_{1a}$  diterima yang berarti pengaruh Kompetensi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah signifikan. Signifikansi hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis pertama penelitian ini diterima

yang berarti bahwa terdapat pengaruh parsial Kompetensi terhadap Kinerja karyawan.

2. Pengujian Hipotesis 1: Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia. Pengaruhnya ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi Kompensasi (X2) sebesar  $b_2 = 0.413$  pada model persamaan regresi linier ganda  $\hat{Y} = 5,135 + 0.181X_1 + 0.413X_2 + 0.283X_3$ . Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{20} : b_2 = 0$  : tidak ada pengaruh

$H_{2a} : b_2 \neq 0$  : ada pengaruh

Koefisien regresi kompensasi (X2) sebesar  $b_2 = 0.413$  memiliki nilai probabilitas t hitung sebesar 0.00 Karena  $b_2 \neq 0$  dan probabilitas t hitung lebih kecil daripada taraf uji penelitian ( $\text{Sig } t < \alpha$  atau  $0.000 < 0.05$ ), maka  $H_{10}$  ditolak dan  $H_{1a}$  diterima yang berarti pengaruh Kompensasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah signifikan. Signifikansi hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis pertama penelitian ini diterima yang berarti bahwa terdapat pengaruh parsial Kompetensi terhadap Kinerja karyawan.

3. Pengujian Hipotesis 1: Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia. Pengaruhnya ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi

Motivasi (X3) sebesar  $b_3 = 0.283$  pada model persamaan regresi linier ganda  $\hat{Y} = 5,135 + 0.181X_1 + 0.413X_2 + 0.283X_3$ . Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{30} : b_3 = 0$  : tidak ada pengaruh

$H_{3a} : b_3 \neq 0$  : ada pengaruh

Koefisien regresi Motivasi (X3) sebesar  $b_3 = 0.283$  memiliki nilai probabilitas t hitung sebesar 0.017. Karena  $b_3 \neq 0$  dan probabilitas t hitung lebih kecil daripada taraf uji penelitian ( $\text{Sig } t < \alpha$  atau  $0.017 < 0.05$ ), maka  $H_{30}$  ditolak dan  $H_{3a}$  diterima yang berarti pengaruh Motivasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah signifikan. Signifikansi hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis pertama penelitian ini diterima yang berarti bahwa terdapat pengaruh parsial Kompetensi terhadap Kinerja karyawan.

#### **4.2. Pembahasan**

Pengukuran variabel penelitian dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan dari indikator pada masing-masing variabel penelitian. Dari hasil uji validitas terhadap masing-masing variabel penelitian ditemukan bahwa seluruh item pernyataan pada setiap variabel telah valid. Melalui uji reliabilitas ditemukan bahwa seluruh butir pernyataan yang telah valid pada masing-masing variabel penelitian dapat dibuktikan reliabilitasnya. Karena kuesioner telah valid dan reliabel maka kuesioner penelitian merupakan alat yang handal untuk mengukur masing-masing variabel penelitian.

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian menghasilkan temuan yang relatif sama untuk semua variabel penelitian dimana persepsi responden terhadap Kompetensi, Kompensasi, Motivasi dan Kinerja karyawan cenderung baik.

Berdasarkan deskripsi variabel kompetensi, hasil observasi di lapangan, data responden karyawan PT.Kmac kyosei Nandya Indonesia pada beberapa departemen seperti produksi, quality control dan Engginering, yang memerlukan kompetensi dasar kejuruan membaca drawing mesin dan tooling, alat ukur dan Jig serta perkakas, menanggapi kuesioner secara positif dan baik untuk variabel kompetensi ini. di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia.

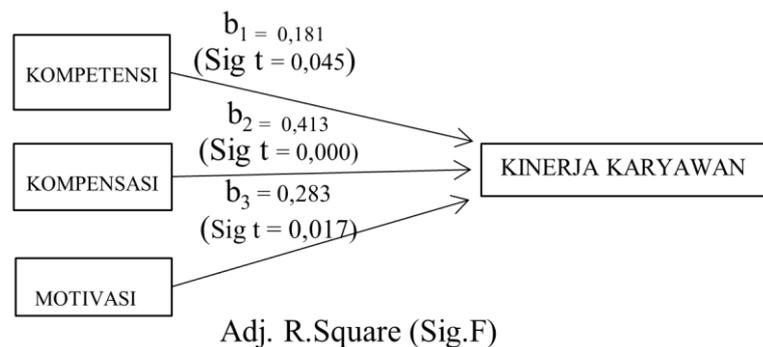
Demikian pula berdasarkan deskripsi variabel kompensasi, hasil observasi di lapangan di lapangan PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia, seluruh responden dengan total 40 orang, dan masa kerja lebih dari 1 tahun sebanyak 33 orang, sebagian besar menanggapi positif tentang kompensasi dalam hal ini pemberian bonus tahunan, dan pemberian kompensasi lain seperti tunjangan keluarga, perumahan, yang memang belum bisa diberikan oleh perusahaan. Kuesioner kompensasi ditanggapi dengan baik oleh responden di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia.

Observasi dilapangan PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia, berdasarkan usia yang terbesar usia dibawah 45 tahun sebanyak 33 orang, semangat untuk bekerja dan motivasi responden berdasarkan usia kerja terlihat baik. Kuesioner motivasi di tangapi baik oleh responden di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia.

Berdasarkan data observasi di lapangan, responden dengan usia kategori produktif antara 20 tahun hingga 40 tahun sebanyak 33 responden, sebagian besar

di department produksi, engineering dan quality control, menanggapi kuesioner kinerja karyawan di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia secara baik.

$$\begin{aligned} \text{Adj } R^2 &= 0,600 \\ (\text{Sig } f) &= 0,000 \\ Y &= a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 = \\ \hat{Y} &= 5,135 + 0,181X_1 + 0,413X_2 + 0,283 X_3 \end{aligned}$$



Model hubungan yang layak untuk menjelaskan hubungan antar variabel kompetensi, kompensasi dan motivasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan pada PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia dengan model :  $\hat{Y} = 5,135 + 0.181X_1 + 0.413X_2 + 0.283X_3$ , dimana Kompetensi Kompensasi dan Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia.

#### a. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi memiliki pengaruh Signifikan terhadap Kinerja karyawan dengan arah positif artinya makin tinggi Kompetensi yang diterima karyawan maka makin tinggi pula Kinerja karyawan. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja karyawan ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi Kompetensi sebesar  $b_1 = 0,181$  pada model persamaan regresi linier ganda  $\hat{Y} = 5,135 + 0.181X_1 + 0.413X_2 + 0.283X_3$

Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan juga disampaikan penelitian terdahulu dari Ningsih (2017) Pengaruh kompetensi, kompensasi dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan PT.Aquafarm Semarang (Jurnal) dengan hasil akhir, kompetensi berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan PT.Aquafarm Semarang.

Berdasarkan deskripsi variabel kompetensi, hasil observasi di lapangan, dan hasil data responden karyawan PT.Kmac kyosei Nandya Indonesia pada beberapa departemen seperti produksi, quality control dan Enggining, responden sangat menanggapi kompetensi dasar kejuruan untuk membaca drawing mesin dan tooling, alat ukur dan Jig serta perkakas secara positif dan serius, karena responden sadar akan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, dan responden menanggapi kuesioner secara positif dan baik untuk variabel kompetensi ini. di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia.

Dengan demikian terbukti secara ilmiah berdasarkan teori ahli dan hasil penelitian terdahulu terkait dengan penelitian mengenai kompetensi di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia, kompetensi dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia memiliki hubungan secara positif dan signifikan.

Untuk selanjutnya, PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia dapat memperhatikan dan meningkatkan secara baik perihal kompetensi karyawan karyawatnya agar kinerja karyawan bisa maksimal untuk kemajuan perusahaan.

## **b. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Kompensasi memiliki pengaruh Signifikan terhadap Kinerja karyawan dengan arah positif artinya makin tinggi Kompensasi yang diterima karyawan maka makin tinggi pula Kinerja karyawan. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja karyawan ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi Kompensasi sebesar  $b_2 = 0,413$  pada model persamaan regresi linier ganda  $\hat{Y} = 5,135 + 0.181X_1 + 0.413X_2 + 0.283X_3$

Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan juga disampaikan penelitian terdahulu dari Nenny (2016) yakni Pengaruh kompetensi, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT.MBK Bandung (Jurnal), dengan hasil kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.MBK.

Demikian pula berdasarkan deskripsi variabel kompensasi, hasil observasi di lapangan PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia, seluruh responden dengan total 40 orang, dan masa kerja lebih dari 1 tahun sebanyak 33 orang, sebagian besar menanggapi positif tentang kompensasi dalam hal ini pemberian bonus tahunan, dan pemberian kompensasi lain seperti tunjangan keluarga, perumahan, yang memang belum bisa diberikan oleh perusahaan. Kuesioner kompensasi ditanggapi dengan baik oleh responden di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia.

Dengan demikian terbukti secara ilmiah berdasarkan teori ahli dan hasil penelitian terdahulu terkait dengan penelitian mengenai variabel kompensasi di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia, kompensasi dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan memiliki hubungan secara positif dan signifikan.

Untuk selanjutnya, PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia dapat memperhatikan dan meningkatkan secara baik perihal kompensasi karyawan karyawatnya agar kinerja karyawan bisa maksimal untuk kemajuan perusahaan.

### **c. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi memiliki pengaruh Signifikan terhadap Kinerja karyawan dengan arah positif artinya makin tinggi Kompensasi yang diterima karyawan maka makin tinggi pula Kinerja karyawan. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja karyawan ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi Kompensasi sebesar  $b_2 = 0,413$  pada model persamaan regresi linier ganda  $\hat{Y} = 5,135 + 0.181X_1 + 0.413X_2 + 0.283X_3$ .

Pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan juga disampaikan penelitian terdahulu dari Ilham (2016) Pengaruh Kompetensi, kompensasi, lingkungan kerja terhadap Kinerja karyawan di PT.SAI Semarang (jurnal), dengan hasil motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.SAI Semarang

Observasi dilapangan PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia, berdasarkan usia yang terbesar usia dibawah 45 tahun sebanyak 33 orang, semangat untuk bekerja dan motivasi responden berdasarkan usia kerja terlihat baik. Kuesioner motivasi di tangapi baik oleh responden di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia.

Dengan demikian terbukti secara ilmiah berdasarkan teori ahli dan hasil penelitian terdahulu terkait dengan penelitian mengenai variabel motivasi di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia, motivasi dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan memiliki hubungan secara positif dan signifikan.

Untuk selanjutnya, PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia dapat memperhatikan dan meningkatkan secara baik perihal motivasi karyawan karyawatnya agar kinerja karyawan bisa maksimal untuk kemajuan perusahaan.

#### **4.3. Implikasi Manajerial**

Disarankan kepada Manajemen PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia untuk segera menjalankan program pelatihan guna meningkatkan kompetensi karyawan yang kurang, pelatihan yang sesuai dengan kompetensi yang paling dibutuhkan saat ini bisa dimulai dari dept. engineering dan quality control, mengingat banyak kompetensi khusus yang belum merata diantara karyawan.

Saran berikutnya adalah diharapkan Manajemen juga melaksanakan program pelatihan motivasi yang bisa berbentuk team grup atau perseorangan, seperti Achiement motivation training dan gathering, hal ini bisa meningkatkan motivasi karyawan PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia.

Saran terakhir untuk Manajemen PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia, disarankan untuk mempertahankan bentuk pemberian kompensasi yang sudah ada seperti pemberian tunjangan lembur, tunjangan kehadiran, tunjangan transport, dan untuk bonus akhir tahun, disarankan bisa diberikan jika kondisi memungkinkan, karena pemberian bonus akhir tahun menjadi harapan karyawan PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia berdasarkan hasil penelitian.

Dan untuk selanjutnya, apa yang dihasilkan dari penelitian mengenai Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan di PT.K'Mac Kyosei Nandya Indonesia yaitu pihak Manajemen dapat menerapkan Kompetensi sebagai alat untuk meningkatkan Kinerja Karyawan

dengan menerapkan fungsi *skill matriks* sesuai kebutuhan pada masing-masing departemen. Demikian pula Pihak Manajemen dapat menerapkan Kompensasi sebagai alat untuk meningkatkan Kinerja Karyawan dengan menerapkan pemberian Kompensasi tambahan selain yang sudah ada dan diberikan baik dalam bentuk financial maupun nonfinansial. Dan terakhir pihak Manajemen harus mampu menerapkan uji atau test untuk motivasi bagi calon karyawan maupun refresing test bagi karyawan yang sudah lama, dengan metode *inhouse training* maupun *outbond training*. Sehingga bisa terlihat peran penting motivasi karyawan terhadap kinerjanya.

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian Adj.  $R^2$  dan pembahasan maka diperoleh model hasil penelitian  $\hat{Y} = 5,135 + 0.181X_1 + 0.413X_2 + 0.283X_3$  yang layak atau memiliki tingkat *goodness of fit test* karena pada model tersebut variabel kompetensi, kompensasi dan motivasi mampu menjelaskan 60% variabel kinerja karyawan. Berdasar model hasil penelitian tersebut maka dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja dengan arah positif, yang ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi Kompetensi sebesar  $b_1 = 0,181$  artinya makin tinggi nilai kompetensi maka makin tinggi pula kinerja karyawan di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia.
2. Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja dengan arah positif, yang ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi Kompensasi sebesar  $b_2 = 0,413$ ; artinya makin tinggi Kompensasi maka makin tinggi pula Kinerja karyawan di PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia
3. Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja dengan arah positif yang ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi Motivasi sebesar  $b_3 = 0,283$  artinya makin tinggi motivasi maka makin tinggi PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia

## 5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Disarankan kepada Manajemen PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia untuk segera menjalankan program pelatihan guna meningkatkan kompetensi karyawan yang kurang, pelatihan yang sesuai dengan kompetensi yang paling dibutuhkan saat ini bisa dimulai dari dept. engineering dan quality control, mengingat banyak kompetensi khusus yang belum merata diantara karyawan.
2. Saran berikutnya adalah diharapkan Manajemen juga melaksanakan program pelatihan motivasi yang bisa berbentuk team grup atau perseorangan, seperti Achiement motivation training dan gathering, hal ini bisa meningkatkan motivasi karyawan PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia.
3. Saran terakhir untuk Manajemen PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia, disarankan untuk mempertahankan bentuk pemberian kompensasi yang sudah ada seperti pemberian tunjangan lembur, tunjangan kehadiran, tunjangan transport, dan untuk bonus akhir tahun, disarankan bisa diberikan jika kondisi memungkinkan, karena pemberian bonus akhir tahun menjadi harapan karyawan PT.Kmac Kyosei Nandya Indonesia berdasarkan hasil penelitian.

## LAMPIRAN 1

### KUESIONER PENELITIAN

**“KOMPETENSI, KOMPENSASI DAN MOTIVASI DALAM MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN PADA PT.KMAC KYOSEI NANDYA INDONESIA”**

**INSTITUT PENGEMBANGAN WIRUSAHA JAKARTA (IPWI JAKARTA)  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

---

Petunjuk pengisian **identitas responden:**

Jawablah pertanyaan berikut dengan mengisi jawaban atau memberikan tanda centang ( ) pada kotak yang tersedia di bawah ini!.

#### A. Identitas Responden

Nomor responden :.....

Nama (Inisial) :.....

Umur :..... Tahun

Jenis Kelamin : .....

Pendidikan terakhir : SLTA [ ], D1/D3 [ ], S1 [ ],

Bagian : .....

Masa Kerja : .....tahun.....bulan

Petunjuk pengisian **Kuesioner:**

Jawablah pernyataan pada kuesioner mengenai kompetensi, kompensasi, motivasi dan kinerja karyawan, dengan memberikan tanda centang ( ) pada salah satu kotak kosong di sebelah pernyataan yang ada, sesuai dengan yang saudara/i rasakan atau pikirkan.

(Jawaban kuesioner saudara/i akan dirahasiakan dan tidak akan ada penilaian salah atau benar dan dipastikan tidak akan berpengaruh terhadap jabatan, upah dan kesejahteraan saudara/i)

Dengan keterangan penilaian sebagai berikut.

STS = Sangat tidak setuju (nilai=1), TS = Tidak setuju (nilai=2), R = Ragu-ragu (nilai=3)  
S = Setuju (nilai=4), SS = Sangat Setuju (nilai=5)

## LAMPIRAN 2

### KUESIONER PENELITIAN

#### “KOMPETENSI, KOMPENSASI DAN MOTIVASI DALAM MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN PADA PT.KMAC KYOSEI NANDYA INDONESIA”

#### INSTITUT PENGEMBANGAN WIRAUUSAHA JAKARTA (IPWI JAKARTA) PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

---

#### B. Kuesioner Kompetensi

Jawablah 10 pernyataan mengenai **kompetensi** dengan memberikan tanda centang ( ) pada salah satu kotak kosong di sebelah pernyataan yang ada, sesuai dengan yang saudara/i rasakan atau pikirkan.

STS = Sangat tidak setuju (nilai=1), TS = Tidak setuju (nilai=2), R = Ragu-ragu (nilai=3), S = Setuju (nilai=4), SS = Sangat Setuju (nilai=5)

No	Kompetensi	STS (1)	TS (2)	R (3)	S (4)	SS (5)
1	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan lebih baik, dari pada yang dilakukan oleh rekan kerja saya					
2	saya dapat melakukan pekerjaan yang telah ditentukan oleh perusahaan					
3	Saya memiliki gagasan atau ide dari hasil pemikiran sendiri					
4	Ketika terjadi suatu masalah, saya dapat memecahkan masalah tersebut dengan pengetahuan yang saya miliki					
5	Saya mampu berfikir secara kritis					
6	Dalam bekerja, saya dapat memahami setiap akar permasalahan yang terjadi					
7	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan keahlian yang saya miliki					
8	Saya mampu menyampaikan gagasan atau ide, baik secara lisan maupun tulisan					
9	Saya dapat menjelaskan permasalahan dengan bahasa yang mudah dimengerti					
10	Saya dapat memahami kelebihan dan kekurangan dari rekan kerja					

## LAMPIRAN 3

### KUESIONER PENELITIAN

#### “KOMPETENSI, KOMPENSASI DAN MOTIVASI DALAM MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN PADA PT.KMAC KYOSEI NANDYA INDONESIA”

#### INSTITUT PENGEMBANGAN WIRAUUSAHA JAKARTA (IPWI JAKARTA) PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

---

#### C. Kuesioner Kompensasi

Jawablah 10 pernyataan mengenai **kompensasi** dengan memberikan tanda centang ( ) pada salah satu kotak kosong di sebelah pernyataan yang ada, sesuai dengan yang saudara/i rasakan atau pikirkan.

STS = Sangat tidak setuju (nilai=1), TS = Tidak setuju (nilai=2), R = Ragu-ragu (nilai=3), S = Setuju (nilai=4), SS = Sangat Setuju (nilai=5)

No	Kompensasi	STS (1)	TS (2)	R (3)	S (4)	SS (5)
1	Saya mendapatkan gaji atas pekerjaan saya setiap bulan secara tepat waktu					
2	Pimpinan akan memberi penghargaan kepada karyawan yang berprestasi tinggi					
3	Saya merasa terlindungi dengan adanya jaminan keamanan dalam bekerja di perusahaan					
4	Selama bekerja di perusahaan saya mendapatkan jaminan kesehatan					
5	Selama bekerja di perusahaan saya mendapatkan jaminan keamanan					
6	Perusahaan memberikan bonus kepada saya apabila hasil pekerjaan saya mencapai atau melebihi target yang telah ditetapkan					
7	Setiap tahun saya mendapatkan Tunjangan Hari Raya					
8	Besarnya gaji yang saya terima sesuai dengan hasil pekerjaan yang saya berikan pada perusahaan					
9	Gaji yang saya terima dari perusahaan merupakan imbalan atas pekerjaan saya lakukan					
10	Saya merasa senang perusahaan saya bekerja memberikan					

## LAMPIRAN 4

### KUESIONER PENELITIAN

#### “KOMPETENSI, KOMPENSASI DAN MOTIVASI DALAM MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN PADA PT.KMAC KYOSEI NANDYA INDONESIA”

#### INSTITUT PENGEMBANGAN WIRAUUSAHA JAKARTA (IPWI JAKARTA) PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

---

#### D. Kuesioner Motivasi

Jawablah 10 pernyataan mengenai **motivasi** dengan memberikan tanda centang ( ) pada salah satu kotak kosong di sebelah pernyataan yang ada, sesuai dengan yang saudara/i rasakan atau pikirkan.

STS = Sangat tidak setuju (nilai=1), TS = Tidak setuju (nilai=2), R = Ragu-ragu (nilai=3), S = Setuju (nilai=4), SS = Sangat Setuju (nilai=5)

No	Motivasi	STS (1)	TS (2)	R (3)	S (4)	SS (5)
1	Saya memiliki keinginan untuk meningkatkan prestasi kerja					
2	Keberadaan saya di dalam perusahaan diakui, sehingga saya dapat bekerja dengan semangat					
3	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan dengan baik					
4	Saya bertanggung jawab terhadap apa yang sudah saya lakukan di lingkungan kerja					
5	Saya merasakan adanya perkembangan diri selama saya bekerja					
6	Peraturan yang dibuat oleh perusahaan, saya dapat mengikutinya dengan baik					
7	Dalam bekerja, saya merasa nyaman terhadap pengawasan dari atasan					
8	Hubungan dengan sesama rekan kerja terjalin dengan baik					
9	Sesulit apapun pekerjaan yang dikerjakan, saya mampu menjalankannya					
10	Besarnya gaji yang diperoleh sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan					

## LAMPIRAN 5

### KUESIONER PENELITIAN

#### “KOMPETENSI, KOMPENSASI DAN MOTIVASI DALAM MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN PADA PT.KMAC KYOSEI NANDYA INDONESIA”

#### INSTITUT PENGEMBANGAN WIRAUSAHA JAKARTA (IPWI JAKARTA) PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

---

#### E. Kuesioner Kinerja Karyawan

Jawablah 10 pernyataan mengenai **Kinerja** dengan memberikan tanda centang ( ) pada salah satu kotak kosong di sebelah pernyataan yang ada, sesuai dengan yang saudara/i rasakan atau pikirkan.

STS = Sangat tidak setuju (nilai=1), TS = Tidak setuju (nilai=2), R = Ragu-ragu (nilai=3), S = Setuju (nilai=4), SS = Sangat Setuju (nilai=5)

No	Kinerja Karyawan	STS (1)	TS (2)	R (3)	S (4)	SS (5)
1	Saya dapat melakukan proses(cara) kerja dengan baik					
2	Saya bekerja tidak banyak membuang waktu dan cepat					
3	Hasil pekerjaan saya sesuai dengan standar kualitas perusahaan					
4	Saya dapat mencapai target pekerjaan yang ditetapkan perusahaan					
5	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu					
6	Saya mampu menggunakan sumber daya yang ada (teknologi), dengan tepat					
7	Saya mampu bekerja dengan baik tanpa adanya pengawas					
8	Saya dan rekan kerja saling menghargai satu sama lain dalam bekerja					
9	Saya dan rekan kerja bekerja sama dengan baik satu sama lain					
10	Saya bisa menyelesaikan lebih dari satu pekerjaan dalam suatu waktu					

## Lampiran 10

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Karyawan	38.98	5.076	40
Kompetensi	36.05	6.913	40
Kompensasi	39.82	6.068	40
Motivasi	38.28	5.440	40

### Correlations

		Kinerja Karyawan	Kompetensi	Kompensasi	Motivasi
<i>Pearson Correlation</i>	Kinerja Karyawan	1.000	.531	.653	.584
	Kompetensi	.531	1.000	.259	.514
	Kompensasi	.653	.259	1.000	.311
	Motivasi	.584	.514	.311	1.000
<i>Sig. (1-tailed)</i>	Kinerja Karyawan	.	.000	.000	.000
	Kompetensi	.000	.	.053	.000
	Kompensasi	.000	.053	.	.025
	Motivasi	.000	.000	.025	.
N	Kinerja Karyawan	40	40	40	40
	Kompetensi	40	40	40	40
	Kompensasi	40	40	40	40
	Motivasi	40	40	40	40

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Kompensasi, Kompetensi <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

## Lampiran 10

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.794 <sup>a</sup>	.631	.600	3.210	.631	20.514	3	36	.000	2.574

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kompensasi, Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	634.069	3	211.356	20.514	.000 <sup>a</sup>
	Residual	370.906	36	10.303		
	Total	1004.975	39			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kompensasi, Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	5.135	4.403		1.166	.251					
	Kompetensi	.181	.087	.247	2.079	.045	.531	.327	.210	.725	1.379
	Kompensasi	.413	.090	.494	4.600	.000	.653	.608	.466	.890	1.124
	Motivasi	.283	.113	.304	2.512	.017	.584	.386	.254	.702	1.424

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

## Lampiran 10

### Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimensi on	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Kompetensi	Kompensasi	Motivasi
1	1	3.956	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.023	13.235	.05	.66	.28	.00
	3	.012	17.835	.16	.27	.59	.37
	4	.009	21.304	.79	.07	.13	.62

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

### Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	29.85	46.45	38.98	4.032	40
Residual	-5.769	7.292	.000	3.084	40
Std. Predicted Value	-2.264	1.854	.000	1.000	40
Std. Residual	-1.797	2.272	.000	.961	40

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan