

**PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI  
VARIABEL *INTERVENING* PADA PDAM KOTA MALANG**

**SKRIPSI**



O l e h:

**RIVAL EFENDI**

NIM : 14510085

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2019**

**PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI  
VARIABEL *INTERVENING* PADA PDAM KOTA MALANG**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:  
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)



**Oleh :**

**RIVAL EFENDI**  
NIM : 14510085

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2019**

**LEMBAR PERSETUJUAN**  
**PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA**  
**KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI**  
**VARIABEL *INTERVENING* PADA PDAM KOTA MALANG**

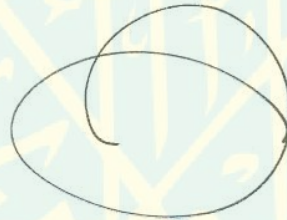
**SKRIPSI**

Oleh

**RIVAL EFENDI**

NIM: 14510085

Telah disetujui 9 Mei 2019  
Dosen Pembimbing,



**Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, S.E., M.Si.**  
NIP. 19720212 200312 1 003

Mengetahui:  
Ketua Jurusan,



**Drs. Agus Sucipto, M.M.**  
NIP. 19670816 200312 1 001

**LEMBAR PENGESAHAN**  
**PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA**  
**KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI**  
**VARIABEL *INTERVENING* PADA PDAM KOTA MALANG**  
**SKRIPSI**

Oleh

**RIVAL EFENDI**  
NIM: 14510085



Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji Dan Dinyatakan Diterima Sebagai  
Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)

Pada 27 Mei 2019

Susunan Dewan Penguji:

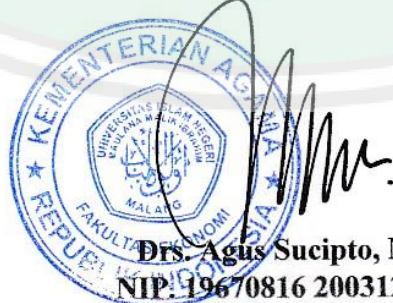
1. Ketua  
Zaim Mukaffi, S.E., M.Si.  
NIP. 19791124 200901 1 007
2. Dosen Pembimbing/Sekretaris  
Dr. H. Achmad Sani Suprivanto, S.E., M.Si.  
NIP. 19720212 200312 1 003
3. Penguji Utama  
Syahirul Alim, S.E., M.M.  
NIP. 19771223 200912 1 002

Tanda Tangan

()  
()

()

Disahkan Oleh:  
Ketua Jurusan,



**Drs. Agus Sucipto, M.M.**  
NIP: 19670816 200312 1 001

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rival Efendi  
NIM : 14510085  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “**Skripsi**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

**PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PDAM KOTA MALANG**

adalah hasil karya saya sendiri, bukan “**duplikasi**” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “**klaim**” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 30 Mei 2019

Hormat saya,



Rival Efendi

NIM: 14510085

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Sembah sujud serta syukur kepada Allah SWT. Taburan cinta dan kasih sayang Nya telah memberikanku kekuatan dan membekaliku dengan ilmu sehingga atas karunia dan kemudahan yang Engkau berikan akhirnya penelitian sederhana dapat terselesaikan. Sholawat serta salam selalu terlimpahkan kehariban Rasulullah Muhammad SAW. Kupersembahkan penelitian yang sederhana ini untuk kedua orang tua, dan keluarga. Terimakasih atas doa, dukungan, dan bantuan yang telah diberikan.



## HALAMAN MOTTO

Lakona lakoneh. Kenengnah kenengih ma'le deddi oreng se samporma.



## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan nikmat, rahmat serta hidayah-Nya sehingga penelitian ini bisa terselesaikan dengan judul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada PDAM Kota Malang” sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen (SM) di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Penulisan skripsi ini tidak terlepas dari dukungan, bimbingan, masukan, serta arahan dari berbagai pihak. Untuk itu ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya penulis sampaikan kepada:

1. Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Drs. Agus Sucipto, M.M selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang banyak memberikan bimbingan, masukan, nasihat, motivasi, dan arahan sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.
5. Seluruh dosen penguji proposal dan skripsi yang telah memberikan bimbingan, masukan, serta arahan kepada penulis.
6. Segenap sivitas Akademika Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, terutama seluruh dosen Jurusan Manajemen, terima kasih atas segala ilmu dan bimbingannya.
7. Kedua orang tua tercinta, Samaon dan Sitti Ramna, yang telah mencurahkan cinta kasih, do'a, bimbingan, dan motivasi hingga selesainya skripsi ini.
8. Kedua saudari, Nor Hasanah dan Susanti, yang telah memberikan do'a dan motivasi hingga selesainya skripsi ini.
9. Aritono, SE selaku Asisten Manajer Sumber Daya Manusia PDAM Kota Malang.

10. Seluruh Karyawan PDAM Kota Malang yang telah bersedia membantu dalam tugas akhir skripsi ini.
11. Seluruh teman-teman di Jurusan Manajemen angkatan 2014 yang berjuang bersama-sama untuk meraih mimpi dan terima kasih untuk setiap kenangan indah yang dirajut bersama dalam menggapai impian.
12. Barisan para sahabat; Satrian Maulana Akbar, Iqbal Dzunnuraien, Moh. Arib Hidayatullah, Khairil Anwar, Imam Malikul Hadi Ar-Rijal, Jimly Ash-Shiddiqi, M. Faisal Anas, A.F. Budi Kurniawan, Ferdy Mario, dan Moh. Anshori yang selalu mendampingi proses penyelesaian skripsi ini.
13. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak.

Malang, 30 Mei 2019

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL DEPAN</b>	
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiv</b>
<b>ABSTRAK (Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris dan Bahasa Arab) .....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	8
1.4 Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1 Penelitian Terdahulu .....	10
2.2 Kajian Teoritis .....	16
2.2.1 Kompensasi.....	16
2.2.1.1 Pengertian Kompensasi .....	16
2.2.1.2 Indikator Kompensasi.....	18
2.2.1.3 Tujuan Diadakan Pemberian Kompensasi.....	22
2.2.2 Motivasi Kerja .....	23
2.2.2.1 Pengertian Motivasi .....	23
2.2.2.2 Teori Motivasi .....	24
2.2.2.3 Tujuan Pemberian Motivasi.....	26
2.2.2.4 Alat Motivasi .....	26
2.2.2.5 Jenis-Jenis Motivasi.....	27
2.2.2.6 Model-Model Motivasi.....	28
2.2.2.7 Metode-Metode Motivasi .....	29
2.2.3 Kinerja .....	30
2.2.3.1 Pengertian Kinerja .....	30
2.2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	32
2.2.3.3 Indikator Kinerja .....	32
2.2.3.4 Penilaian Kinerja .....	33
2.2.3.5 Tujuan Penilaian Kinerja .....	34
2.2.3.6 Metode Penilaian Kinerja .....	35
2.2.4 Kajian Keislaman .....	37
2.2.4.1 Kompensasi Dalam Pandangan Islam .....	37

2.2.4.2 Peran Motivasi Kerja Dalam Kehidupan Sehari-Hari .	39
2.2.4.3 Kinerja Dalam Islam.....	40
2.3 Kerangka Hipotesis.....	43
2.4 Hipotesis .....	43

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian .....	44
3.2 Lokasi Penelitian .....	45
3.3 Populasi dan Sampel.....	45
3.3.1 Populasi .....	45
3.3.2 Sampel .....	45
3.4 Teknik Pengambilan Sampel .....	46
3.5 Data dan Jenis Data .....	47
3.5.1 Data Primer .....	47
3.5.2 Data Sekunder.....	48
3.6 Metode Pengumpulan Data.....	48
3.5.1 Kuesioner.....	48
3.5.2 Dokumentasi .....	49
3.7 Definisi Operasional Variabel .....	49
3.8 Metode Analisis Data .....	51
3.8.1 Uji Instrumen Data .....	52
3.8.2 Uji Asumsi Klasik.....	53
3.8.3 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	54
3.8.4 Uji Mediasi ( <i>Sobel Test</i> ).....	56

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1 Hasil Penelitian.....	58
4.1.1 Gambaran Umum PDAM Kota Malang.....	58
4.1.2 Struktur Organisasi PDAM Kota Malang .....	59
4.1.3 <i>Job Description</i> PDAM Kota Malang.....	61
4.1.4 Visi dan Misi PDAM Kota Malang.....	72
4.2 Deskripsi Karakteristik Responden .....	73
4.3 Uji Instrumen.....	75
4.3.1 Uji Validitas.....	75
4.3.2 Uji Reliabilitas .....	76
4.4 Uji Asumsi Klasik .....	76
4.4.1 Uji Multikolonieritas .....	76
4.4.2 Uji Heteroskedastisitas .....	77
4.4.3 Uji Normalitas .....	78
4.5 Uji Hipotesis .....	78
4.6 Pembahasan .....	80
4.6.1 Kompensasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan .....	80
4.6.2 Motivasi Memediasi Pengaruh kompensasi terhadap kinerja	84
4.7 Keterbatasan Penelitian .....	86

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1 Kesimpulan ..... 87  
5.1 Saran ..... 88

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN-LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu .....	13
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel.....	50
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Karyawan .....	73
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	73
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	74
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	74
Tabel 4.5	Hasil Uji Validitas.....	75
Tabel 4.6	Hasil Uji Reliabilitas .....	76
Tabel 4.7	Hasil Uji Multikolonieritas .....	76
Tabel 4.8	Hasil Uji Normalitas Menggunakan Nilai Skewness Dan Kurtosis..	78



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Hirarki Kebutuhan Abraham H. Maslow .....	25
Gambar 2.2 Model Hipotesis .....	43
Gambar 3.1 Model Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	55
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PDAM Kota Malang .....	60
Gambar 4.2 Hasil Uji Scatter Plot.....	77
Gambar 4.2 Hasil Analisis Jalur.....	80



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Kuesioner
- Lampiran 2 : Tabulasi Data Responden
- Lampiran 3 : Uji Validitas
- Lampiran 4 : Uji Reliabilitas
- Lampiran 5 : Uji Multikolonieritas
- Lampiran 6 : Uji Heteroskedastisitas
- Lampiran 7 : Uji Normalitas dengan Skewness dan Kurtosis
- Lampiran 8 : Uji Analisis Jalur
- Lampiran 9 : Uji *Sobel Test*
- Lampiran 10 : Surat Keterangan Observasi Penelitian
- Lampiran 11 : Bukti Konsultasi
- Lampiran 12 : Surat Keterangan Bebas Plagiarisme
- Lampiran 13 : Biodata Peneliti



## ABSTRAK

Rival Efendi. 2019. SKRIPSI. “**Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PDAM Kota Malang**”

Pembimbing : Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, S.E., M.Si.

Kata Kunci : Kompensasi, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan

---

Sebagai perusahaan pengelola dan penyediaan air bersih cakupannya yang sangat luas dinilai sebagai salah satu lembaga yang bergantung pada sumber daya yang dimiliki. Kegiatan operasional ditangani oleh para pekerja profesional yang memang memiliki ahli dalam bidangnya. Sistem kerja harus efektif dan efisien membuat karyawan harus terus meningkatkan kinerjanya secara optimal. Berkaitan dengan ini pentingnya pemberian kompensasi dan pemberian motivasi pada seorang pekerja profesional merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu perlunya karyawan bekerja secara maksimal agar memberikan banyak manfaat terhadap perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan mediasi motivasi kerja.

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian *explanatory research*. Sampel penelitian sebanyak 78 responden dengan teknik pengambilan sampel *proportional random sampling*. Jenis data yang digunakan berupa data primer yakni mengumpulkan data menggunakan kuesioner dan data sekunder berupa dokumen. Analisis data yang digunakan ialah model Analisis Jalur (*path analysis*) dengan alat bantu SPSS versi 25.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel motivasi terdapat hasil bahwa variabel motivasi tidak menjadi variabel mediasi. Hal ini dibuktikan dengan hasil pengujian yang menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja, kehadiran variabel motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja melalui kompensasi pada karyawan.

## ABSTRACT

Rival Efendi. 2019. THESIS. **"The Effect of Compensation on Employee Performance with Work Motivation as Intervening Variables in PDAM Malang City"**

Advisor : Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, S.E., M.Si.

Keywords : Compensation, Work Motivation, Employee Performance

---

As a management company and clean water supply the scope is very wide considered as one of the institutions that depend on the resources they have. Operational activities are handled by professional workers who do have experts in their fields. The work system must be effective and efficient so that employees must continue to improve their performance optimally. Related with this the importance of providing compensation and giving motivation to a professional worker is one of the factors to improve employee performance. Therefore the need for employees to work optimally in order to provide many benefits to the company. The purpose of this research is to determine the effect of compensation on employee performance by mediating work motivation.

This research uses quantitative research with explanatory research. The research sample was 78 respondents with a proportional random sampling technique. The type of data used in the form of primary data is collecting data using questionnaires and secondary data in the form of documents. Analysis of the data used is the Path Analysis model with the SPSS version 25 tool.

The results of this research indicate that compensation does not significantly influence employee performance. Motivational variables are the results that the motivation variable does not become a mediating variable. This is evidenced by the results of tests that show that to improve the performance, the presence of work motivation variables does not have a significant effect on improving performance through compensation to employees.

## مستخلص البحث

ريفال إيفندي. 2019. البحث. "تأثير التعويض على أداء الموظف مع تحفيز العمل كمتغيرات متداخلة في شركة مياه الشرب المنطقية مدينة مالانق"

المشريف : الدكتور أحمد ثاني سوفريانتو، الماجستير.

الكلمات الأساسية : تعويضات، الدافع العمل، أداء الموظف.

بصفت شركة لإدارة وتزويد المياه النظيفة، فإن هذا النطاق واسع جدًا ويعتبر أحد المؤسسات التي تعتمد على الموارد المتوفرة لديها. يتم التعامل مع الأنشطة التشغيلية من قبل العمال المحترفين الذين لديهم خبراء في مجالاتهم. وينبغي لمنظومة العمل بفعالية وكفاءة تجعل الموظف يجب أن تستمر في تحسين أدائها على النحو الأمثل. فإن أهمية تقديم التعويضات وإعطاء الحافز للعامل المحترف هي أحد العوامل لتحسين أداء الموظف. لذلك الحاجة إلى الموظفين للعمل على النحو الأمثل من أجل توفير العديد من الفوائد للشركة. كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد تأثير التعويض على أداء الموظف من خلال التوسط في تحفيز العمل.

يستخدم هذا البحث البحث الكمي مع البحث التوضيحي. وكانت عينة الدراسة 78 المستجيبين مع تقنية أخذ العينات العشوائية النسبي. نوع البيانات المستخدمة في شكل البيانات الأولية هو جمع البيانات باستخدام الاستبيانات والبيانات الثانوية في شكل وثائق. تحليل البيانات المستخدمة هو نموذج تحليل المسار باستخدام أداة *SPSS* الإصدار 25.

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن التعويض لا يؤثر بشكل كبير على أداء الموظف. المتغيرات الدافعية هي النتائج التي لا تصبح المتغيرات تحفيزية التوسط المتغيرات. ويتضح هذا من خلال نتائج الاختبارات تبين أن لتحسين الأداء، ودوافع العمل، وجود متغير ليس له تأثير كبير في تحسين الأداء من خلال التعويض للموظفين.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dewasa ini banyak kajian baru dan menarik di bidang sumber daya manusia (SDM). Banyak penelitian yang dilakukan untuk mencari hal baru yang dapat dijadikan sebagai sumber meningkatkan kemampuan manusia itu sendiri. SDM sebagai peranan yang sangat penting dalam suatu perusahaan/organisasi, karena sukses tidaknya sebuah perusahaan tergantung pada kualitas SDM yang dimiliki. Setiap perusahaan berupaya untuk memperoleh SDM yang berkualitas, oleh karena itu SDM harus dikelola dengan baik dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan. Rendahnya kualitas SDM tentunya akan berdampak negatif baik bagi perusahaan (lingkungan kerja) maupun bagi dirinya sendiri. Sedangkan organisasi yang memiliki orientasi ke depan membutuhkan karyawan yang mau melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja melebihi harapan. Srimulyani (2012) menyatakan bahwa SDM perlu dikembangkan terus-menerus agar diperoleh sumber daya manusia yang bermutu dalam artian sebenarnya yaitu pekerjaan yang dilaksanakan akan menghasilkan sesuatu yang dikehendaki.

Sebuah organisasi merupakan satu kesatuan yang tak terpisahkan, yang terdiri atas berbagai individu yang memiliki latar belakang kompetensi yang berbeda-beda dan saling bekerja sama satu dengan yang lain. Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi yang bekerja atas dasar relatif terus menerus untuk

mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan (Robbins, 2006: 4). Tujuan dari suatu organisasi harus memberikan arah yang jelas dan telah disepakati oleh seluruh personalia yang terlibat di dalamnya, organisasi ada yang memiliki tujuan berorientasi mencari keuntungan (*profit oriented*) dan orientasi memberikan pelayanan (*services oriented*).

Karyawan dalam sebuah organisasi merupakan sumber daya yang akan sangat menentukan tercapainya tujuan organisasi. Pencapaian tujuan perusahaan bukanlah hal yang mudah dilakukan karena diperlukan strategi untuk mencapainya. Menurut Mangkunegara (2005 :67) kinerja merupakan hasil akhir kerja dari proses kerja yang telah dilakukan seorang karyawan dalam periode tertentu, dengan menggunakan ide dan usaha untuk mencapai tujuan kerja perusahaan. Masalah mendasar yang sering dihadapi perusahaan adalah bagaimana mengelola SDM untuk melakukan tugas dengan sebaik-baiknya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Upaya menciptakan SDM yang handal, dapat dilakukan dengan berbagai hal seperti pelatihan, seminar, workshop, pemberian kompensasi yang layak dan pemberian motivasi kepada karyawan. Melalui proses-proses tersebut, karyawan diharapkan akan lebih memaksimalkan tanggung jawab atas pekerjaan mereka, karena para karyawan telah terbekali oleh pendidikan dan pelatihan yang tentu berkaitan dengan implementasi kerja mereka. Sedangkan pemberian kompensasi dan pemberian motivasi pada dasarnya adalah hak para karyawan dan kewajiban dari pihak perusahaan. Hal ini dilakukan untuk mendukung kontribusi para

karyawannya yaitu berupa kinerja yang baik dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Menurut Mangkunegara (2005: 9) kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan (Simamora, 2004: 339).

Kinerja karyawan yang baik sangat diperlukan didalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Keadaan ini menciptakan SDM sebagai aset yang harus di tingkatkan efesiensi dan produktivitasnya. Untuk mencapai hal tersebut, maka perusahaan harus menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang di miliki secara optimal. Salah satu upaya yang dapat ditempuh perusahaan untuk menciptakan kondisi tersebut adalah dengan memberi kompensasi baik *financial* maupun *non finansial*. Beberapa riset menjelaskan kompensasi telah terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Salah satunya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Leonardo & Andreani (2015) yang meneliti tentang “*Pengaruh Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja*

*Karyawan pada PT. Kopanitia*". Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada perusahaan. Panggabean (2002: 75) menyatakan bahwa kompensasi sebagai bentuk penghargaan yang diberikan secara *financial* maupun *non financial* kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Dengan memberikan kompensasi, organisasi diharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kinerja karyawan. Bila karyawan memandang kompensasi yang mereka terima tidak memadai dibandingkan dengan kontribusi yang telah ia berikan kepada perusahaan, maka prestasi, motivasi dan kepuasan kerja karyawan tersebut bisa turun secara drastis (Rivai: 2005).

Bagi perusahaan kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Kompensasi juga diberikan oleh perusahaan sebagai upaya untuk mencapai keberhasilan strategi perusahaan. Tercapainya keberhasilan strategi dan tujuan perusahaan dapat diukur dengan kinerja perusahaan. Penerapan program kompensasi sangatlah penting untuk diperhatikan dengan sungguh-sungguh karena kompensasi dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja, kepuasan kerja, maupun motivasi karyawan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Hameed *et al* (2014) yang meneliti tentang "*Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan)*"

hasil dari penelitian ini bahwa Kompensasi berdampak positif pada kinerja karyawan. Namun ada beberapa penelitian lain menyatakan bahwa kompensasi tidak mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan, seperti penelitian yang dilakukan oleh Kgoedi & Pillay (2018) dengan judul “*The Impact Of Compensation On The Performance Of Employees At A Bank In Mpumalanga*” ditemukan hasilnya kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Hasibuan (2002: 118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah. Mangkunegara (2008: 84) menyatakan bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan juga sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja. Program kompensasi penting bagi organisasi, karena hal ini mencerminkan upaya perusahaan untuk memotivasi SDM, dengan termotivasinya SDM diharapkan kinerja karyawan dapat menjadi lebih baik dan meningkat.

Motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran (Robbins, 2007: 214). Sesuatu yang menggerakkan orang untuk mencapai rasa memiliki terhadap tujuan bersama dengan memastikan bahwa sejauh mungkin keinginan dan kebutuhan organisasi serta keinginan dan kebutuhan anggotanya berada dalam

keadaan yang harmonis atau seimbang. Motivasi menurut Hariandja (2002: 321) diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah. Pemahaman terhadap motivasi karyawan akan sangat penting kaitannya dengan pencapaian tujuan, yaitu produktivitas dan efisiensi. Dalam hal ini motivasi seseorang perlu adanya motivator yaitu sesuatu yang mendorong seseorang untuk melakukan yang lebih baik. Bentuk-bentuk motivator tersebut adalah dengan pemberian kompensasi yang adil, promosi, jabatan yang lebih tinggi, penghargaan dari teman-teman. Bentuk-bentuk tersebut bertujuan untuk mencapai visi dan misi organisasi agar tidak berjalan sendiri-sendiri.

Motivasi menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil yang terbaik. Karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja yang tinggi pula. Menurut Robbins (2007: 208) Motivasi merupakan suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi yang ada dalam diri karyawan ikut menentukan hasil kinerja karyawan tersebut. Oleh karena itu, diperlukan adanya pendorong agar seseorang mau menggunakan seluruh potensinya untuk bekerja. Daya dorong tersebut adalah motivasi. Hal ini dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan Gardjito *et al* (2014), yang meneliti tentang “*Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya)*”. Hasil menunjukkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja

berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya.

Mengingat pentingnya tenaga kerja bagi perusahaan, maka pemberian kompensasi perlu di perhatikan dari pihak perusahaan, karena dengan memberikan kompensasi yang cukup dapat menjadi motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan produktivitas kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Martinus (2016), yang meneliti tentang “*Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Devina Surabaya*”, hasil menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Devina Surabaya.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Sebagai salah satu perusahaan yang berorientasi pada keuntungan dan merupakan perusahaan yang bergerak disektor pelayanan publik maka karyawan dituntut untuk selalu bekerja dengan efektif dan efisien. Untuk itu, tuntutan akan kinerja yang tinggi terhadap para karyawan dalam bekerja sangat dibutuhkan untuk mencapai target perusahaan. Salah satu strategi yang diterapkan PDAM Kota Malang dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan meningkatkan kualitas SDM. PDAM Kota Malang dalam meningkatkan kualitas SDM adalah dengan memberikan kompensasi. Hal ini untuk memotivasi karyawan agar meningkatkan kinerja karyawan ([www.pdamkotamalang.com](http://www.pdamkotamalang.com)).

Berdasarkan uraian di atas dalam kaitan pentingnya pemberian kompensasi pada seorang karyawan sebagai salah satu faktor dapat memotivasi bagi karyawan untuk meningkatkan produktivitas kinerja karyawan. Dari beberapa penelitian terdahulu dan fakta yang terjadi dilapangan, Maka peneliti ingin mengkaji kembali dengan judul penelitian **“Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variable Intervening (Studi pada PDAM Kota Malang)”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, permasalahan dirumuskan sebagai berikut,

- 1.2.1 Apakah terdapat pengaruh langsung variabel kompensasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y)?
- 1.2.2 Apakah variabel motivasi kerja (Z) memediasi antara pengaruh kompensasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y)?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

- 1.3.1 Untuk Mengetahui apakah terdapat pengaruh langsung kompensasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y)
- 1.3.2 Untuk mengetahui apakah motivasi kerja (Z) memediasi pengaruh kompensasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y)

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

1. Menambah pengetahuan, pengalaman dan wawasan, serta bahan dalam penerapan ilmu metode penelitian, khususnya mengenai gambaran pengetahuan tentang variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian.
2. Dapat dijadikan bahan perbandingan untuk penelitian selanjutnya.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

1. Dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk memerhatikan terkait Program Kompensasi, khususnya dalam upaya meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja.
2. Sebagai evaluasi terhadap penelitian sebelumnya.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada penelitian terdahulu dalam menentukan hipotesis maupun pembahasan adalah sebagai berikut:

Menurut penelitian Gardjito *et al* (2014) yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya)”. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, pengambilan sampel menggunakan *sampling* jenuh dengan metode analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menyatakan bahwa Motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut penelitian Setia & Sani (2018) yang meneliti tentang “*The Effect Of Compensation On Satisfactio And Employee Performance*”, dengan menggunakan metode pendekatan kuantitatif, pengambilan sampel menggunakan kusioner, menggunakan metode analisis PLS. Hasil penelitian menunjukkan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja, kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan, kepuasan mampu memediasi kompensasi terhadap kinerja.

Menurut penelitian Rizal *et al* (2014) yang meneliti tentang “*Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City)*”, dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, pengambilan sampel menggunakan metode *random sampling*, dengan menggunakan metode analisis SEM. Hasil penelitian

menunjuk bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi, dan komitmen berorganisasi, kompensasi berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja, komitmen dan motivasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi memberikan efek yang kuat pada hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan dari pada melalui komitmen berorganisasi.

Menurut penelitian Leonardo & Andreani (2015) yang meneliti tentang "Pengaruh Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kopanitia", penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif eksplanatif, pengambilan sampel menggunakan kusioner, dengan menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi finansial dan non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut penelitian Onanda (2015) yang berjudul "*The Effects of Motivation on Job Performance A Case Study of KCB Coast Region*", metode dengan menggunakan metode pendekatan kuantitatif, pengumpulan data menggunakan kuisisioner, dengan menggunakan desain penelitian deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh negatif terhadap kinerja, non finansial berpengaruh positif terhadap kinerja, pelatihan juga berpengaruh positif terhadap kinerja.

Menurut penelitian Martinus (2016) yang berjudul "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Devina Surabaya", metode dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, pengumpulan data menggunakan *sampling* jenuh, dengan menggunakan metode analisis regresi

linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut penelitian Ursula *et al* (2016) yang berjudul tentang “*The Effect Of Compensation And Work Motivation On Employee Performance At Semen Indonesia Limited Company*”, metode dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, pengambilan sampel menggunakan kuisioner, dengan menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Hasil menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh positif, signifikan, dan simultan terhadap kinerja.

Menurut penelitian Arifin (2017) yang meneliti tentang “Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja (Studi pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara)”, metode ini menggunakan pendekatan kuantitatif, pengambilan sampel kuisioner dan wawancara, dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif terhadap kinerja dosen, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama dan Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Gardjito <i>et al</i> (2014) “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya)”	Variabel Independen (X), Motivasi Kerja (X1), Lingkungan Kerja (X2)  Variabel Dependen (Y), Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metode pendekatan kuantitatif</li> <li>• Pengambilan sampel menggunakan <i>sampling</i> jenuh</li> <li>• Menggunakan metode analisis regresi linier berganda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>✓ Nilai signifikansi t sebesar 0,000 lebih kecil dari <math>\alpha = 0,05</math> (<math>0,000 &lt; 0,05</math>).</li> <li>✓ Nilai signifikansi F sebesar 0,000 lebih kecil dari <math>\alpha = 0.05</math> (<math>0,000 &lt; 0,05</math>)</li> </ul>
2.	Setia & Sani (2018) “ <i>The Effect Of Compensation On Satisfactio And Employee Performance</i> ”	Variabel Independen (X), <i>Compensation</i> (X)  Variabel Dependen (Y), <i>Satisfaction</i> (Y1), <i>Performance</i> (Y2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metode pendekatan kuantitatif</li> <li>• Pengambilan sampel menggunakan kuesioner</li> <li>• Menggunakan metode analisis PLS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Compensation</i> berpengaruh positif terhadap <i>Performance</i></li> <li>✓ <i>Compensation</i> berpengaruh positif terhadap <i>Satisfaction</i></li> <li>✓ <i>Satisfaction</i> mampu memediasi pengaruh <i>Compensation</i> terhadap <i>Performance</i></li> </ul>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama dan Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
3.	Rizal <i>et al</i> (2014)  “ <i>Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City)</i> ”	Variabel Independen (X), <i>Compensation</i> (X)  Variabel Dependen (Y), <i>Motivation</i> (Y1), <i>Organizational Commitment</i> (Y2), <i>Employee Performance</i> (Y3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metode pendekatan kuantitatif</li> <li>• Pengambilan sampel menggunakan metode <i>random sampling</i></li> <li>• Menggunakan metode analisis SEM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Compensation</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Motivation</i>, dan <i>Organizational Commitment</i></li> <li>✓ <i>Compensation</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>Performance</i></li> <li>✓ <i>Organizational Commitment</i> dan <i>Motivation</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>Employee Performance</i></li> <li>✓ <i>Motivation</i> memberikan efek yang kuat pada hubungan antara <i>Compensation</i> dan <i>Employee Performance</i> dari pada melalui <i>Organizational Commitment</i></li> </ul>
4.	Leonardo & Andreani (2015)  ”Pengaruh Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kopanitia”	Variabel Independen (X), Kompensasi <i>Financial</i> (X1), Kompensasi <i>Non Financial</i> (X2)  Variabel Dependen (Y), Kinerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metode pendekatan kuantitatif eksplanatif</li> <li>• Pengambilan sampel menggunakan kusioner</li> <li>• Menggunakan metode analisis regresi linier berganda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kompensasi finansial dan non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> </ul>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama dan Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
5.	Onanda (2015) “ <i>The Effects of Motivation on Job Performance A Case Study of KCB Coast Region</i> ”	Variabel Independen (X), <i>Non Financial rewards (X1), Financial rewards (X2), Training (X3)</i>  Variabel Dependen (Y), <i>Job Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metode pendekatan kuantitatif</li> <li>• Pengumpulan data menggunakan kuisioner</li> <li>• Menggunakan desain penelitian deskriptif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Financial rewards</i> berpengaruh negatif terhadap <i>Job Performance</i></li> <li>✓ <i>Non Financial rewards</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job Performance</i></li> <li>✓ <i>Training</i> juga berpengaruh positif terhadap <i>Job Performance</i></li> </ul>
6.	Martinus (2016) “Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Devina Surabaya”	Variabel Independen (X), Kompensasi (X1), Motivasi Kerja (X2)  Variabel Dependen (Y), Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metode pendekatan kuantitatif</li> <li>• Pengambilan sampel menggunakan <i>sampling</i> jenuh</li> <li>• Menggunakan metode analisis regresi linier berganda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan</li> </ul>
7.	Ursula <i>et al</i> (2016) “ <i>The Effect Of Compensation And Work Motivation On Employee Performance At Semen Indonesia Limited Company</i> ”	Variabel Independen (X), <i>Compensation (X1), Work Motivation (X2)</i>  Variabel Dependen (Y), <i>Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metode pendekatan kuantitatif</li> <li>• Pengambilan sampel menggunakan kuisioner</li> <li>• Menggunakan metode analisis regresi linier berganda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Compensation</i> dan <i>Work Motivation</i> berpengaruh positif, signifikan, dan simultan terhadap <i>Performance</i></li> </ul>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama dan Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
8.	Arifin (2017) “Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja (Studi pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara)”	Variabel Independen (X), Kompensasi (X1), Kepuasan Kerja (X2)  Variabel Dependen (Y), Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metode pendekatan kuantitatif</li> <li>• Pengambilan sampel kusioner dan wawancara</li> <li>• Menggunakan analisis regresi linier berganda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kompensasi berpegaruh negatif terhadap kinerja dosen.</li> <li>✓ Kepuasan kerja berpegaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen.</li> </ul>

## 2.2 Kajian Teoritis

Kajian teori yang dimaksimalkan adalah sebuah penelitian wajib mengkaji teori-teori dan hasil-hasil penelitian yang relevan dengan masalah yang diteliti dan dipaparkan. Teori-teori yang berhubungan dengan variabel pada penelitian ini meliputi:

### 2.2.1 Kompensasi

#### 2.2.1.1 Pengertian Kompensasi

Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan karena itulah perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan jalan memberikan kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi (Mathis & Jackson, 2000: 153). Menurut

Handoko (1993: 115) menyatakan bahwa kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat.

Kompensasi juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Panggabean, 2002: 57). Selain itu dalam buku Hasibuan (2002 :91) terdapat beberapa pengertian kompensasi dari beberapa tokoh yaitu :

1. Menurut William B. Werther dan Keith Davis kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodic didesain dan dikelola oleh bagian personalia.
2. Menurut Andrew F. Sikula kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap segai suatu balas jasa atau ekuivalen.

Pengertian kompensasi juga terdapat pada berbagai literatur yang dikemukakan oleh beberapa pakar, antara lain:

1. Menurut Bedjo (2003 :86) kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan organisasi.
2. Menurut Dessler (1997 :115) kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu.

3. Menurut Handoko (1993 :805) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.
4. Nawawi (2001 :315) juga mengartikan penghargaan atau ganjaran kepada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya melalui kegiatan yang disebut bekerja.
5. Simamora (2004 :442) berpendapat kompensasi adalah apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.

Jadi bisa diambil kesimpulan, bahwa kompensasi adalah semua bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan balik dari pekerjaan mereka.

#### **2.2.1.2 Indikator kompensasi**

Menurut Simamora (2004 :445) bentuk kompensasi dapat dibagi ke dalam bentuk kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*).

##### **1. Kompensasi Langsung**

Sampai saat ini pengertian kompensasi langsung masih menggunakan istilah administrasi gaji dan upah, adapun pengertian dari kompensasi secara terpisah diungkapkan oleh Dessler (1998 :89) Kompensasi dengan pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah gaji, insentif, komisi dan bonus.

Dari penjelasan diatas kompensasi langsung merupakan bagian dari kompensasi secara keseluruhan yang pembayarannya pada umumnya menggunakan uang, dan langsung terkait dengan dengan prestasi kerja yang dapat berbentuk gaji, upah, insentif, komisi dan bonus (Dharma, 1997 :185).

Adapun bentuk-bentuk kompensasi langsung adalah:

a. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

b. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran dan dihasilkan.

c. Insentif/Bonus

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerja melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*). (Rivai, 2004 360)

Sedangkan dalam bukunya Ruky (2001 :10) kompensasi langsung diantaranya yaitu:

a. Upah/Gaji pokok

- b. Tunjangan tunai sebagai suplemen upah atau gaji yang diterima setiap bulan atau minggu.
  - c. Tunjangan Hari Raya Keagamaan dan gaji ke-14,15 dst.
  - d. Bonus yang dikaitkan atau tidak dikaitkan dengan prestasi kerja atau kinerja perusahaan.
  - e. Insentif sebagai penghargaan untuk prestasi termasuk komisi bagi tenaga penjualan.
2. Kompensasi Tak Langsung

Selain kompensasi langsung, kompensasi tak langsung juga mempunyai peranan yang tak kalah pentingnya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Dessler (1998 :85) yaitu Semua pembayaran keuangan tak langsung yang diterima oleh seorang karyawan untuk melanjutkan pekerjaan dengan perusahaan. Dan pembagian kompensasi tak langsung dalam tunjangan keuangan, tunjangan hari raya, kesejahteraan karyawan jamsostek dan pelayanan kesehatan.

- a. Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*)

*Fringe benefit* merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan.

- b. Tunjangan Karyawan (*employee benefit*)

Tunjangan adalah pembayaran (*payment*) dan jasa yang melengkapi Gaji pokok dan perusahaan membayar semua atau sebagian dari tunjangan ini (Simamora, 2004 :442). Dan lebih lanjutnya simamora (2004 :541) tunjangan karyawan dibagi tiga yaitu:

- a) Tunjangan yang menghasilkan penghasilan (*income*) seperti tunjangan keamanan sosial dan pensiun menggantikan penghasilan pada waktu pensiun, kontinuitas gaji dan program bagi yang tidak mampu atau cacat yang jangka pendek dan jangka panjang menggantikan penghasilan yang hilang karena sakit atau cacat.
- b) Tunjangan yang memberikan peningkatan rasa aman bagi kalangan karyawan dengan membayar pengeluaran ekstra atau luar biasa yang dialami karyawan secara tidak diduga seperti perawatan gigi dan kesehatan termasuk ke dalam kategori.
- c) Program tunjangan yang dapat dipandang sebagai kesempatan bagi karyawan. Hal ini dapat meliputi mulai dari pembayaran biaya kuliah sampai liburan dan hari besar. Tunjangan ini berkaitan dengan kualitas kehidupan karyawan yang terpisah.
- d) Fasilitas adalah tunjangan yang diterima oleh eksekutif yang dikaitkan dengan posisi dan status mereka diperusahaan (Simamora, 2004:549)  
Sedangkan menurut Gary Dessler (dikutip oleh Lies Indriyatni, 2009)

kompensasi mempunyai tiga komponen yakni sebagai berikut:

1. Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji, dan intensif atau bonus/ komisi.
2. Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.
3. Ganjaran non finansial (*non financial rewards*) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi.

### 2.2.1.3 Tujuan Diadakan Pemberian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2002 : 37), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.

## 6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

## 7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

## 8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

### 2.2.2 Motivasi Kerja

#### 2.2.2.1 Pengertian Motivasi

Perilaku manusia sebenarnya hanyalah cerminan yang paling sederhana motivasi dasar mereka. Agar perilaku manusia sesuai dengan tujuan organisasi, maka harus ada perpaduan antara motivasi akan pemenuhan kebutuhan mereka sendiri dan permintaan organisasi. Perilaku manusia ditimbulkan atau dimulai dengan adanya motivasi. Menurut Robbins (2007 :213) motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran. Pengertian motivasi juga datang dari Hariandja (2002 :321) yaitu faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong

perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha keras atau lemah.

Pengertian lainnya tentang motivasi dikemukakan oleh Sopiah (2008 :170) dengan definisi sebagai keadaan di mana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya.

Berdasarkan beberapa pengertian motivasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi timbul dari diri sendiri untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan juga bisa dikarenakan oleh dorongan orang lain. Tetapi motivasi yang paling baik adalah dari diri sendiri karena dilakukan tanpa paksaan dan setiap individu memiliki motivasi yang berbeda untuk mencapai tujuannya.

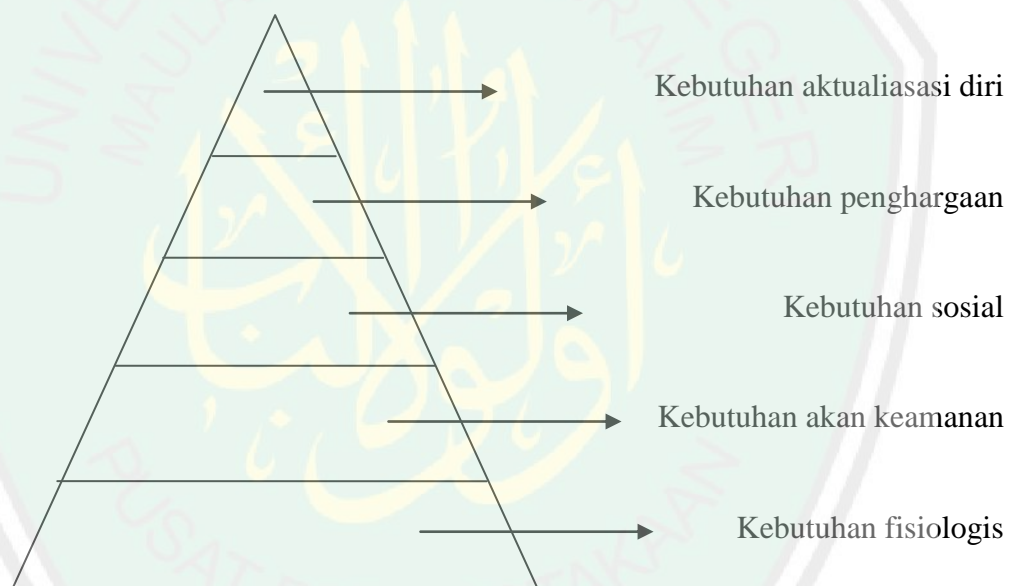
#### **2.2.2.2 Teori Motivasi**

Adapun teori motivasi yang banyak dianut oleh kebanyakan orang adalah teori motivasi kabutuhan, teori ini beranggapan bahwa tindakan manusia adalah untuk memenuhi kebutuhan. Teori motivasi menurut Wursanto (1989: 137) menjelaskan bahwa yang dinamakan teori motivasi suatu pandangan tentang cara atau system pemberian motivasi, yang sampai batas-batas tertentu bersifat normative, dalam arti didalamnya terdapat prinsip-prinsip, norma-norma yang dapat dipergunakan sebagai pedoman dalam memberikan motivasi kepada orang-orang atau kelompok tertentu.

Menurut Moekijat (1999) didalam bukunya manajemen sumber daya manusia (manajemen kepegawaian) terdapat teori Hirarki Kebutuhan Abraham H. Maslow. Teori motivasi Abraham Maslow yang didasarkan atas tingkat kebutuhan

yang disusun menurut prioritas kekuatan. Maslow berpendapat bahwa apabila kebutuhan pada tingkat bawah telah dipenuhi, maka kebutuhan fisiologis akan menimbulkan kebutuhan yang lebih tinggi. Terdapat gambar yang menunjukkan kebutuhan-kebutuhan yang tersusun menurut urutan kekuatannya. Sedangkan kekuatan yang paling kuat terdapat pada bagian bawah piramida. Pada tingkat terbawah hierarki adalah *kebutuhan fisiologis atau kebutuhan hidup terus*. Seperti halnya kebutuhan akan papan, sandang dan pangan.

**Gambar 2.1**  
**Hirarki Kebutuhan Abraham H. Maslow**



Sumber: Moekijat (1999 :181)

Maslow berpendapat bahwa kebutuhan tersebut diatas mempunyai kekuatan yang luar biasa untuk menarik individu kembali kepada suatu pola kebutuhan fisiologis yang kuat untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan pokok manusia seperti sandang, pangan dan pemenuhan seperti rasa lapar, haus, perlindungan, sek dan kebutuhan lainnya. Kebutuhan ini dipandang sebagai kebutuhan yang paling mendasar bukan saja karena setiap orang

membutuhkannya terus menerus sejak lahir hingga ajalnya, akan tetapi juga karena tanpa pemuasan berbagai kebutuhan tersebut seseorang tidak akan hidup secara normal.

### **2.2.2.3 Tujuan Pemberian Motivasi**

Tujuan pemberian motivasi menurut Hasibuan (2005: 97) adalah:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.
12. Dan lain sebagainya.

### **2.2.2.4 Alat Motivasi**

Menurut Hasibuan (2005 :99) “Alat-alat motivasi yang diberikan kepada incentive bawahan dapat berupa *material incentive* dan *non material*.”

1. Material Insentif adalah alat motivasi yang diberikan berupa uang dan atau barang yang mempunyai nilai pasar, jadi memberikan kebutuhan ekonomis. Misalnya: kendaraan, rumah dan lain-lainnya.
2. Nonmaterial Insentif adalah alat motivasi yang diberikan berupa barang atau benda yang tidak ternilai, jadi hanya memberikan kepuasan atau kebanggaan rohani saja. Misalnya: medali, piagam bintang jasa dan lainnya.
3. Kombinasi Materiil dan Nonmateriil Insentif adalah alat motivasi yang diberikan berupa materiil (uang dan barang) dan nonmaterial (medali dan piagam), jadi memenuhi kebutuhan ekonomis dan kepuasan atau kebanggaan rohani.

#### **2.2.2.5 Jenis-Jenis Motivasi**

Menurut Hasibuan (2005 :99) mengemukakan bahwa jenis motivasi ada dua yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

1. Motivasi Positif (Insentif positif) adalah manager memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
2. Motivasi Negatif (Insentif negatif) adalah manager memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan motivasi ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang akan berakibat kurang baik.

Dalam prakteknya kedua jenis motivasi di atas sering digunakan oleh manajer suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang dalam memberikan suatu motivasi atau kebijakan, supaya bawahan atau karyawan termotivasi semangat kerjanya. Sedangkan yang menjadi masalah ialah “ kapan motivasi positif atau motivasi negative” itu efektif merangsang gairah kerja karyawan.

#### **2.2.2.6 Model-Model Motivasi**

Menurut Hasibuan (2005 :100) ada tiga model motivasi yaitu:

1. Model Tradisional, mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar bergairah bekerjanya meningkat dilakukan dengan system insentif yaitu memberikan insentif materiil kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin berprestasi maka semakin banyak balas jasa yang diterima. Jadi motivasi bawahan untuk mendapatkan insentif (uang atau barang) saja.
2. Model Hubungan Manusia, mengatakan bahwa kontak sosial yang dialami karyawan dalam bekerja merupakan hal yang sangat penting bagi mereka. Kebosanan serta kerutinan pekerjaan merupakan hal-hal yang mengurangi motivasi mereka dalam bekerja. Para peneliti tersebut menganjurkan bahwa para manajer bisa memotivasi para karyawan dengan mengakui kebutuhan social mereka dengan membuat mereka merasa penting dan berguna. Sesuai dengan pendapat ini maka organisasi mencoba untuk mengakui kebutuhan sosial karyawan dan mencoba memotivasi mereka dengan meningkatkan kepuasan kerjanya. Para karyawan diberi lebih banyak kebebasan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaan mereka.

3. Model Sumber Daya Manusia, berpendapat bahwa para karyawan sebenarnya mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam. Bukan karena motivasi karena uang ataupun keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan mempunyai arti dalam bekerja. Mereka berpendapat bahwa sebagian besar individu sudah mempunyai dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik dan tidak selalu para karyawan memandang pekerjaan sebagai sesuatu hal yang tidak menyenangkan. Bahkan pada umumnya para pekerja akan memperoleh kepuasan karena prestasi yang tinggi.

#### 2.2.2.7 Metode-Metode Motivasi

Ada dua metode dalam motivasi menurut Hasibuan (2005 :100) yaitu:

1. Metode Langsung (*Direct Motivation*) adalah motivasi (motivasi materiil & nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi, sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya.
2. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*) adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. misalnya: kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja terang dan nyaman, suasana dan lingkungan pekerjaan yang baik, penempatan karyawan yang tepat dan lainnya. Sedangkan motivasi tidak langsung ini sangat besar pengaruhnya untuk merangsang semangat kerja karyawan, sehingga produktivitas kerja meningkat.

## 2.2.3 Kinerja

### 2.2.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar "kerja" yang diterjemahkan dari bahasa asing *performance* yang berarti prestasi atau hasil kerja. Menurut Mangkunegara (2005 :9) kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Rivai (2005 :309) berpendapat kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan (Simamora, 2004 :339).

Wirawan (2009 :5) berpendapat kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Mathis & Jackson (2002 :78) mengemukakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain meliputi:

1. Kualitas *output*

Yaitu tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.

2. Kuantitas *output*

Yaitu menerangkan jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja ataupun merupakan jumlah siklus aktivitas yang dihasilkan yang berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.

3. Jangka waktu *output*

Yaitu menerangkan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu yang telah ditentukan.

4. Kehadiran ditempat kerja

Yaitu menerangkan tentang jumlah absensi, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.

5. Sikap kooperatif (bekerja sama)

Yaitu menerangkan bagaimana keadaan masing-masing individu karyawan, apakah membantu atau menghambat dari teman sekerjanya.

Untuk menghindari subyektifitas penilaian terhadap seorang karyawan, diperlukan pengukuran kinerja secara formal dengan format atau acuan yang transparan yang diketahui oleh karyawan secara keseluruhan. Sehingga seseorang dapat merencanakan keberhasilan karirnya dengan mengacu pada sistem penilaian kinerja yang diterapkan.

Kinerja karyawan dapat dikelompokkan ke dalam beberapa tingkatan, yaitu tingkatan kinerja tinggi, menengah atau rendah. Dapat juga dikelompokkan

melampaui target, sesuai target atau di bawah target. Kinerja yang tinggi dapat tercapai karena kepercayaan (*trust*) timbal balik yang tinggi di antara anggota-anggotanya artinya para anggota mempercayai integritas, karakteristik, dan kemampuan setiap anggota lain. Untuk mencapai kinerja yang tinggi memerlukan waktu lama untuk membangunnya, memerlukan kepercayaan, dan menuntut perhatian yang seksama dari pihak manajemen.

### **2.2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

A Dale Timple dalam Mangkunegara (2005 :15) menyatakan bahwa faktor-faktor kinerja terdiri dari:

#### **1. Faktor Internal**

Faktor internal adalah faktor-faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan yang tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

#### **2. Faktor eksternal**

Faktor eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

### **2.2.3.3 Indikator Kinerja**

Simanjuntak (2001: 4) menyatakan bahwa kinerja secara filosofi merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja, yakni hari ini lebih baik dari hari esok.

Sedangkan menurut Dharma (2001 :154) ada standar yang meliputi cara pengukuran atas kinerja yang mencakup dalam tiga hal, yaitu:

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja
3. Ketepatan waktu

Dari definisi-definisi diatas disimpulkan bahwa kinerja bukanlah perhitungan akan kuantitas suatu produk tetapi suatu perhitungan rasio, perbandingan dan merupakan suatu pengukuran matematis dari suatu tingkat efisiensi, hal ini jelas berbeda dengan produksi, dimana produksi lebih mengutamakan atau menghitung tingkat kuantitas yang dihasilkan dari produksi.

Bayaran berdasarkan kinerja bisa memiliki banyak bentuk. Bentuk yang paling luas pemakainaya dan paling dikenal adalah penilaian secara berkala yang digunakan untuk menentukan peningkatan gaji. Pembayaran jasa (*merit pay*) mempunyai tiga sifat kunci: jenis ini menekankan kinerja individu ; kinerja yang dihargai biasanya diukur secara subyektif, dan jenis ini memberikan kenaikan permanen, begitu kenaikan jasa diberikan.

#### **2.2.3.4 Penilaian Kinerja**

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran (Rivai, 2006 :309).

Simamora (2004 :338) mengemukakan penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu.

Penilaian prestasi kerja adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2005 :10).

Menurut Mathis & Jackson (2002 :81) penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Mathis & Jackson (2002 :82) juga mengemukakan kegunaan dari penilaian kinerja ada dua, yaitu yang pertama untuk memberikan penghargaan, seperti promosi, kompensasi dan sebagainya dan kegunaan yang kedua yaitu untuk pengembangan potensi individu, seperti mengidentifikasi kelemahan, potensi, kebutuhan pelatihan dan sebagainya.

#### **2.2.3.5 Tujuan Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja dapat digunakan antara lain sebagai berikut (Rivai, 2006 :311):

1. Mengetahui pengembangan karyawan, yang meliputi: identifikasi kebutuhan pelatihan, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
2. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi: keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan,

pengakuan kinerja karyawan, pemutusan hubungan kerja dan mengidentifikasi yang buruk.

3. Keperluan perusahaan, yang meliputi: perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, informasi untuk identifikasi tujuan, evaluasi terhadap sistem SDM, dan penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
4. Dokumentasi, yang meliputi: kriteria untuk validasi penelitian, dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

#### 2.2.3.6 Metode Penilaian Kinerja

Metode atau teknik penilaian kinerja karyawan dapat digunakan dengan dua pendekatan, yaitu (Rivai, 2006 :324):

##### 1. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kinerja diwaktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Dengan mengevaluasi kinerja dimasa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi.

Teknik-teknik penilaian ini antara lain:

- a. Skala peringkat (*Rating Scale*), yaitu suatu metode penilaian yang dilakukan dengan melihat hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi.

- b. Daftar pertanyaan (*Checklist*), yaitu metode penilaian yang terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu.
- c. Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*), metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian.
- d. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*), yaitu pemilihan yang didasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat bagus atau sangat jelek dalam melaksanakan pekerjaan.
- e. Metode catatan prestasi, metode ini berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan terutama oleh para profesional.

## 2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia (penilai), tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian.

Teknik-teknik penilaian ini antara lain:

- a. Penilaian Diri Sendiri, yaitu penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri, dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan-kekuatan dan kelemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.

- b. Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management By Objective*), yaitu penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang.
- c. Penilaian Secara Psikologis, yaitu proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan.
- d. Pusat Penilaian (*Assessment Center*), yaitu penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

#### **2.2.4 Kajian Keislaman**

##### **2.2.4.1 Kompensasi Dalam Pandangan Islam**

Islam merupakan agama yang tidak hanya mengatur hubungan manusia dengan Tuhan-Nya saja, tetapi juga mengatur hubungan sesama manusia. Islam memberikan apresiasi yang sangat positif dalam hal bekerja. Pada dasarnya setiap transaksi kerja akan menimbulkan kompensasi. Dalam terminologi fiqh mu'amalah, kompensasi yang berkaitan dengan tenaga kerjamanusia disebut dengan *ijarah* (upah). Berbicara tentang kompensasi dari hasil kerja yaitu upah dalam pandangan Islam, ia merupakan hak dari orang yang telah bekerja dan juga kewajiban bagi orang yang mempekerjakannya.

Pemikiran fiqh Islam tentang penetapan upah menegaskan bahwa upah harus adil dan setara di mana dua pihak bisa menerima antara si pemberi kerja pekerja. Adil, seperti dalam kasus penjual atau penerima upah atau harga yang

ditetapkan berpijak pada harga yang setara. Prinsip ini berlaku bagi pemerintah maupun individu. Jadi, jika pemerintah ingin menetapkan upah atau kedua pihak tidak bersepakat tentang besarnya upah, maka mereka harus bersepakat tentang besarnya upah yang telah ditetapkan oleh pemerintah, yang berpijak pada kondisi normal (Amin, 2002).

Sebagaimana firman Allah SWT dalam surah Az-Zukhruf ayat 32, yang berbunyi:

أَهُمْ يَفْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ ۗ تَحْنُ فَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا ۗ وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ (٣٢)

Artinya:“Apakah mereka yang membagi-bagi rahmat Tuhanmu? Kami telah menentukan antara mereka penghidupan mereka dalam kehidupan dunia, dan Kami telah meninggikan sebahagian mereka atas sebahagian yang lain beberapa derajat, agar sebahagian mereka dapat mempergunakan sebahagian yang lain. Dan rahmat Tuhanmu lebih baik dari apa yang mereka kumpulkan”.(QS. Az-Zukhruf: 32)

Ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah memberikan kelebihan sebagian manusia atas sebagian yang lain, agar manusia itu dapat saling membantu antara yang satu dengan yang lainnya, salah satu caranya adalah dengan melakukan akad *ijarah* (mengupah), karena dengan akad *ijarah* itu sebagian manusia dapat mempergunakan jasa sebagian yang lain.

Islam juga menjelaskan mengenai gaji atau upah yang harus segera dibayarkan. Hal ini dijelaskan dalam Hadist yang diriwayatkan oleh Ibnu Majah di bawah ini:

أَعْطُوا أَوْ الْأَجْرَ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرَقُهُ

Artinya:“Berikanlah kepada seorang pekerja upahnya sebelum keringnya kering”.(HR. Ibnu Majah)

Hadist yang diriwayatkan oleh Ibnu Majah ini menjelaskan tentang penyegeraan pemberian upah (gaji) ketika seseorang telah menyelesaikan pekerjaannya, sesuai ketentuan dan kesepakatan. Dalam pembayaran upah dianjurkan untuk mempercepat pembayarannya dan jangan menunda-nunda pembayaran upah tersebut. Salah satu norma ditentukan islam adalah memenuhi hak-hak *musta'jir*. Islam tidak membenarkan jika seorang pekerja mencurahkan jerih payah dan keringatnya sementara upah tidak diperoleh, dikurangi dan ditunda-tunda. Selanjutnya, perlu diketahui juga kapan upah harus dibayarkan oleh para pekerja.

Hikmah disyari'atkannya *ijarah* dalam bentuk pekerjaan atau upah mengupah adalah karena dibutuhkan dalam kehidupan manusia. Tujuan dibolehkannya *ijarah* pada dasarnya adalah untuk mendapatkan keuntungan materil. Namun itu bukanlah tujuan akhir karena usaha yang dilakukan atau upah yang diterima merupakan sarana untuk mendekati diri kepada Allah SWT.

#### 2.2.4.2 Peran Motivasi Kerja Dalam Kehidupan Sehari-Hari

Allah berfirman dalam Al-Qur'an surah Ar-Ra'd ayat 11 yang berbunyi:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ

Artinya:“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri”.(QS. Ar-Ra'd: 11)

Dari ayat tersebut kita bisa mengambil kesimpulan bahwa ternyata motivasi yang paling kuat adalah dari diri seseorang itu sendiri. Motivasi sangat berpengaruh dalam gerak-gerik seseorang dalam setiap tindak tanduknya. Dalam kaitannya dengan tingkah laku keagamaan motivasi tersebut penting untuk

dibicarakan dalam rangka mengetahui apa sebenarnya latar belakang suatu tingkah laku keagamaan yang dikerjakan oleh seseorang tersebut.

Seperti juga Sabda Nabi SAW yang amat terkenal yang menjelaskan bahwa nilai-nilai suatu bentuk kerja tergantung pada niat pelakunya. Dalam sebuah hadist diriwayatkan oleh Bukhari dan Muslim, Rasulullah bersabda:

إِنَّمَا أَلَا عَمَالٌ بِالنِّيَّاتِ وَإِنَّمَا لِكُلِّ أَمْرٍ مَا نَوَى

Artinya:“Sesungguhnya amal perbuatan itu tergantung pada niatnya, dan sesungguhnya bagi setiap orang tergantung pada apa yang diniatkannya”.(HR. Al-Bukhari Muslim)

Hadist ini menjelaskan bahwa tinggi rendahnya nilai kerja itu diperoleh seseorang tergantung dari tinggi rendahnya niat. Niat juga merupakan dorongan bathin bagi seseorang untuk mengerjakan atau tidak mengerjakan sesuatu.

Motivasi dan niat dapat mempengaruhi status suatu perbuatan. Seseorang yang bekerja dengan rajin dari pagi sampai malam dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya, termotivasi oleh kebutuhannya itu, untuk memperoleh gaji atau laba dari perdagangan. Di sini peranan motivasi itu sangat besar artinya dalam membimbing dan mengarahkan seseorang terhadap tingkah laku keagamaan. Ketika seseorang termotivasi untuk bekerja, maka pada saat itu ia berniat untuk melakukannya. Atau sebaliknya, ketika ia berniat untuk bekerja, maka muncul motivasi untuk melakukannya. Baik niat maupun motivasi dapat mempengaruhi keberadaan dan kualitas suatu perbuatan.

#### **2.2.4.3 Kinerja Dalam Islam**

Agama Islam sangat menganjurkan agar manusia dapat bekerja dengan baik dan giat. Islam mendorong orang-orang mukmin untuk bekerja keras, karena pada hakikatnya kehidupan dunia ini merupakan kesempatan yang tidak akan

pernah terulang untuk berbuat kebajikan atau sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain. Hal ini sekaligus untuk menguji orang-orang mukmin, siapakah diantara mereka yang paling baik dan tekun dalam bekerja (Munir, 2007: 106).

Dalam Islam Allah mencela orang yang mampu (sehat) dan kuat untuk bekerja tetapi tidak mau berusaha keras. Seharusnya seorang muslim harus bisa mensyukuri nikmat Allah yang berupa kesehatan, kekuatan dan kemampuan diri untuk bekerja dengan giat dan bersungguh-sungguh dengan niat ikhlas mencari ridho Allah SWT untuk bekal kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat (Diana, 2008). Seperti firman Allah SWT dalam QS. At-Taubah:105

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (١٠٥)

Artinya: Dan katakanlah : "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakannya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan". (QS. At-Taubah:105)

Dalam Islam, seorang muslim dianjurkan melakukan sesuatu dengan prestasi yang terbaik, bukan hanya bagi dirinya, tetapi juga bagi orang lain. Karena hal ini menjadi ukuran pribadi yang unggul (Diana, 2008 :204).

Sebagaimana dalam hadis Nabi Muhammad SAW berikut:

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ الْمُؤْمِنُ الْقَوِيُّ خَيْرٌ وَأَحَبُّ إِلَى اللَّهِ مِنَ الْمُؤْمِنِ الضَّعِيفِ وَفِي كُلِّ خَيْرٍ احْرِصْ عَلَى مَا يَنْفَعُكَ وَاسْتَعِزْ بِاللَّهِ وَلَا تَعْجِزْ وَإِنْ أَصَابَكَ شَيْءٌ فَلَا تَقُلْ لَوْ أَنِّي فَعَلْتُ كَذَا وَكَذَا وَلَكِنْ قُلْ قَدَرُ اللَّهِ وَمَا شَاءَ فَعَلَ فَإِنَّ لَوْ تَفْتَحُ عَمَلَ الشَّيْطَانِ

Artinya: Nabi Muhammad SAW bersabda: Mukmin yang kuat lebih baik dan lebih dicintai dari pada mukmin yang lemah dan dalam segala hal selalu mengerjakan yang terbaik, raihlah apa yang dapat memberi manfaat bagimu, dan mintalah pertolongan pada Allah, jangan lemah! Kalau engkau tertimpa sesuatu maka jangan berkata: “Kalau aku berbuat begini dan begitu,” tetapi katakanlah:

“Allah SWT telah menentukan dan menghendaki aku.” Berandai-andai itu adalah perbuatan syaitan. (HR. Muslim)

Hadis diatas mengandung pengertian bahwa seorang mukmin dianjurkan menjadi pribadi yang kuat dan unggul dengan cara: (Diana, 2008: 204)

1) Memperkuat Keimanan

Keimanan seseorang akan membawa pada kemuliaan, baik didunia maupun diakhirat. Jika kualitas keimanannya kuat dan selalu diikuti dengan melakukan amal saleh, maka ia akan merasakan manisnya iman.

2) Menggali Kemampuan (*Ability*)

Seorang mukmin diwajibkan bekerja dengan baik agar menjadi kategori orang yang kuat dalam berbagai hal, baik dalam keimanan, kejiwaan, keilmuan dan sebagainya. Karena, jika sudah memiliki kekuatan tersebut, maka mereka akan menjadi orang yang unggul dan akan menghasilkan prestasi-prestasi dalam hidupnya. Baik prestasi dalam kehidupan keluarga, maupun dalam hal pekerjaan. Prestasi dalam bekerja dapat dilihat dari kualitas kerja dan kinerja yang tinggi dan semakin baik.

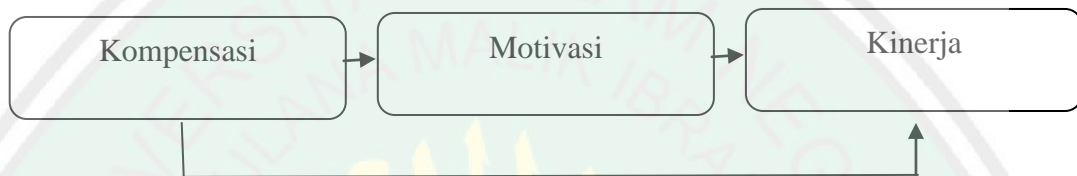
3) Memperbanyak Perbuatan yang Bermanfaat

Dalam bekerja, seorang mukmin dianjurkan meraih prestasi yang terbaik dan bermanfaat, tidak boleh berandai-andai dan tidak boleh hanya merencanakan tanpa pelaksanaannya.

### 2.3 Kerangka Hipotesis

Berdasarkan kajian teoritis yang telah dijelaskan sebelumnya, maka model hipotesis penelitian ini ingin menguji Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai variabel *intervening*.

**Gambar 2.2**  
**Model Hipotesis**



### 2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka konsep diatas diperoleh model hipotesis sebagai berikut:

H1 : Kompensasi (X) berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y)

H2 : Motivasi Kerja (Z) Memediasi antara Kompensasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu penelitian yang menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan memerlukan analisis data dengan prosedur statistik. Alat ukur penelitian ini berupa kuesioner, data yang diperoleh berupa jawaban dari karyawan terhadap pernyataan yang diajukan. Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian ini adalah *explanatory*.

Menurut Sani & Masyhuri (2010 :287) Penelitian eksplanatori (*explanatory research*) adalah untuk menguji antar variabel yang dihipotesiskan. Penelitian ini terdapat hipotesis yang akan diuji sebenarnya. Hipotesis ini menggambarkan hubungan antara dua variabel, untuk mengetahui apakah variabel berasosiasi ataukah tidak dengan variabel lainnya, atau apakah variabel disebabkan atau dipengaruhi atau tidak oleh variabel lainnya.

Dalam penelitian ini menggunakan model analisis jalur (*path analysis*) karena diantara variabel independen dengan variabel dependen terdapat mediasi yang mempengaruhi. Dalam penelitian ini terdiri tiga variabel. Yakni variabel bebas (*independent*), Kompensasi, variabel terikat (*dependent*), Kinerja Karyawan, dan Mediasi (*Intervening*), Motivasi Kerja. Sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu ingin mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja sebagai variabel *intervening*. Studi pada PDAM Kota Malang.

### 3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di PDAM Kota Malang yang berlokasi di Jl. Danau Sentani Raya No. 100, Madyopuro, Kedungkandang, Kota Malang.

### 3.3 Populasi dan Sampel

#### 3.3.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2010 :117) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi merupakan keseluruhan individu atau objek yang diteliti yang memiliki beberapa karakteristik yang sama. Karakteristik yang dimaksud dapat berupa usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, wilayah tempat tinggal, dan seterusnya (Latipun, 2006). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PDAM Kota Malang sejumlah 350 karyawan.

#### 3.3.2 Sampel

Menurut Djarwanto (*dalam* Sani & Maharani, 2013 :181) sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan dari populasi.

Agar sampel yang diambil dapat dikatakan representatif, maka dalam perhitungan untuk menentukan jumlah sampel digunakan Rumus Slovin (Umar, *dalam* Sani & Maharani, 2013 :181) yaitu sebagai berikut:

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

Dimana:

$n$  = Ukuran sampel

$N$  = Jumlah populasi

$e$  = Presisi atau batas toleransi kesalahan

Batas kesalahan yang ditolerir ini untuk setiap populasi tidak sama, ada yang 5% atau 10%. Untuk memperkecil sampel yang akan digunakan, penelitian ini menggunakan presisi 10%, mengingat bahwa PDAM Kota Malang merupakan suatu instansi yang padat jadwal, sehingga dengan sedikitnya sampel tidak akan mempengaruhi proses kerja para karyawan.

Dari populasi karyawan PDAM Kota Malang diketahui sebanyak 350 karyawan dengan batas toleransi kesalahan 10% maka didapat sampel sebanyak:

$$n = \frac{350}{350 \cdot (0,1)^2 + 1} = 78$$

Jadi, sampel minimum yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah sebanyak 78 karyawan.

### 3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan peneliti adalah *Probability sampling* dengan pendekatan *proportional random sampling*. Menurut Sani & Maharani (2013 :181) *Probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Kemudian teknik pengambilan sampel yang dipilih adalah teknik *proportional random sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dimana semua anggota mempunyai kesempatan yang sama untuk

dijadikan sampel, sesuai dengan proporsinya, banyak atau sedikit populasi (Sugiyono, *dalam* Sani & Masyhuri, 2010).

Sedangkan untuk mengukur pendapat dari beberapa sampel tersebut menggunakan *skala likert*. Menurut Istijanto (2006 :109) *skala likert* mengukur tingkat persetujuan responden terhadap serangkaian pernyataan suatu objek. Pada umumnya skala ini mempunyai 5 atau 7 kategori dari “sangat setuju” hingga “sangat tidak setuju”. Cara pengukurannya adalah menghadapkan seorang responden dengan sebuah pertanyaan dan kemudian diminta untuk memberi jawaban:

- a. Jawaban sangat setuju diberi skor 5
- b. Jawaban setuju diberi skor 4
- c. Jawaban ragu-ragu diberi skor 3
- d. Jawaban tidak setuju diberi skor 2
- e. Jawaban sangat tidak setuju diberi skor 1

Dalam hal ini peneliti akan menyebarkan kuesioner kepada seluruh karyawan PDAM Kota Malang sesuai sampel yang telah ditentukan.

### **3.5 Data dan Jenis Data**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dua jenis sumber data, yaitu:

#### **3.5.1 Data Primer**

Menurut Cooper & Emory (*dalam* Trihandini, 2005) Data primer adalah data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah penelitian yang akan diteliti.

Sumber data primer pada penelitian ini diperoleh langsung dari pihak karyawan PDAM Kota Malang sebagai responden penelitian dengan menggunakan kuesioner.

### **3.5.2 Data Sekunder**

Data sekunder merupakan data yang diperoleh melalui atau berasal dari pihak kedua yang ikut mengetahui atau memiliki suatu data. Sumber data sekunder dapat diragukan keasliannya karena data telah diolah/diinterpretasikan dan disajikan sesuai dengan kepentingan pemegang data (Abdillah & Jogiyanto, 2015 :51).

Sumber data sekunder pada penelitian ini diperoleh dari data atau dokumen yang ada di PDAM Kota Malang.

## **3.6 Metode Pengumpulan Data**

Metode penelitian adalah cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data penelitian, sedangkan instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik dalam arti cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih mudah diolah (Arikunto, 2006 :103). Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan sebagai berikut:

### **3.6.1 Kuesioner**

Kuesioner merupakan pertanyaan formal secara konsisten, terangkai dan tertulis yang ditujukan untuk memperoleh informasi dari responden. Kuesioner dapat berasal dari:

- Susunan sendiri (membuat dari definisi operasional, studi pendahuluan) dan dilakukan uji coba sebelum dilakukan
- Adopsi (mengambil dari penelitian lain)
- Adaptasi (mengambil dan memodifikasi dari penelitian lain) (Wijaya, 2013).

Dalam hal ini peneliti membuat beberapa pertanyaan yang berhubungan dengan variabel terkait kemudian akan disebar kepada para karyawan di PDAM Kota Malang.

### **3.6.2 Dokumentasi**

Metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variasi yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya (Arikunto, 2006 :231). Metode ini digunakan untuk melengkapi data yang berhubungan dengan gambaran umum perusahaan/obyek yang diteliti. Metode dokumentasi adalah metode pengumpulan data yang diperlukan dengan cara mempelajari atau mengutip arsip-arsip dan catatan-catatan yang ada pada obyek yang diteliti. Dalam hal ini peneliti mengumpulkan data yang berhubungan dengan gambaran umum PDAM Kota Malang.

### **3.7 Definisi Operasional Variabel**

Variabel Definisi operasional adalah suatu definisi mengenai variabel yang dirumuskan berdasarkan karakteristik-karakteristik variabel tersebut yang dapat diamati (Azwar, 2010 :74). Konsep dapat diamati atau di observasi ini penting, mampu membuka kemungkinan bagi orang lain selain peneliti untuk melakukan

hal yang serupa, sehingga apa yang dilakukan oleh peneliti terbuka untuk diuji kembali oleh orang lain.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel, yaitu variabel tergantung (*dependent* atau diberi simbol Y), variabel mediator (*intervening* atau diberi simbol Z) dan variabel bebas (*independent* atau diberi simbol X). Variabel tergantung adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas, variabel mediator adalah variabel yang memediasi hubungan variabel tergantung dengan variabel bebas. Sedangkan variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel tergantung. Adapun identifikasi dari variabel penelitian ini adalah sebagai berikut:

Variabel dependen : Kinerja Karyawan (Y)

Variabel *Intervening* : Motivasi Kerja (Z)

Variabel Independen : Kompensasi (X)

Secara keseluruhan penentuan atribut dan indikator serta definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Indikator	Item
Kompensasi	1. Kompensasi Langsung 2. Kompensasi Tak Langsung  Sumber: Simamora (2004)	1. Gaji yang diterima 2. Gaji sesuai dengan usaha 3. Gaji dengan harapan 4. Bonus sesuai 5. Tunjangan sesuai 6. Puas dengan jaminan social 7. Jaminan sesuai 8. Fasilitas perusahaan

<p>Motivasi</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebutuhan aktualisasi diri</li> <li>2. Kebutuhan penghargaan</li> <li>3. Kebutuhan sosial</li> <li>4. Kebutuhan akan keamanan</li> <li>5. Kebutuhan fisiologis</li> </ol> <p>Sumber: Moekijat (1999)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jaminan Keselamatan</li> <li>2. Profesional</li> <li>3. Merasa aman</li> <li>4. Hubungan antar pegawai</li> <li>5. Hubungan dengan pimpinan</li> <li>6. Penghargaan</li> <li>7. Dorongan dari pimpinan</li> <li>8. Dapat pengakuan</li> <li>9. Perusahaan peduli terhadap prestasi</li> <li>10. Mendapatkan promosi</li> </ol>
<p>Kinerja</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas kerja</li> <li>2. Kuantitas kerja</li> <li>3. Ketepatan waktu</li> </ol> <p>Sumber: Dharma (2001)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki Antusiasme tinggi</li> <li>2. Menyelesaikan tepat waktu</li> <li>3. Selalu inovatif</li> <li>4. Terampil dalam melaksanakan tugas</li> <li>5. Melakukan tugas dengan kualitas yang diinginkan</li> <li>6. Menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas tinggi</li> <li>7. Mengikuti prosedur perusahaan</li> </ol>

### 3.8 Metode Analisis Data

Penelitian ini memiliki satu variabel dependen, satu variabel independen dan satu variabel sebagai variabel *intervening*. Menurut Sani & Maharani (2013) Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul

(dalam penelitian kuantitatif). Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). *Path analysis* atau analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel (Sani & Maharani, 2013 :61). Model ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel (endogen) Riduwan dan Kuncoro (dalam Sani & Maharani, 2013). Menurut Riduwan bahwa koefisien jalur (*path*) adalah koefisien regresi yang distandartkan, yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku (*Z-score*).

### 3.8.1 Uji Instrumen Data

Uji instrumen data dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar tingkat keakuratan dan konsistensi data yang dikumpulkan. Instrumen (daftar pertanyaan) yang digunakan untuk mengumpulkan data primer harus memenuhi dua persyaratan, yaitu:

1. Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. karena dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data, maka kuesioner yang disusun harus dapat mengukur apa yang ingin diukur. Menurut Singarimbun (dalam Sani & Masyhuri, 2010 :249) uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang diukur. Dengan menggunakan *product moment*, item pertanyaan dapat dikatakan valid jika lebih besar dari 0.30.

## 2. Uji Reliabilitas

Menurut Sani dan Masyhuri (2010) Realibilitas menunjukkan pengertian bahwa sesuatu dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrument tersebut sudah baik. Untuk mengetahui suatu alat ukur itu reliabel dapat diuji dengan menggunakan rumus *Cronbach's Alpha*. Apabila variabel yang diteliti mempunyai *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) > 60% (0,60) maka variabel tersebut dikatakan *reliable*, sebaliknya *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) < 60% maka variabel tersebut dikatakan tidak *reliable*.

### 3.8.2 Uji Asumsi Klasik

Menurut Riduwan & Kuncoro (2013) asumsi yang mendasari *path analysis* adalah pada hubungan antar variabel bersifat linier dan normal.

#### 1. Uji Multikolonieritas

Uji Multikolonieritas bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi yang tinggi antara dua atau lebih variabel bebas. Salah satu cara untuk mengetahui gejala ini adalah dapat dilihat dari *Variance Inflation Factor* (VIF) dari masing-masing variabel bebas mengindikasikan bahwa dalam model tidak terdapat multikolonieritas. (Santoso, 2000)

#### 2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Heteroskedastisitas menunjukkan penyebaran variabel bebas. Penyebaran yang acak menunjukkan model regresi yang baik. Dengan kata

lain tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk menguji heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan mengamati grafik *scatterplot* dengan pola titik-titik menyebar diatas dan dibawah sumbu Y.

### 3. Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah residual model regresi yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Jika nilai signifikansi dari hasil uji *Kolmogorov-Smirnov*  $> 0.05$ , maka asumsi normalitas terpenuhi.

#### 3.8.3 Uji Hipotesis dengan Analisis jalur (*Path Analysis*)

Metode *Path Analysis* adalah suatu metode yang mengkaji pengaruh langsung maupun tidak langsung dari variabel-variabel yang dihipotesiskan sebagai akibat pengaruh perlakuan terhadap variabel tersebut. Dengan menggunakan *Path Analysis* maka peneliti tidak hanya menghitung secara simultan seluruh variabel independen terhadap variabel dependen, tetapi juga dapat diketahui pengaruh secara parsial dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. *Path Analysis* digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel. Model ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung atau tidak langsung seperangkat variabel independen (eksogen) terhadap variabel dependen (endogen) (Sani & Maharani, 2013).

Menurut Solimun (*dalam* Sani & Maharani, 2013) tahapan dalam menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) sebagai berikut:

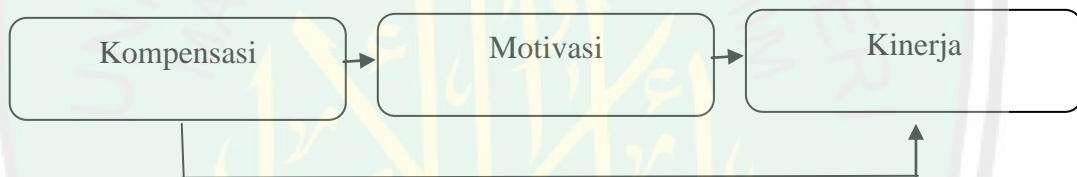
1. Merancang model berdasarkan konsep teori

Pada paradigma jalur digunakan dua macam arah panah yaitu,

- a. Anak panah satu arah yang menyatakan pengaruh langsung dari variabel independen (Kompensasi) terhadap variabel dependen (Kinerja Karyawan).
- b. Anak panah satu arah yang menyatakan pengaruh tidak langsung dari variabel independen (Kompensasi) terhadap variabel dependen (Kinerja Karyawan) dengan variabel *intervening* Motivasi Kerja.

**Gambar 3.1**

**Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)**



Berdasarkan gambar di atas setiap nilai P menggambarkan jalur dan koefisien jalur antar variabel.

2. Pemeriksaan terhadap asumsi yang mendasar

Asumsi yang mendasari *path* adalah sebagai berikut:

- a. Hubungan antara variabel bersifat linier dan adaptif (mudah menyesuaikan diri).
- b. Hanya model rekursif yang dapat dipertimbangkan yaitu hanya sistem aliran kausal. Sedangkan pada model yang mengandung kausal tidak dapat dilakukan analisis jalur.
- c. Variabel endogen setidaknya dalam ukuran interval.

- d. *Observed* variabel diukur tanpa kesalahan (instrumen pengukuran variabel dan reliabel).
- e. Model yang dianalisis dispesifikasikan dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan.

### 3. Pemeriksaan validitas model

Shahih atau tidaknya model tergantung pada terpenuhi atau tidak asumsi yang melandasinya. Terdapat dua indikator validitas model dalam analisis jalur yang koefisien determinasi total dan *theory trimming*.

- 4. Interpretasi hasil analisis dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:
  - a. Dengan memperhatikan hasil validasi model
  - b. Menghitung pengaruh total dari setiap variabel yang mempunyai pengaruh kausal ke variabel endogen.

#### 3.8.4 Uji Mediasi dengan *Sobel test*

Menurut Baron dan Kenny, (*dalam* Ghazali, 2011) suatu variabel disebut variabel *intervening* jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) yang dikenal dengan Uji Sobel (*Sobel Test*). Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel *intervening* (Z). Uji Sobel menggunakan *free sobel test* versi 4. Untuk melihat signifikansi pengaruh tidak langsung digunakan strategi *product of coefficient* dengan melihat nilai  $Z > 1,96$ . Apabila dari variabel independen ke

variabel *intervening* signifikan, dan variabel *intervening* ke variabel dependen juga signifikan, maka dapat diasumsikan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung variabel independen ke variabel dependen.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Penyediaan Air Minum untuk wilayah Kota Malang telah dilakukan sejak sejak tanggal 31 Maret 1915 dan dikenal dengan nama “*Welding Leideng Verordening*” Kota Besar Malang. Pada awal kegiatan penyediaan air, luas wilayah yang dilayani kira-kira meliputi luas Kecamatan Klojen sekarang, dengan sumber-sumber air di daerah Batu masing-masing Sumber Binangun (184 l/detik), Sumber Karang (40 l/detik), Sumber Sumbersari (40 l/detik) dengan total kapasitas produksi keseluruhan sebesar 264 l/detik.

Setelah diserahkan kepada Pemerintah Daerah Kotamadya Malang, pengelolaan dan penyediaan air bersih ditangani dua instansi yaitu Dinas Pekerjaan Umum Daerah yang menangani bidang teknik dan Dinas Pendapatan yang menangani bidang administrasi dan keuangan. Pengelolaan Perusahaan oleh dua instansi tersebut tidak mengalami perkembangan yang menggembirakan karena birokrasi dan pengelolaan anggaran tidak menunjukkan satu visi yang dapat menyelesaikan kendala-kendala yang dihadapi untuk berkembang.

Seiring dengan perkembangan Kota Malang dan perkembangan jumlah penduduk, maka pada tanggal 18 Desember tahun 1974 diterbitkan Peraturan Daerah No.11 Tahun 1974 tentang Pendirian Perusahaan Daerah Air Minum dan dengan terbitnya Peraturan Daerah tersebut, maka Unit Air Minum berganti nama dan status menjadi Perusahaan Daerah Air Minum yang berbadan hukum

sebagaimana diatur oleh UU No. 5/1962 mengenai Perusahaan Daerah. Peraturan Daerah ini dilakukan addendum pada tahun 1984 dengan Peraturan Daerah No. 2 Tahun 1984.

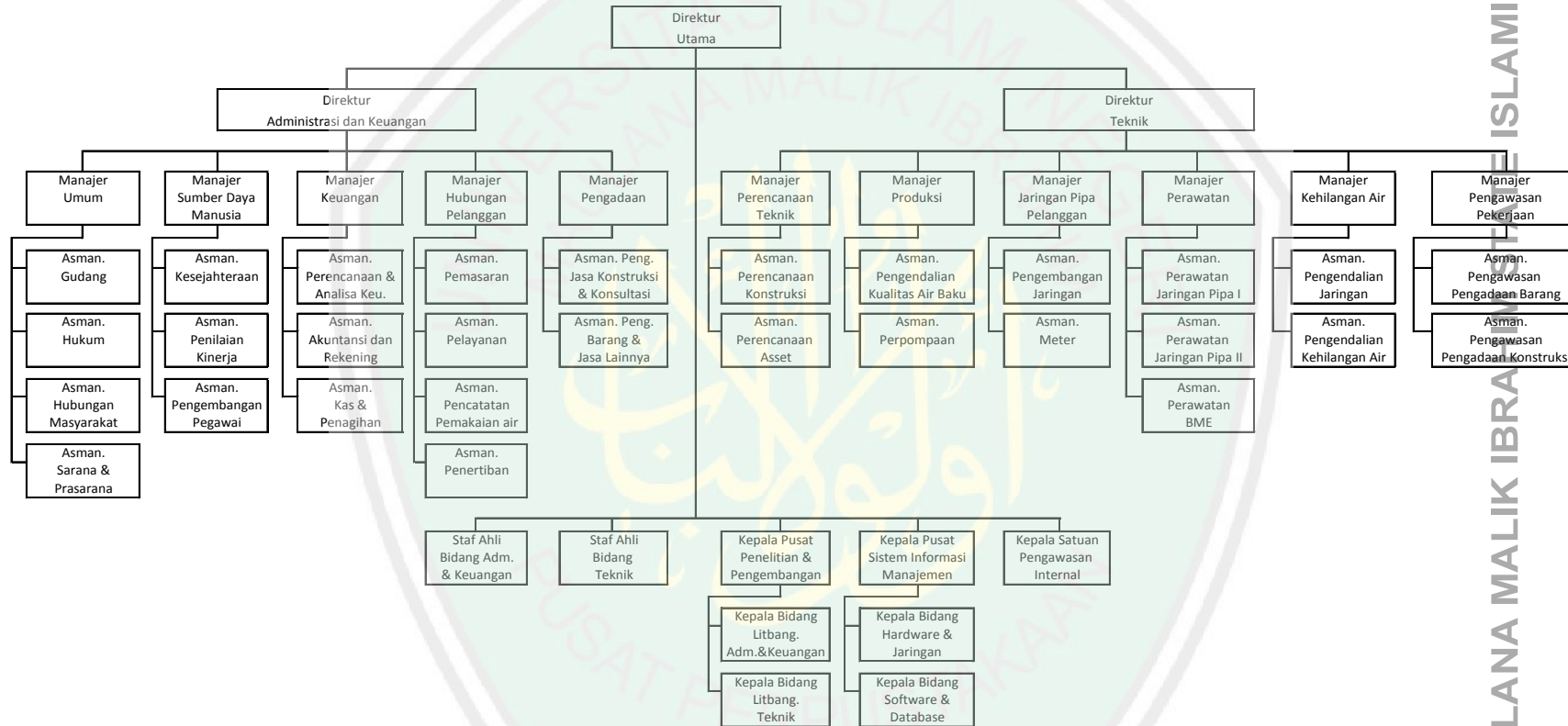
Pada awal berdirinya, PDAM Kotamadya Malang menempati kantor di Jl. Diponegoro. Pada tahun 1983 kantor pelayanan pindah ke Jl. A.Yani 153. Terakhir kali sejak tahun 1996 sampai sekarang kantor pusat berada di Jl. Terusan Danau Sentani No.100 Malang. Kantor dibangun dari dana internal Perusahaan sedangkan tanahnya masih menempati tanah milik Pemerintah Daerah Kota Malang.

#### **4.1.2 Struktur Organisasi PDAM Kota Malang**

Untuk mewujudkan perencanaan dalam rangka mencapai tujuan, diperlukan adanya suatu organisasi sebagai wadah menampung kegiatan pengelolaan dan penyediaan air bersih. Oleh karena itu, perlu diketahui struktur organisasi dan pedoman kerja yang berlaku.

Bentuk organisasi di PDAM Kota Malang yaitu Lini dan Staf yang merupakan gabungan kedua jenis organisasi terdahulu. Dalam organisasi ini staf bukan sekedar pelaksanaan tugas tetapi juga diberikan wewenang untuk memberikan masukan demi tercapainya tujuan secara baik. Demikian juga pemimpin tidak sekedar memberikan perintah atau nasehat tetapi juga bertanggung jawab atas perintah atau nasehat tersebut. Struktur organisasi PDAM Kota Malang dapat dilihat pada gambar berikut ini:

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi PDAM Kota Malang**



Sumber: PDAM Kota Malang

### **4.1.3 Job Description**

Berikut ini penjelasan tugas dan wewenang dari setiap bagian struktur organisasi PDAM Kota Malang :

#### **1. Kepala Satuan Pengawasan Internal**

- a. Merencanakan dan mengawasi kegiatan pengawasan proses bisnis Perusahaan;
- b. Merencanakan dan mengawasi kegiatan tindaklanjut hasil rekomendasi temuan Auditor Perusahaan;
- c. Mendampingi kegiatan pengawasan dan mengawasi tindaklanjut hasil temuan dari pihak eksternal;
- d. Merencanakan dan mengawasi kegiatan administrasi pada Bagian Satuan Pengawasan Internal;
- e. Memverifikasi Daftar Usulan Penetapan Angka Kredit (DUPAK) Auditor Perusahaan;
- f. Merencanakan dan mengawasi kegiatan administrasi pada Bagian Satuan Pengawasan Internal;
- g. Melakukan pembinaan pegawai di Bagian Satuan Pengawasan Internal.

#### **2. Kepala Pusat Sistem Informasi Manajemen**

- a. Penyusunan rencana jangka pendek pada Pusat Sistem Informasi Manajemen;
- b. Merencanakan dan mengawasi kegiatan pemeliharaan Sistem Informasi Manajemen;

- c. Merencanakan dan mengawasi kegiatan pengembangan aplikasi secara mandiri guna mendukung proses bisnis Perusahaan;
- d. Merencanakan dan mengawasi kegiatan penilaian kelayakan pengembangan Sistem Informasi Manajemen yang dikembangkan oleh rekanan;
- e. Merencanakan dan mengawasi kegiatan penyajian data atas permintaan internal;
- f. Merencanakan dan mengawasi kegiatan penyajian data atas permintaan eksternal dengan persetujuan Direksi;
- g. Merencanakan dan mengawasi kegiatan penyusunan laporan pada Pusat Sistem Informasi Manajemen;
- h. Melakukan pembinaan pegawai pada Pusat Sistem Informasi Manajemen.

### **3. Kepala Bidang Hardware dan Network**

- a. Mengatur dan mengendalikan kegiatan pemeliharaan Hardware, Network dan Security;
- b. Mengatur dan mengendalikan kegiatan pengembangan Hardware, Network dan Security guna mendukung proses bisnis Perusahaan;
- c. Mengatur dan mengendalikan kegiatan penilaian kelayakan pengembangan Hardware, Network dan Security yang dikembangkan oleh rekanan;
- d. Mengatur dan mengendalikan kegiatan penyusunan laporan pada Divisi Hardware dan Network;
- e. Melakukan pembinaan pegawai pada Divisi Hardware dan Network.

#### **4. Kepala Bidang Software dan Database**

- a. Mengatur dan mengendalikan pelaksanaan desain, instalasi, integrasi dan operasional software;
- b. Mengatur dan mengendalikan kegiatan validasi database;
- c. Mengatur dan mengendalikan kegiatan pemeliharaan dan menjaga keberlangsungan software;
- d. Mengatur dan mengendalikan kegiatan pemeliharaan database dan antisipasi terjadinya gangguan terhadap database; Mengatur dan mengendalikan kegiatan penyajian data atas permintaan internal;
- e. Mengatur dan mengendalikan kegiatan penyajian data atas permintaan eksternal dengan persetujuan Direksi;
- f. Mengatur dan mengendalikan kegiatan penyusunan laporan pada Divisi Software dan Database;
- g. Melakukan pembinaan pegawai pada Divisi Software dan Database.

#### **5. Kepala Pusat Penelitian dan Pengembangan**

- a. Merencanakan dan mengawasi pelaksanaan kegiatan penelitian dan pengembangan;
- b. Merencanakan dan mengawasi kegiatan penyusunan perencanaan pengembangan perusahaan jangka menengah dan jangka panjang;
- c. Merencanakan dan mengawasi kegiatan evaluasi pengembangan Perusahaan untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang;
- d. Merencanakan dan mengawasi kegiatan survey kepuasan pelanggan, Indeks Kepuasan Masyarakat, dan survey kepuasan pegawai;

- e. Merencanakan dan mengawasi kegiatan penyusunan dan pengukuran *balance score card* dan *key performance indicator* Perusahaan;
- f. Merencanakan dan mengawasi kegiatan administrasi pada Bagian Pusat Penelitian dan Pengembangan;
- g. Melakukan pembinaan pegawai di Bagian Pusat Penelitian dan Pengembangan.

**6. Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan Administrasi dan Keuanga**

- a. Mengatur dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan penelitian dan pengembangan Bidang Administrasi dan Keuangan;
- b. Mengatur dan mengendalikan kegiatan evaluasi pengembangan Perusahaan untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang pada Bidang Administrasi dan Keuangan;
- c. Mengatur dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan survey kepuasan pelanggan, Indeks Kepuasan Masyarakat dan survey kepuasan pegawai;
- d. Mengatur dan mengendalikan kegiatan penyusunan dan pengukuran *balance score card* dan *key performance indicator* bidang Administrasi dan Keuangan;
- e. Pembuatan laporan hasil pengukuran *balance score card* dan *key performance indicator* bidang Administrasi dan Keuangan;
- f. Mengolah data Perusahaan dalam bentuk laporan dan atau proposal untuk kebutuhan pihak lain atas permintaan Direksi;

- g. Mengatur dan mengendalikan kegiatan administrasi pada Divisi Penelitian dan Pengembangan Administrasi dan Keuangan;
- h. Melakukan pembinaan pegawai pada Divisi Penelitian dan Pengembangan Administrasi dan Keuangan.

#### **7. Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan Teknik**

- a. Mengatur dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan penelitian dan pengembangan Bidang Teknik;
- b. Mengatur dan mengendalikan kegiatan evaluasi pengembangan Perusahaan untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang pada Bidang Teknik;
- c. Mengatur dan mengendalikan kegiatan penyusunan dan pengukuran *balance score card* dan *key performance indicator* Bidang Teknik;
- d. Pembuatan laporan hasil pengukuran *balance score card* dan *key performance indicator* Bidang Teknik;
- e. Mengolah data Perusahaan dalam bentuk laporan dan atau proposal untuk kebutuhan pihak lain atas permintaan Direksi;
- f. Mengatur dan mengendalikan kegiatan administrasi pada Divisi Penelitian dan Pengembangan Teknik;
- g. Melakukan pembinaan pegawai pada Divisi Penelitian dan Pengembangan Teknik.

#### **8. Staf Ahli Bidang Teknik**

- a. Membantu Direktur Utama dengan memberikan telaahan mengenai masalah kebijakan perusahaan di bidang teknik;

- b. Melaksanakan identifikasi dan inventarisasi kebijakan-kebijakan strategis dalam operasional perusahaan di bidang teknik;
- c. Melaksanakan pengkajian dan analisis terhadap kebijakan-kebijakan strategis dalam operasional perusahaan di bidang teknik;
- d. Menyusun laporan pelaksanaan tugas dan kegiatan.

#### **9. Staf Ahli Bidang Administrasi dan Keuangan**

- a. Membantu Direktur Utama dengan memberikan telaahan mengenai masalah kebijakan perusahaan di bidang administrasi dan keuangan;
- b. Melaksanakan identifikasi dan inventarisasi kebijakan-kebijakan strategis dalam operasional perusahaan di bidang administrasi dan keuangan;
- c. Melaksanakan pengkajian dan analisis terhadap kebijakan-kebijakan strategis dalam operasional perusahaan di bidang administrasi dan keuangan;
- d. Menyusun laporan pelaksanaan tugas dan kegiatan.

#### **10. Manajer Umum**

- a. Penyusunan rencana pengembangan jangka pendek, menengah dan jangka panjang di bidang sarana dan prasarana, kehumasan, hukum dan gudang;
- b. Merencanakan dan mengawasi kegiatan kehumasan, sarana prasarana, hukum dan gudang Perusahaan;
- c. Merencanakan dan mengawasi kegiatan administrasi pada Bagian Umum;
- d. Melakukan pembinaan pegawai di Bagian Umum.

**11. Manajer Sumber Daya Manusia**

- a. Merencanakan dan mengawasi kegiatan penyusunan rencana kerja jangka pendek pada bagian Sumber Daya Manusia;
- b. Merencanakan dan mengawasi kegiatan pengembangan sumber daya manusia;
- c. Merencanakan dan mengawasi kegiatan administrasi kesejahteraan pegawai;
- d. Merencanakan dan mengawasi kegiatan penilaian kinerja pegawai;
- e. Merencanakan dan mengawasi kegiatan evaluasi kompetensi pegawai;
- f. Mengatur dan mengendalikan kegiatan penyusunan laporan pada Bagian Sumber Daya Manusia;
- g. Melakukan pembinaan pegawai pada Sumber Daya Manusia.

**12. Manajer Keuangan**

- a. Merencanakan dan mengawasi kegiatan penyusunan rencana kerja dan anggaran Perusahaan;
- b. Merencanakan dan mengawasi kegiatan administrasi keuangan Perusahaan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- c. Merencanakan dan mengawasi kegiatan evaluasi dan analisa data keuangan Perusahaan;
- d. Merencanakan dan mengawasi kegiatan penyusunan laporan keuangan;
- e. Merencanakan dan mengawasi kegiatan penyusunan penyesuaian tarif air;
- f. Melakukan pembinaan pegawai di Bagian Keuangan.

**13. Manajer Hubungan Pelanggan**

- a. Penyusunan rencana pengembangan jangka pendek di bidang pelayanan, pemasaran, pencatatan pemakaian air dan penertiban pelanggan;
- b. Merencanakan dan mengawasi kegiatan pelayanan, pemasaran, pencatatan pemakaian air dan penertiban pelanggan;
- c. Merencanakan dan mengawasi kegiatan administrasi pendataan pelanggan dan calon pelanggan;
- d. Merencanakan dan mengendalikan kegiatan penetapan tarif kesepakatan sesuai persetujuan Direksi;
- e. Pelaksanaan evaluasi sistem dan prosedur operasional bagian hubungan pelanggan;
- f. Merencanakan dan mengawasi kegiatan administrasi pada Bagian Hubungan Pelanggan;
- g. Melakukan pembinaan pegawai di Bagian Hubungan Pelanggan.

**14. Manajer Pengadaan**

- a. Penyusunan rencana jangka pendek di bagian Pengadaan;
- b. Merencanakan dan mengawasi kegiatan pemilihan penyedia barang dan jasa;
- c. Mengatur dan mengendalikan kegiatan penyusunan laporan pada Bagian Pengadaan;
- d. Melakukan pembinaan pegawai pada Bagian Pengadaan.

**15. Manajer Perencanaan Teknik**

- a. Penyusunan rencana pengembangan jangka pendek dan jangka menengah di bagian Perencanaan Teknik;
- b. Merencanakan dan mengawasi kegiatan penyusunan perencanaan pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM);
- c. Merencanakan dan mengawasi kegiatan penilaian kondisi terhadap aset Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM) dan merencanakan tindak lanjut hasil penilaian;
- d. Merencanakan dan mengawasi kegiatan penyajian data dan informasi kepada pihak internal dan eksternal terkait Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM);
- e. Mengatur dan mengendalikan kegiatan penyusunan laporan pada Bagian Perencanaan Teknik;
- f. Melakukan pembinaan pegawai pada Bagian Perencanaan Teknik.

**16. Manajer Produksi**

- a. Penyusunan rencana pengembangan jangka pendek di bagian Produksi;
- b. Merencanakan dan mengawasi kegiatan penyediaan air baku yang memenuhi standar kualitas air minum;
- c. Merencanakan dan mengawasi pelaksanaan pemeliharaan sumber air baku, sarana transmisi dan lingkungan di sekitar sumber air;
- d. Merencanakan dan mengawasi pelaksanaan kegiatan pemeliharaan instalasi pengolahan air baku;

- e. Merencanakan dan mengawasi kegiatan pengendalian air baku dan pemeriksaan kualitas air;
- f. Merencanakan dan mengawasi kegiatan operasional pompa dan reservoir yang menggunakan pompa;
- g. Mengatur dan mengendalikan kegiatan penyusunan laporan pada Bagian Produksi;
- h. Melakukan pembinaan pegawai pada Bagian Produksi.

**17. Manajer Jaringan Pipa Pelanggan**

- a. Penyusunan rencana pengembangan jangka pendek di bagian Jaringan Pipa Pelanggan;
- b. Merencanakan dan mengawasi kegiatan pengembangan jaringan pipa distribusi dan pemasangan instalasi pipa pelanggan dan pipa baru;
- c. Merencanakan dan mengawasi kegiatan pemindahan letak meter air, ganti meter, buka dan tutup meter;
- d. Merencanakan dan mengawasi kegiatan tera meter air permintaan pelanggan;
- e. Merencanakan dan mengawasi kegiatan pembuatan *as built drawing*;
- f. Mengatur dan mengendalikan kegiatan penyusunan laporan pada Bagian Jaringan Pipa Pelanggan;
- g. Melakukan pembinaan pegawai pada Bagian Jaringan Pipa Pelanggan.

**18. Manajer Perawatan**

- a. Penyusunan rencana pengembangan jangka pendek di Bagian Perawatan teknik;

- b. Merencanakan dan mengawasi kegiatan perbaikan kebocoran pipa dan aksesorisnya, bangunan, mekanik dan elektrik;
- c. Merencanakan dan mengawasi kegiatan perawatan jembatan jaringan pipa distribusi;
- d. Merencanakan dan mengawasi kegiatan rekondisi jalan bekas galian perbaikan kegiatan Perusahaan;
- e. Mengatur dan mengendalikan kegiatan penyusunan laporan pada Bagian Perawatan;
- f. Melakukan pembinaan pegawai pada Bagian Perawatan.

**19. Manajer Kehilangan Air**

- a. Penyusunan rencana pengembangan jangka pendek di bagian kehilangan air;
- b. Merencanakan dan mengawasi kegiatan *pressure management*;
- c. Merencanakan dan mengawasi kegiatan pembentukan *District Meter Area* (DMA);
- d. Merencanakan dan mengawasi kegiatan pengendalian *water balance* pada setiap *District Meter Area* (DMA) pada Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM);
- e. Merencanakan dan mengawasi kegiatan pengendalian pelaksanaan penurunan kehilangan air;
- f. Merencanakan dan mengawasi kegiatan penyusunan laporan pada Bagian Kehilangan Air;
- g. Melakukan pembinaan pegawai pada Bagian Kehilangan Air.

## 20. Manajer Pengawasan Pekerjaan

- a. Penyusunan rencana pengembangan jangka pendek di bagian Pengawasan Pekerjaan;
- b. Merencanakan dan mengawasi kegiatan pengawasan pelaksanaan pengadaan barang dan pekerjaan konstruksi;
- c. Memberikan verifikasi barang datang dan tahapan pelaksanaan pekerjaan yang dilaksanakan oleh rekanan;
- d. Merencanakan dan mengawasi kegiatan *update* peta jaringan pipa dan konstruksi sipil yang dilaksanakan oleh rekanan;
- e. Mengatur dan mengendalikan kegiatan penyusunan laporan pada Bagian Pengawasan Pekerjaan;
- f. Melakukan pembinaan pegawai pada Bagian Pengawasan Pekerjaan.

### 4.1.4 Visi dan Misi PDAM Kota Malang

#### A. Visi

“Menjadi Perusahaan Air Minum Yang Sehat Dan Dibanggakan Dengan Pelayanan Prima Yang Berkelanjutan.”

#### B. Misi

1. Menyediakan Pelayanan Air Minum Yang Prima Dan Berkelanjutan Dengan Harga Yang Terjangkau Kepada Masyarakat Kota Malang.
2. Memberikan Kontribusi Penghasilan Kepada Pemerintah Kota Malang Dari Bagian Laba Usaha Perusahaan.

3. Melaksanakan Peran Aktif Dalam Upaya Peningkatan Derajat Kesehatan Masyarakat Dan Pelestarian Lingkungan.

#### 4.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden pada penelitian ini meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan, masa kerja. Dari responden sebanyak 78, hasil analisis karakteristik responden secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.1 sebagai berikut:

Responden berdasarkan usia dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Karyawan**

Umur	Frekuensi	Presentasi (%)
<30 Tahun	15	19,2
30-40 Tahun	48	61,6
>40 Tahun	15	19,2
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Data Diolah 2019

Berdasarkan tabel 4.1 diatas terlihat bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini mempunyai usia 30-40 tahun yaitu 48 orang atau 61,6%, kemudian sebanyak 15 orang atau 19,2% masing-masing berusia <30 tahun dan >40 tahun. Secara keseluruhan dapat dinyatakan bahwa para karyawan PDAM Kota Malang berada pada usia produktif dan masih dapat meningkatkan kinerjanya.

Responden berdasarkan jenis kelamin dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Pria	44	56,4
Perempuan	34	43,6
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Data Diolah 2019

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa sebagian besar responden pada penelitian ini adalah pria yaitu sebanyak 44 orang atau 56,4%. Sedangkan sebanyak 34 orang atau 43,6% adalah perempuan.

Responden berdasarkan Pendidikan sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

Pendidikan	Jumlah	Presentase
SMP	9	11,7
SMA	23	29,4
D3-S1	46	58,9
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Data Diolah 2019

Berdasarkan tabel 4.3 diatas terlihat bahwa responden terbanyak karyawan yaitu lulusan D3-S1 sebanyak 46 orang atau 58,9%, lulusan SMA sebanyak 23 orang atau 29,4% dan lulusan SMP sebanyak 9 orang atau 11,7%.

Responden berdasarkan masa kerja dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
<5 Tahun	22	28,3
5-10 Tahun	18	23,0
>10 Tahun	38	48,7
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Data Diolah 2019

Berdasarkan tabel 4.4 diatas terlihat bahwa sebagian besar masa kerja karyawan adalah >10 tahun yaitu sebanyak 38 orang atau 48,7%, dilanjutkan dengan <5 tahun sebanyak 22 orang atau 28,3% dan 5-10 tahun sebanyak 18 orang atau 23,0%.

### 4.3 Uji Instrumen

#### 4.3.1 Uji Validitas

Hasil uji validitas instrumen menunjukkan bahwa item-item pernyataan variabel kompensasi, motivasi dan kinerja karyawan diperoleh angka koefisien korelasi lebih besar dari 0,3. Perolehan angka item-item pernyataan yang lebih besar dari 0,3 menunjukkan bahwa item-item pernyataan dinyatakan valid. Berikut ini adalah tabel 4.4 terkait hasil uji validitas. Diantaranya sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Hasil Uji Validitas**

Model	Item	Koefisien Jalur	Keterangan
<b>Kompensasi (X)</b>	Item 1	0.800	Valid
	Item 2	0.805	Valid
	Item 3	0.636	Valid
	Item 4	0.744	Valid
	Item 5	0.785	Valid
	Item 6	0.712	Valid
	Item 7	0.658	Valid
	Item 8	0.781	Valid
<b>Motivasi (Z)</b>	Item 1	0.635	Valid
	Item 2	0.618	Valid
	Item 3	0.360	Valid
	Item 4	0.628	Valid
	Item 5	0.853	Valid
	Item 6	0.675	Valid
	Item 7	0.747	Valid
	Item 8	0.560	Valid
	Item 9	0.763	Valid
	Item 10	0.805	Valid
<b>Kinerja (Y)</b>	Item 1	0.672	Valid
	Item 2	0.635	Valid
	Item 3	0.761	Valid
	Item 4	0.784	Valid
	Item 5	0.671	Valid
	Item 6	0.627	Valid
	Item 7	0.795	Valid

### 4.3.2 Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas instrumen menunjukkan bahwa item-item pernyataan variabel kompensasi, motivasi dan kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien alpha  $>0,6$ . Perolehan angka item-item pernyataan yang lebih besar dari 0,6 menunjukkan bahwa item-item pernyataan adalah reliabel. Berikut ini tabel 4.9 terkait hasil uji reliabilitas. Diantaranya sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Model	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kompensasi	0.882	Reliabel
Motivasi Kerja	0.858	Reliabel
Kinerja	0.821	Reliabel

## 4.4 Uji Asumsi Klasik

### 4.4.1 Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas diperlukan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi artinya terdapat multikolonieritas. Untuk mengetahui ada tidaknya multikolonieritas antar variabel maka dapat dilihat dari nilai *Variabel Inflation Factor* (VIF) masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Apabila nilai VIF tidak lebih dari 5, maka dapat dikatakan bahwa dalam model tidak ada multikolonieritas.

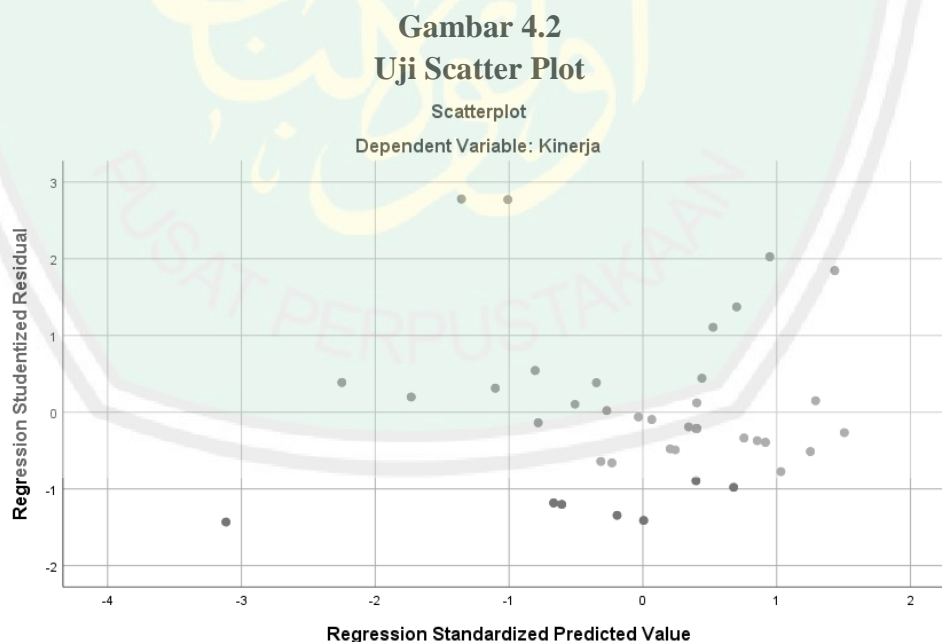
**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Multikolonieritas**

Model	Statistik Kolinieritas		Multikolonieritas
	Toleransi	VIF	
Kompensasi	0.565	1.770	Tidak Terjadi
Motivasi	0.565	1.770	Tidak Terjadi

Berdasarkan data hasil pengujian asumsi multikolonieritas, nilai VIF semua varabel bebas kurang dari 5, hal ini berarti variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini tidak terjadi multikolonieritas.

#### 4.4.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual, dari satu pengamatan ke pengamatan lain. Heteroskedastisitas menunjukkan penyebaran variabel bebas. Penyebaran yang acak menunjukkan model regresi yang baik. Dengan kata lain tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk menguji heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan mengamati grafik *scatterplot* dengan pola titik-titik yang menyebar diatas dan dibawah sumbu Y. Berikut hasil pengolahan menggunakan SPSS:



Pada grafik *scatterplot* terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka nol pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi ini.

#### 4.4.3 Uji Normalitas

Berdasarkan nilai skewness dan kurtosis yang diuji melalui SPSS sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Normalitas Menggunakan Nilai Skewness Dan Kurtosis**

Model	Skewness	Kurtosis	Keterangan
Kompensasi	0.632	0.929	Normal
Motivasi	0.482	0.529	Normal
Kinerja	0.593	0.680	Normal

Berdasarkan hasil uji normalitas diatas, variabel kompensasi, motivasi dan kinerja telah memiliki distribusi data secara normal karena nilai skewness dan nilai kurtosis memiliki nilai  $< 2$  atau mendekati nilai 1, hal ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi, motivasi dan kinerja telah mempunyai distribusi data secara normal atau uji asumsi klasik normalitas terpenuhi.

#### 4.5 Uji Hipotesis

Dalam melakukan pembuktian terhadap hipotesis yang dilakukan dengan teknik analisis jalur (*path analysis*) dengan mempergunakan bantuan program SPSS 25. Analisis jalur adalah untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung.

Sebagaimana telah dirumuskan sebelumnya bahwa dalam penelitian ini sesuai dengan hipotesis:

1. Kompensasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.
2. Motivasi menjadi variabel mediasi antara kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Untuk menguji analisis jalur diperlukan identifikasi koefisien jalur pada tiap tahap sebagai berikut:

- a. Tahap satu. Uji analisis jalur A dan B

Pada jalur A, koefisien beta pada variabel kompensasi (X) sebesar 0.041. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai dampak pada kinerja karyawan. Koefisien determinasi untuk variabel kompensasi sebesar 0.109. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan variabel kompensasi akan mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 10,9%.

Berdasarkan uji t, variabel kompensasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t sebesar 0.358 dengan nilai signifikansi 0.721 yang lebih besar dari 0,05. Nilai *adjusted R square* sebesar 0,085. Pada jalur B, koefisien beta pada variabel motivasi sebesar 0.435. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki dampak pada kinerja karyawan. Koefisien determinasi untuk variabel motivasi sebesar 0.109. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 10,9%.

Berdasarkan uji t, variabel motivasi memberikan pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t sebesar 2.998 dengan nilai signifikansi sebesar 0.004 yang lebih kecil dari 0.05. Dengan nilai *adjusted R square* sebesar -0.011. Setelah diuji menggunakan *Test Sobel Online*, maka

terdapat hasil nilai *Sobel Test Statistic* 1.480 yang dapat diartikan bahwa nilai lebih kecil dari 1,98 atau variabel motivasi tidak menjadi variabel mediasi antara kompensasi terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang.

b. Tahap dua. Uji Analisis Jalur C

Pada jalur C, koefisien beta pada variabel kompensasi sebesar 0,024. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai dampak pada motivasi kerja. Koefisien determinasi untuk variabel kompensasi sebesar 0.085. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel kompensasi akan mempengaruhi motivasi sebesar 8,5%. Berdasarkan uji t, variabel kompensasi memberikan pengaruh yang tidak signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai t sebesar -1.694 dengan nilai signifikansi 0.721 yang lebih besar dari 0,05. Nilai *adjusted R Square* sebesar -0,011. Berikut ini gambar 4.1 hasil analisis jalur sebagai berikut:



## 4.6 Pembahasan

### 4.6.1 Kompensasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan pada hasil pengujian analisis jalur, menunjukkan bahwa variabel kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

karyawan ( $p = 0,721 < 0,05$ ). Variasi perubahan nilai variabel kinerja yang dapat dijelaskan oleh variabel bebas sebesar 0,085. Nilai beta sebesar 0,024.

Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Setia dan Sani (2018) yang menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara kompensasi terhadap kinerja karyawan. Dan hasil penelitian ini juga tidak mendukung teori dari Handoko (1993:115) yang menyatakan bahwa kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Dan juga teori dari Mathis & Jackson, (2000:153) yang mengatakan bahwa salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah salah satunya melalui kompensasi. Namun, pada penemuan penelitian ini menemukan hasil yang berbeda yaitu tidak terjadi hubungan yang signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang.

Hal diatas bisa terjadi dikarenakan kondisi dilapangan yaitu di PDAM Kota Malang tingkat kompensasi bagi karyawan bukan merupakan hal yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja, terdapat hal-hal lain yang dapat meningkatkan kinerja misal kenyamanan lingkungan kinerja, kepuasan kerja, motivasi, kepemimpinan dan lain sebagainya.

Sedangkan secara pandangan Islam merupakan agama yang tidak hanya mengatur hubungan manusia dengan Tuhan-Nya saja, tetapi juga mengatur hubungan sesama manusia. Islam memberikan apresiasi yang sangat positif dalam hal bekerja. Pada dasarnya setiap transaksi kerja akan menimbulkan kompensasi. Dalam terminologi fiqh mu'amalah, kompensasi yang berkaitan dengan tenaga

kerjamanusia disebut dengan *ijarah* (upah). Berbicara tentang kompensasi dari hasil kerja yaitu upah dalam pandangan Islam, ia merupakan hak dari orang yang telah bekerja dan juga kewajiban bagi orang yang mempekerjakannya.

Pemikiran fiqh Islam tentang penetapan upah menegaskan bahwa upah harus adil dan setara di mana dua pihak bisa menerima antara si pemberi kerja pekerja. Adil, seperti dalam kasus penjual atau penerima upah atau harga yang ditetapkan berpijak pada harga yang setara. Prinsip ini berlaku bagi pemerintah maupun individu. Jadi, jika pemerintah ingin menetapkan upah atau kedua pihak tidak bersepakat tentang besarnya upah, maka mereka harus bersepakat tentang besarnya upah yang telah ditetapkan oleh pemerintah, yang berpijak pada kondisi normal (Amin, 2002).

Sebagaimana firman Allah SWT dalam surah Az-Zukhruf ayat 32, yang berbunyi:

أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ ۗ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُلْحِيًّا ۗ وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ (٣٢)

Artinya:“Apakah mereka yang membagi-bagi rahmat Tuhanmu? Kami telah menentukan antara mereka penghidupan mereka dalam kehidupan dunia, dan Kami telah meninggikan sebahagian mereka atas sebahagian yang lain beberapa derajat, agar sebahagian mereka dapat mempergunakan sebahagian yang lain. Dan rahmat Tuhanmu lebih baik dari apa yang mereka kumpulkan”.(QS. Az-Zukhruf: 32)

Ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah memberikan kelebihan sebagian manusia atas sebagian yang lain, agar manusia itu dapat saling membantu antara yang satu dengan yang lainnya, salah satu caranya adalah dengan melakukan akad

*ijarah* (mengupah), karena dengan akad *ijarah* itu sebagian manusia dapat mempergunakan jasa sebagian yang lain.

Islam juga menjelaskan mengenai gaji atau upah yang harus segera dibayarkan. Hal ini dijelaskan dalam Hadist yang diriwayatkan oleh Ibnu Majah di bawah ini:

أَعْطُوا أَوْ الْأَجْرَ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرَفُهُ

Artinya:“Berikanlah kepada seorang pekerja upahnya sebelum keringatnya kering”.(HR. Ibnu Majah)

Hadist yang diriwayatkan oleh Ibnu Majah ini menjelaskan tentang penyegeraan pemberian upah (gaji) ketika seseorang telah menyelesaikan pekerjaannya, sesuai ketentuan dan kesepakatan. Dalam pembayaran upah dianjurkan untuk mempercepat pembayarannya dan jangan menunda-nunda pembayaran upah tersebut. Salah satu norma ditentukan islam adalah memenuhi hak-hak *musta'jir*. Islam tidak membenarkan jika seorang pekerja mencurahkan jerih payah dan keringatnya sementara upah tidak diperoleh, dikurangi dan ditunda-tunda. Selanjutnya, perlu diketahui juga kapan upah harus dibayarkan oleh para pekerja.

Hikmah disyari'atkannya *ijarah* dalam bentuk pekerjaan atau upah mengupah adalah karena dibutuhkan dalam kehidupan manusia. Tujuan dibolehkan *ijarah* pada dasarnya adalah untuk mendapatkan keuntungan materil. Namun itu bukanlah tujuan akhir karena usaha yang dilakukan atau upah yang diterima merupakan sarana untuk mendekatkan diri kepada Allah SWT.

#### 4.6.2 Motivasi Menjadi Variabel *Intervening* Antara Kompensasi Terhadap Kinerja

Pada uji mediasi menggunakan *Test Sobel Online* terhadap variabel motivasi terdapat hasil bahwa variabel motivasi tidak menjadi variabel mediasi. Hal ini dibuktikan dengan hasil pengujian yang menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja, kehadiran variabel motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja melalui kompensasi pada karyawan PDAM Kota Malang.

Hal ini dikarenakan kompensasi terhadap motivasi memiliki nilai beta 0,024 dengan *standart error* 0,067. Sedangkan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai beta 0,246 dengan *standart error* 0,082. Setelah nilai diatas di uji menggunakan *Test Sobel Online*, maka terdapat hasil nilai *Sobel Test Statistic* 1,480 yang berarti lebih kecil dari 1,96 atau variabel motivasi tidak menjadi variabel mediasi antara variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kota Malang.

Hasil penelitian ini juga tidak mendukung hasil penelitian dari (Martinus 2016) yang menemukan bahwa motivasi menjadi variabel mediasi antara kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Devina Surabaya. Penelitian juga tidak mendukung teori dari Sopiah (2008 :170) dengan definisi sebagai keadaan di mana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya.

Dan juga Islam menjelaskan terkait motivasi dalam bekerja sebagai berikut:

Allah berfirman dalam Al-Qur'an surah Ar-Ra'd ayat 11 yang berbunyi:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ

Artinya: "Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri". (QS. Ar-Ra'd: 11)

Dari ayat tersebut kita bisa mengambil kesimpulan bahwa ternyata motivasi yang paling kuat adalah dari diri seseorang itu sendiri. Motivasi sangat berpengaruh dalam gerak-gerik seseorang dalam setiap tindak tanduknya. Dalam kaitannya dengan tingkah laku keagamaan motivasi tersebut penting untuk dibicarakan dalam rangka mengetahui apa sebenarnya latar belakang suatu tingkah laku keagamaan yang dikerjakan oleh seseorang tersebut.

Seperti juga Sabda Nabi SAW yang amat terkenal yang menjelaskan bahwa nilai-nilai suatu bentuk kerja tergantung pada niat pelakunya. Dalam sebuah hadist diriwayatkan oleh Bukhari dan Muslim, Rasulullah bersabda:

إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ وَإِنَّمَا لِلكُلِّ أَمْرٍ مَا نَوَى

Artinya: "Sesungguhnya amal perbuatan itu tergantung pada niatnya, dan sesungguhnya bagi setiap orang tergantung pada apa yang diniatkannya". (HR. Al-Bukhari Muslim)

Hadist ini menjelaskan bahwa tinggi rendahnya nilai kerja itu diperoleh seseorang tergantung dari tinggi rendahnya niat. Niat juga merupakan dorongan bathin bagi seseorang untuk mengerjakan atau tidak mengerjakan sesuatu.

Motivasi dan niat dapat mempengaruhi status suatu perbuatan. Seseorang yang bekerja dengan rajin dari pagi sampai malam dalam rangka memenuhi

kebutuhan hidupnya, termotivasi oleh kebutuhannya itu, untuk memperoleh gaji atau laba dari perdagangan. Di sini peranan motivasi itu sangat besar artinya dalam membimbing dan mengarahkan seseorang terhadap tingkah laku keagamaan. Ketika seseorang termotivasi untuk bekerja, maka pada saat itu ia berniat untuk melakukannya. Atau sebaliknya, ketika ia berniat untuk bekerja, maka muncul motivasi untuk melakukannya. Baik niat maupun motivasi dapat mempengaruhi keberadaan dan kualitas suatu perbuatan.

#### **4.7 Keterbatasan Penelitian**

Dalam penelitian ini ada beberapa keterbatasan, diantaranya sebagai berikut:

1. Masalah Kompensasi, motivasi dan kinerja karyawan merupakan sesuatu yang penting dan kompleks dalam perusahaan untuk mendukung adanya upaya peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu masih banyak indikator yang bisa digunakan untuk mengukur keberhasilan sebuah strategi.
2. Ada variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan motivasi kerja, sehingga memungkinkan bagi peneliti lain selanjutnya untuk meneliti lebih dalam dengan menambah variabel bebas lainnya.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompensasi melalui motivasi terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan pada hasil pengujian analisis jalur, menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ( $p = 0,721 < 0,05$ ) karyawan PDAM Kota Malang. Variasi perubahan nilai variabel kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabel bebas sebesar 0,002. Nilai beta sebesar 0,085. Artinya semakin meningkatnya kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap meningkatnya motivasi kerja pada karyawan PDAM Kota Malang.
2. Motivasi kerja tidak menjadi variabel mediasi antara pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Kompensasi terhadap kinerja memiliki nilai beta 0,024 dengan *standart error* 0,067. Sedangkan motivasi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai beta sebesar 0,246 dengan *standart error* 0,082 dan setelah nilai diatas diuji menggunakan *Test Sobel Online*, Maka terdapat hasil nilai *Sobel Statistic* 1,480 yang lebih kecil dari 1,96 atau variabel motivasi tidak menjadi variabel mediasi antara pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kota Malang.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, saran yang dapat diberikan antara lain:

1. Untuk pimpinan PDAM Kota Malang hendaknya untuk meningkatkan kinerja karyawan bukan melalui kompensasi melainkan melalui kepemimpinan, gaji, insentif dan lain sebagainya, karena menurut penelitian ini kompensasi kurang berpengaruh signifikan untuk dapat meningkatkan kinerja.
2. Untuk peneliti selanjutnya hendaknya menambahkan variabel lain agar hasil yang diinginkan tercapai yaitu motivasi menjadi variabel mediasi, atau dengan meluaskan sampel atau dengan meneliti perusahaan yang berbasis lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Willy., Jogiyanto, Hartono. 2015. *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural equation modelling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: CV. ANDI offset.
- Al-qur'an al-Karim dan terjemahan. (2010). CV. Diponegoro. Bandung.
- Amin Sunan, Muhammad. 2002. *Ijtihad Fiqh Islam Dalam Fiqh Islam*. Jakarta: Pustaka Firdaus.
- Arifin, Muhammad. (2017). *Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja (Studi Terhadap Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara)*. Vol.3. No. 2. pp. 87-98
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Azwar, Saifuddin. 2010. *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Darma, P. Setia., Supriyanto, A.Sani. (2018). The Effect Of Compensation On Satisfactio And Employee Performance. *Management and Economic Journal*. Vol. 1. No. 1. pp. 69-78.
- Dharma, Agus. 2001. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Diana, Ifi Nur. 2008. *Hadis-Hadis Ekonomi*. Anggota IKAPI. UIN MALANG PRESS.
- Gardjito, Aldo Herlambang., Musadieq, Mochammad Al., Nurtjahjono, Gunawan Eko. (2014). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya*. Vol. 13. No. 1. Pp. 1-8
- Ghozali, Imam. 2011. "*Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*". Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hameed, Abdul. Ramzan, M. Zubair. H. K. Ali. G. Arslan. M. 2014. Impact Of Compensation On Employee Performance (Empirical Evidence From Banking Sector Of Pakistan). *International Journal Of Business And Social Science*. Vol. 5, No. 2
- Handoko, T. Hani. 1993. *Manajemen Personalialia dan Sumberdaya Manusia Edisi 2*. Yogyakarta: BPFPE.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Istijanto. 2006. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- Kgoedi, Tshwarelo. Pillay, Alan. S. 2018, The Impact Of Compensation On The Performance Of Employees At A Bank In Npumalanga. *Journal Of Management And Administration*. Issue 11
- Latipun. 2006. *Psikologi Eksperimen*. Malang: UMM-Press.
- Leonardo, Edrick., Andreani, Fransisca. (2015). Pengaruh Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kopanitia. *AGORA*. Vol. 3. No. 2. pp. 28-31
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Martinus, Erik. (2016). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Devina Surabaya. *Jurnal Edutech*. Vol. 5. No. 1. pp. 1-15
- Mathis, Robert L., John H. Jackson. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, Robert L., John H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mindriyati. 2015. *Pengaruh Motivasi dan Sikap Karyawan terhadap Kinerja di BMT Pahlawan Tulungagung*. Skripsi. IAIN Tulungagung. Tidak dipublikasi
- Moekijat. 1999. *Dasar-Dasar Motivasi*. Bandung: Pionir Jaya.
- Munir, Misbahul. 2007. *Ajaran-ajaran Ekonomi Rasulullah: Kajian Hadist Nabi dalam Perspektif Ekonomi*. Malang: UIN Press.
- Onanda, Belly. (2015). The Effects of Motivation on Job Performance A Case Study of KCB Coast Region. *International Journal of Scientific and Research Publication*. Vol. 5. Issue. 9. pp. 1-13.
- Panggaben, Mutiara S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghallia Indonesia.
- Riduwan, Engkos dan Achmad Kuncoro. 2013. *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Rivai, Veithzal. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rizal, Muhammad., Syafiie, M.Idrus., Djumahir., Mintarti, Rahayu. (2014). Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City). *International Business and Management Invention*. Vol. 3. Issue. 2. pp. 64-79.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sani, Achmad., Masyhuri Mahfudz. 2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN PRESS.
- Sani, Achmad., Vivin Maharani. 2013. *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, kuseioner, dan analisis data*. Cetakan II. Malang: UIN Maliki PRESS.
- Santoso, Singgih. (2000). *SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional.Cetakan Kedua*. Jakarta: Elex Media Computindo.
- Seitiada, R.Ursula., Setiada, P.Budi., indroyono. (2016). The Effect Of Compensation And Work Motivation On Employee Performance At Semen Indonesia Limited Company. *International Journal of Academic Research and Reflection* Vol. 4. No. 3. pp. 64-85.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: SIE YKPN.
- Simanjuntak, Payaman. (2001). *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Fakultas Ekonomi UI.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology. Indiana Univerisity Journal* Vol. 13, 290-312.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Srimulyani, Veronika A. 2012. *Anteseden Organizational Citizenship Behavior: Studi pada guru-guru SMA di kota Madiun*. Widya Warta, No. 01, ISSN 0854-1981
- Sugiyono. 2010. *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Trihandini, R.A Fabiola. (2005). *Analisis Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus di Hotel Horison Semarang)*. Tesis. Program Studi Magister Manajemen Program Studi Pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang.

Wijaya, Tony. 2013. *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja SDM: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

Wursanto, I.G. 1989. *Manajemen Kepegawaian*. Yogyakarta: Kanisius.

[www.pdamkotamalang.com](http://www.pdamkotamalang.com), Diakses Tanggal 5 Juni 2018.



## Lampiran 1

### KUESIONER

Bapak/Ibu/Saudara/i yang terhormat,

Guna penyusunan skripsi dalam rangka memenuhi syarat untuk dapat menyelesaikan program S1 pada Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, diperlukan data-data dan informasi yang mendukung dalam penelitian ini. Sehubungan dengan penelitian saya yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variable *Intervening*”, maka saya mohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi kuesioner ini. Data dalam kuesioner ini tidak akan dipublikasikan dan dijaga kerahasiaannya, karena data ini hanya murni digunakan untuk kepentingan penelitian dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan. Atas kesediaan dan partisipasi anda, saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya

Rival Efendi

**Cara Pengisian Kuesioner:**

Isilah kuesioner dibawah ini sesuai kondisi anda.

**1. Identitas Responden**

- a. Nama : .....
- b. Usia : ..... tahun
- c. Jenis Kelamin : pria/wanita
- d. Pendidikan Terakhir : SD/SMP/SMA/D3-S1
- e. Masa Kerja : ..... tahun

**2. Daftar Pertanyaan**

Berilah tanda *checklist* (✓) pada pernyataan berikut ini sesuai dengan pendapat anda dengan sebenar-benarnya.

Alternatif pilihan jawaban:

- SS : Sangat Setuju (5)
- S : Setuju (4)
- N : Netral (3)
- TS : Tidak Setuju (2)
- STS : Sangat Tidak Setuju (1)

**1. Instrumen Kompensasi**

No.	Keterangan	Nilai				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Gaji yang diterima sesuai harapan					
2.	Gaji secara keseluruhan sesuai dengan usaha yang dikeluarkan					
3.	Perbedaan gaji antar bagian dalam perusahaan sudah sesuai dengan harapan					
4.	Bonus yang diberikan perusahaan sebanding dengan waktu kerja lembur					
5.	Tunjangan yang diterima sesuai harapan					

No.	Keterangan	Nilai				
		SS	S	N	TS	STS
6.	Puas dengan jaminan sosial tenaga kerja yang diberikan perusahaan					
7.	Besarnya jaminan kecelakaan kerja sudah sesuai dengan resiko pekerjaan					
8.	Perusahaan memperhatikan pemenuhan kebutuhan dan fasilitas karyawan					

### 3. Instrumen Motivasi

No.	Keterangan	Nilai				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Keselamatan kerja dijamin oleh perusahaan					
2.	Masalah yang terjadi di perusahaan tidak berpengaruh pada urusan pribadi					
3.	Merasa tidak terancam terkena PHK					
4.	Hubungan antar pegawai terjalin dengan baik					
5.	Hubungan pegawai dengan pimpinan berjalan dengan baik					
6.	Penghargaan dalam pekerjaan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja keras					
7.	Pimpinan selalu memberikan dorongan dan semangat untuk bekerja lebih baik					
8.	Mendapat pengakuan dan penghargaan dari teman kerja saat berhasil melakukan pekerjaan dengan baik					
9.	Pihak perusahaan peduli atas prestasi kerja yang dicapai					
10.	Perusahaan memberikan kesempatan untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi					

#### 4. Instrumen Kinerja

No.	Keterangan	Nilai				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Memiliki antusias tinggi dalam melaksanakan pekerjaan					
2.	Selalu menyelesaikan tugas tepat waktu					
3.	Menemukan temuan baru dalam menyelesaikan pekerjaan dan masalah yang dihadapi					
4.	Terampil dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsi					
5.	Selalu mengerjakan tugas sesuai dengan kualitas yang diinginkan oleh perusahaan					
6.	Menyelesaikan pekerjaan dengan ketelitian tinggi					
7.	Selalu mengikuti prosedur perusahaan					

## Lampiran 2

### Kompensasi

Responden	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
1	4	4	3	4	4	4	4	2
2	4	4	4	5	4	3	3	5
3	4	4	4	3	4	4	4	3
4	4	4	4	3	3	3	3	3
5	4	3	4	2	5	4	3	5
6	3	3	3	4	3	3	3	4
7	4	4	3	4	4	4	4	4
8	3	3	3	3	3	3	3	3
9	5	5	3	5	5	5	5	5
10	4	4	3	4	5	4	4	4
11	5	5	3	4	4	5	4	5
12	4	4	3	2	4	3	2	2
13	3	2	2	1	1	1	1	2
14	4	4	4	3	3	3	4	5
15	4	4	3	3	4	4	4	3
16	4	3	3	4	5	2	4	3
17	3	5	3	5	2	2	5	2
18	4	4	4	3	3	3	4	4
19	3	2	3	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	3	4
21	4	4	4	4	4	4	4	4
22	2	2	2	2	2	4	4	2
23	4	4	3	4	4	4	4	4
24	2	3	2	3	2	3	3	2
25	4	4	4	4	4	4	4	4
26	2	2	2	2	2	2	2	2
27	4	4	4	3	3	4	4	4
28	4	5	4	5	4	4	3	5
29	3	4	2	3	3	3	4	4
30	4	4	4	2	4	4	4	4
31	4	4	2	4	4	4	4	4
32	1	2	2	2	2	4	4	3
33	3	3	3	3	3	3	3	3
34	4	4	4	4	4	4	4	4
35	5	5	5	5	5	5	5	5
36	4	2	4	2	4	2	2	2
37	4	4	2	3	4	4	3	2

38	4	4	4	4	4	3	3	4
39	4	4	4	2	4	4	4	4
40	4	4	4	3	3	4	3	3
41	4	4	3	4	4	4	4	2
42	4	4	4	5	4	3	3	5
43	4	4	4	3	4	4	4	3
44	4	4	4	3	3	3	3	3
45	4	3	4	2	5	4	3	5
46	3	3	3	4	3	3	3	4
47	4	4	3	4	4	4	4	4
48	3	3	3	3	3	3	3	3
49	5	5	3	5	5	5	5	5
50	4	4	3	4	5	4	4	4
51	5	5	3	4	4	5	4	5
52	4	4	3	2	4	3	2	2
53	3	2	2	1	1	1	1	2
54	4	4	4	3	3	3	4	5
55	4	4	3	3	4	4	4	3
56	4	3	3	4	5	2	4	3
57	3	5	3	5	2	2	5	2
58	4	4	4	3	3	3	4	4
59	3	2	3	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	3	4
61	4	4	4	4	4	4	4	4
62	2	2	2	2	2	4	4	2
63	4	4	3	4	4	4	4	4
64	2	3	2	3	2	3	3	2
65	4	4	4	4	4	4	4	4
66	2	2	2	2	2	2	2	2
67	4	4	4	3	3	4	4	4
68	4	5	4	5	4	4	3	5
69	3	4	2	3	3	3	4	4
70	4	4	4	2	4	4	4	4
71	4	4	2	4	4	4	4	4
72	1	2	2	2	2	4	4	3
73	3	3	3	3	3	3	3	3
74	4	4	4	4	4	4	4	4
75	5	5	5	5	5	5	5	5
76	4	2	4	2	4	2	2	2
77	4	4	2	3	4	4	3	2
78	4	4	4	4	4	3	3	4

### Motivasi Kerja

Respdnen	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
1	4	4	5	4	4	2	4	4	4	4
2	4	4	3	5	5	4	5	4	4	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	3	4	5	4	3	5	3	3	5
6	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3
7	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4
10	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5
11	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4
12	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4
13	1	2	2	4	2	2	3	4	2	2
14	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2
15	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5
16	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4
17	2	5	3	5	2	5	2	5	2	2
18	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3
19	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4
20	4	4	5	4	3	5	2	2	2	2
21	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	2	4	4	2	2
23	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	3	4	2	4	4	3	4	4	3	3
25	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3
26	4	4	5	5	4	2	4	2	2	2
27	4	5	3	3	4	5	4	3	3	3
28	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
30	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
31	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
32	4	2	5	3	3	4	3	3	2	2
33	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2
37	4	3	4	4	4	3	2	4	3	2

38	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
41	4	4	5	4	4	2	4	4	4	4
42	4	4	3	5	5	4	5	4	4	3
43	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	5	3	4	5	4	3	5	3	3	5
46	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3
47	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
49	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4
50	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5
51	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4
52	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4
53	1	2	2	4	2	2	3	4	2	2
54	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2
55	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5
56	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4
57	2	5	3	5	2	5	2	5	2	2
58	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3
59	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4
60	4	4	5	4	3	5	2	2	2	2
61	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	4	4	4	2	4	4	2	2
63	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	3	4	2	4	4	3	4	4	3	3
65	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3
66	4	4	5	5	4	2	4	2	2	2
67	4	5	3	3	4	5	4	3	3	3
68	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
70	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
71	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
72	4	2	5	3	3	4	3	3	2	2
73	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
74	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
76	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2
77	4	3	4	4	4	3	2	4	3	2
78	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4

**Kinerja**

Responden	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7
1	4	5	4	5	4	2	4
2	4	4	4	4	5	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	3	4	5	5	4
6	4	4	3	3	4	3	3
7	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4
9	5	5	5	4	4	4	5
10	4	4	4	4	4	4	4
11	5	5	5	5	4	4	5
12	4	3	4	4	4	5	5
13	5	5	5	5	5	5	5
14	3	4	3	3	3	2	3
15	5	5	4	4	4	4	4
16	5	4	3	3	4	4	3
17	5	3	5	5	3	5	3
18	4	3	3	3	4	3	4
19	3	4	3	2	4	4	4
20	5	5	5	5	5	5	5
21	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	4
24	3	4	3	4	4	4	4
25	4	4	4	3	4	4	4
26	5	5	5	5	5	5	5
27	4	4	3	4	4	5	4
28	5	4	4	5	4	3	4
29	4	4	4	4	4	4	4
30	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	2	4	4	4	4
32	3	4	3	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4	3	4
34	3	4	4	4	4	4	4
35	5	5	5	5	5	5	5
36	2	4	4	4	4	5	4
37	4	4	4	3	4	2	3

38	4	4	3	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4
40	4	4	3	4	4	4	4
41	4	5	4	5	4	2	4
42	4	4	4	4	5	4	4
43	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	4	4	4
45	5	4	3	4	5	5	4
46	4	4	3	3	4	3	3
47	4	4	4	4	4	4	4
48	4	4	4	4	4	4	4
49	5	5	5	4	4	4	5
50	4	4	4	4	4	4	4
51	5	5	5	5	4	4	5
52	4	3	4	4	4	5	5
53	5	5	5	5	5	5	5
54	3	4	3	3	3	2	3
55	5	5	4	4	4	4	4
56	5	4	3	3	4	4	3
57	5	3	5	5	3	5	3
58	4	3	3	3	4	3	4
59	3	4	3	2	4	4	4
60	5	5	5	5	5	5	5
61	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	4	4	4	4	4
63	4	4	4	4	4	4	4
64	3	4	3	4	4	4	4
65	4	4	4	3	4	4	4
66	5	5	5	5	5	5	5
67	4	4	3	4	4	5	4
68	5	4	4	5	4	3	4
69	4	4	4	4	4	4	4
70	4	4	4	4	4	4	4
71	4	4	2	4	4	4	4
72	3	4	3	4	4	4	4
73	4	4	4	4	4	3	4
74	3	4	4	4	4	4	4
75	5	5	5	5	5	5	5
76	2	4	4	4	4	5	4
77	4	4	4	3	4	2	3
78	4	4	3	4	4	4	4

### Lampiran 3

### Uji Validitas

Uji Validitas Variable Kompensasi										
Correlations										
		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Kompensasi
Item 1	Pearson Correlation	1	.723**	.627**	.454**	.764**	.414**	.264*	.535**	.800**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.020	.000	.000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Item 2	Pearson Correlation	.723**	1	.442**	.651**	.470**	.486**	.521**	.499**	.805**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Item 3	Pearson Correlation	.627**	.442**	1	.306**	.490**	.250*	.188	.529**	.636**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.006	.000	.027	.099	.000	.000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Item 4	Pearson Correlation	.454**	.651**	.306**	1	.480**	.378**	.556**	.510**	.744**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.006		.000	.001	.000	.000	.000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Item 5	Pearson Correlation	.764**	.470**	.490**	.480**	1	.553**	.354**	.537**	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.001	.000	.000

	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Item 6	Pearson Correlation	.414**	.486**	.250*	.378**	.553**	1	.609**	.539**	.712**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.027	.001	.000		.000	.000	.000	
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	
Item 7	Pearson Correlation	.264*	.521**	.188	.556**	.354**	.609**	1	.418**	.658**	
	Sig. (2-tailed)	.020	.000	.099	.000	.001	.000		.000	.000	
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	
Item 8	Pearson Correlation	.535**	.499**	.529**	.510**	.537**	.539**	.418**	1	.781**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	
Kompensasi	Pearson Correlation	.800**	.805**	.636**	.744**	.785**	.712**	.658**	.781**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Uji Validitas Variable Motivasi**  
**Correlations**

		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Motivasi
Item 1	Pearson Correlation	1	.251*	.506**	.239*	.658**	.326**	.418**	-.034	.402**	.458**	.635**
	Sig. (2-tailed)		.027	.000	.035	.000	.004	.000	.770	.000	.000	.000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Item 2	Pearson Correlation	.251*	1	.278*	.451**	.423**	.480**	.307**	.347**	.333**	.257*	.618**
	Sig. (2-tailed)	.027		.014	.000	.000	.000	.006	.002	.003	.023	.000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Item 3	Pearson Correlation	.506**	.278*	1	.223*	.168	.126	.076	-.040	.016	.089	.360**
	Sig. (2-tailed)	.000	.014		.050	.141	.272	.511	.725	.887	.440	.001
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Item 4	Pearson Correlation	.239*	.451**	.223*	1	.548**	.343**	.443**	.443**	.281*	.350**	.628**
	Sig. (2-tailed)	.035	.000	.050		.000	.002	.000	.000	.013	.002	.000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Item 5	Pearson Correlation	.658**	.423**	.168	.548**	1	.443**	.754**	.362**	.714**	.653**	.853**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.141	.000		.000	.000	.001	.000	.000	.000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Item 6	Pearson Correlation	.326**	.480**	.126	.343**	.443**	1	.284*	.409**	.455**	.499**	.675**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.272	.002	.000		.012	.000	.000	.000	.000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Item 7	Pearson Correlation	.418**	.307**	.076	.443**	.754**	.284*	1	.358**	.604**	.736**	.747**
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.511	.000	.000	.012		.001	.000	.000	.000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Item 8	Pearson Correlation	-.034	.347**	-.040	.443**	.362**	.409**	.358**	1	.479**	.442**	.560**
	Sig. (2-tailed)	.770	.002	.725	.000	.001	.000	.001		.000	.000	.000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Item 9	Pearson Correlation	.402**	.333**	-.016	.281*	.714**	.455**	.604**	.479**	1	.790**	.763**

	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.887	.013	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Item 10	Pearson Correlation	.458**	.257*	.089	.350**	.653**	.499**	.736**	.442**	.790**	1	.805**
	Sig. (2-tailed)	.000	.023	.440	.002	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Motivasi	Pearson Correlation	.635**	.618**	.360**	.628**	.853**	.675**	.747**	.560**	.763**	.805**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Uji Validitas Variable Kinerja

#### Correlations

		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Kinerja
Item 1	Pearson Correlation	1	.385**	.475**	.479**	.376**	.231*	.314**	.672**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.001	.042	.005	.000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78
Item 2	Pearson Correlation	.385**	1	.458**	.439**	.506**	.070	.517**	.635**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.542	.000	.000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78
Item 3	Pearson Correlation	.475**	.458**	1	.621**	.284*	.301**	.527**	.761**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.012	.007	.000	.000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78
Item 4	Pearson Correlation	.479**	.439**	.621**	1	.342**	.377**	.547**	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.002	.001	.000	.000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78
Item 5	Pearson Correlation	.376**	.506**	.284*	.342**	1	.443**	.610**	.671**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.012	.002		.000	.000	.000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78
Item 6	Pearson Correlation	.231*	.070	.301**	.377**	.443**	1	.525**	.627**
	Sig. (2-tailed)	.042	.542	.007	.001	.000		.000	.000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78

	Sig. (2-tailed)	.042	.542	.007	.001	.000		.000	.000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78
Item 7	Pearson Correlation	.314**	.517**	.527**	.547**	.610**	.525**	1	.795**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78
Kinerja	Pearson Correlation	.672**	.635**	.761**	.784**	.671**	.627**	.795**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	78	78	78	78	78	78	78	78

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Lampiran 4

### Uji Reliabilitas Variabel Kompensasi

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	78	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	78	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.882	8

### Uji Reliabilitas Variabel Motivasi

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	78	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	78	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.858	10

## Uji Reliabilitas Kinerja

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	78	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	78	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.821	7

## Lampiran 5

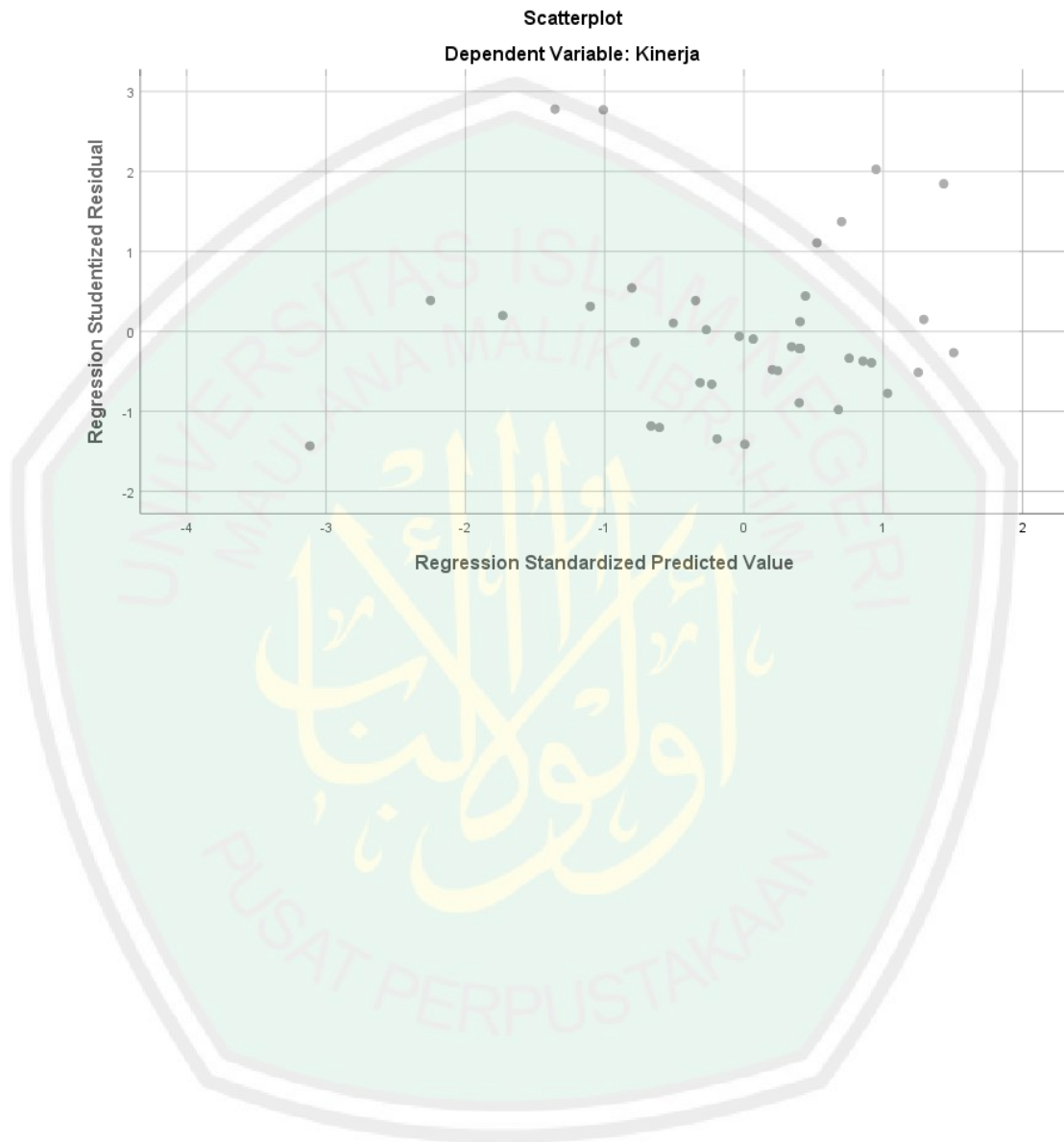
### Uji Multikolonieritas

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	23.127	2.339		9.885	.000		
	Kopensasi	-.143	.084	-.246	-1.694	.094	.565	1.770
	Motivasi	.246	.082	.435	2.998	.004	.565	1.770

a. Dependent Variable: Kinerja

## Lampiran 6

### Hasil Uji Heteroskedastisitas



## Lampiran 7

### Uji Normalitas dengan Skewness dan Kurtosis Variabel Kompensasi, Motivasi dan Kinerja

Descriptive Statistics									
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Kompensasi	78	13.00	40.00	28.1282	5.41129	-.632	.272	.929	.538
Motivasi	78	24.00	50.00	37.0513	5.56636	-.482	.272	.529	.538
Kinerja	78	21.00	35.00	28.2179	3.14848	.593	.272	.680	.538
Valid N (listwise)	78								

## Lampiran 8

### Analisis Jalur

#### Hasil Analisis Jalur A

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27.547	1.910		14.425	.000
	Kompensasi	.024	.067	.041	.358	.721

a. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.329 <sup>a</sup>	.109	.085	3.01208

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kompensasi

#### Hasil Analisis Jalur B

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23.127	2.339		9.885	.000
	Kompensasi	-.143	.084	-.246	-1.694	.094
	Motivasi	.246	.082	.435	2.998	.004

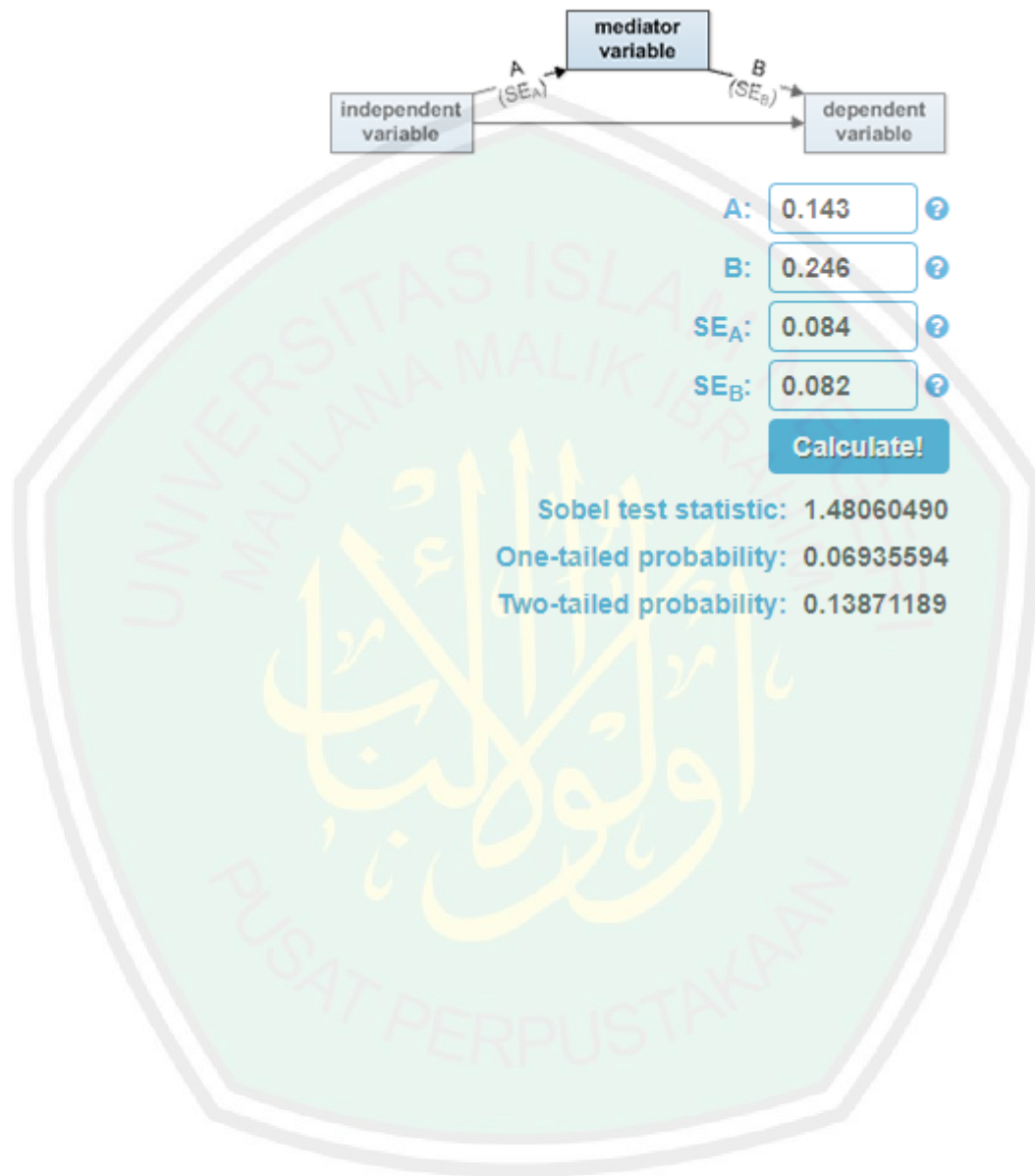
a. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.041 <sup>a</sup>	.002	-.011	3.16646

a. Predictors: (Constant), Kompensasi

## Lampiran 9

### Hasil Uji Sobel Test





**PEMERINTAH KOTA MALANG**  
**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM**

JL. TERUSAN DANAU SENTANI NO. 100 MALANG TELP. (0341)-715103 (HUNTING)  
FAX. 0341-715107 PO BOX. 132 MALANG 65138  
website : www.pdamkotamalang.com email : humas@pdamkotamalang.com



Sertifikat No. ID 07 / 0991

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : 072 / 022 / 35.73.601 / 2018

1. Yang bertanda tangan dibawah ini :

- a. Nama : Aritono, SE
- b. Jabatan : Asisten Manajer Sumber Daya Manusia

Dengan ini menerangkan bahwa :

- a. Nama : Rival Efendi
- b. NIM : 14510085
- c. Universitas : Jurusan Manajemen  
UIN Maliki Malang

Telah melaksanakan Penelitian Skripsi mulai tanggal 14 – 20 Desember 2018 pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang.

2. Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 20 Desember 2018

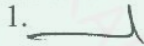


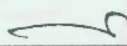
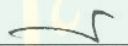



an.Pjs.Direktur Utama  
Perusahaan Daerah Air Minum  
Kota Malang  
Manajer Sumber Daya Manusia  
Assman Pengembangan SDM



**ARITONO, SE**  
NPP : 04960485

## BUKTI KONSULTASI

Nama : Rival Efendi  
NIM/Jurusan : 14510085/ Manajemen  
Pembimbing : Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, S.E., M.Si.  
Judul Skripsi : Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada PDAM Kota Malang.

No.	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1.	17 Mei 2018	Pengajuan <i>Outline</i>	1. 
2.	23 Mei 2018	Proposal	2. 
3.	7 Juni 2018	Revisi & Acc Proposal	3. 
4.	13 Juli 2018	Seminar Proposal	4. 
5.	26 Juli 2018	Acc Proposal	5. 
6.	7 Mei 2019	Skripsi Bab I-V	6. 
7.	8 Mei 2019	Revisi & Acc Skripsi	7. 
8.	9 Mei 2019	Acc Keseluruhan	8. 

Malang, 9 Mei 2019

Mengetahui:  
Ketua Jurusan Manajemen



Dr. Agus Sucipto, M.M.  
NIP. 19670816200312 1 001



**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI**

Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

**SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME  
(FORM C)**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Zuraidah, S.E., M.SA.  
NIP : 19761210 200912 2 001  
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Rival Efendi  
NIM : 14510085  
Handphone : 081913600645  
Konsentrasi : Sumber Daya manusia  
Email : rivalefendi95@gmail.com  
Judul Skripsi : Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada PDAM Kota Malang

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut di nyatakan **BEBAS PLAGIARISME** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
20%	20%	2%	3%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 17 Juni 2019  
UP2M

Zuraidah, S.E., M.SA.  
19761210 200912 2 001

## SKRIPSI

### ORIGINALITY REPORT

<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

### PRIMARY SOURCES

<b>1</b>	<b>etheses.uin-malang.ac.id</b> Internet Source	<b>13%</b>
<b>2</b>	<b>www.scribd.com</b> Internet Source	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>eprints.uns.ac.id</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>celillesmana.blogspot.com</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>docobook.com</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia</b> Student Paper	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>repository.widyatama.ac.id</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>jurnal.polsri.ac.id</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>9</b>	<b>eprints.undip.ac.id</b>	

Internet Source

1%

Exclude quotes On

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography On



## BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Rival Efendi  
 Tempat, tanggal lahir : Sumenep, 16 September 1995  
 Alamat Asal : Jl. Kh. Wahid Hasyim. Gg. V. Desa. Kolor. Kec.  
 Kota Sumenep. Kab. sumenep  
 No. Telepon/Hp : 081913600645  
 E-Mail : rivalefendi95@gmail.com  
 Facebook : Rival Efendi

### Pendidikan Formal

2000-2001 : TK Masjid Agung.  
 2001-2007 : SDN Bangselok II Sumenep  
 2008-2011 : MTs Mambaul Ulum Bata-Bata  
 2011-2014 : SMA Muhammadiyah 1 Sumenep  
 2014-2019 : Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas  
 Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

### Pendidikan Non-Formal

2014 – 2015 : PPBA (Program Pembelajaran Bahasa Arab UIN Malang)  
 2014 – 2015 : Latihan Kader HMI Komisariat Syaeko Universitas Islam Negeri  
 Maulana Malik Ibrahim Malang  
 2015 – 2016 : Kursus Bahasa Inggris Radiant English Course (REC)  
 2016 – 2017 : PPBI (Program Pembelajaran Bahasa Inggris UIN Malang)

### Pengalaman Organisasi

2015 – 2016 : Anggota Forum Komunikasi Mahasiswa Sumenep Komisariat  
 Poetre Konieng  
 2016 – 2017 : Pengurus HMI Komisariat Syaeko Universitas Islam Negeri  
 Maulana Malik Ibrahim Malang