# PENGARUH KOMPENSASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

**(Studi Pada Garden Permata Hotel Bandung)**

**SKRIPSI**


**Disusun Oleh :**

| | |
|---|---|
| **Nama** | **: Adithyo Sambodho** |
| **No. Mhs** | **: 10311015** |
| **Jurusan** | **: Ekonomi Manajemen** |
| **Bidang** | **: Sumber Daya Manusia** |

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**


**2017**

# PENGARUH KOMPENSASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

**(Studi Pada Garden Permata Hotel Bandung)**

**SKRIPSI**


**Disusun Oleh :**

**Nama : Adithyo Sambodho**

**No. Mhs : 10311015**

**Jurusan : Ekonomi Manajemen**

**Bidang : Sumber Daya Manusia**



**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2017**

# PENGARUH KOMPENSASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA GARDEN PERMATA HOTEL BANDUNG DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

**SKRIPSI**

**Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir**
**guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi**
**Program Studi Ekonomi Manajemen**
**Universitas Islam Indonesia**

**Disusun Oleh :**


**Nama : Adithyo Sambodho**
**No. Mhs : 10311015**
**Jurusan : Ekonomi Manajemen**
**Bidang : Sumber Daya Manusia**

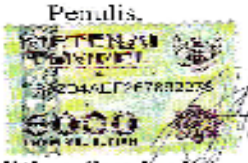

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**
**FAKULTAS EKONOMI**
**YOGYAKARTA**
**2017**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi dan apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku."

Yogyakarta, 2 Maret 2017

Penulis,



**Adithyo Sambodho**



iv

**HALAMAN PENGESAHAN**

**PENGARUH KOMPENSASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (Studi Pada Garden Permata Hotel Bandung)**

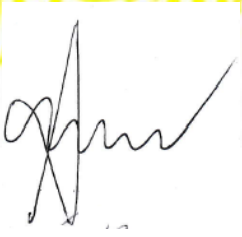
**SKRIPSI**

**Nama : Adithyo Sambodho**
**No. Mhs : 10311015**
**Jurusan : Ekonomi Manajemen**
**Bidang : Sumber Daya Manusia**

**Yogyakarta, 2 Maret 2017**

**Telah disetujui oleh :**

**Dosen Pembimbing**



**(Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D.**

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI**

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH KOMPENSASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA GARDEN PERMATA HOTEL BANDUNG)**

Disusun Oleh : **ADITHYO SAMBODHO**

Nomor Mahasiswa : **10311015**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Senin, tanggal: 15 Mei 2017

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Arif Hartono, Drs., MHRM., Ph.D. .....

Penguji : Achmad Sobirin, Drs., MBA., Ph.D. .....

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Dr. Dr. Agus Harjito, M.Si.

## HALAMAN MOTTO

“Sesungguhnya setelah kesulitan itu ada kemudahan.

Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan) maka berkerja

keraslah (dalam urusan lain)”.

**(Q.S. Al-Insyirah : 6-7)**

“Be patient and believe in your future. God is already there and is preparing a way”

**(Shannon L.Alder)**

“Never give up and don't ask why because every situation does not need an answer”

**(Eric Davis)**

“Juara adalah pecundang yang bangkit dan mencoba sekali lagi”

**(Dennis DeYoung)**

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulilah, segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karuniannya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Tak lupa shalawat tercurah pada junjungan dan tauladan kita Nabi Muhammad SAW, keluarganya dan sahabatnya.

Persembahan tugas akhir ini dan rasa terimakasih aku ucapkan untuk :

Keluargaku tercinta, kedua orang tuaku serta adikku yang selalu mendukung aku dalam pengerjaan skripsi hingga akhirnya dapat terselesikan.

Sahabat dan teman-teman aku yang selalu memotivasi dan menyemangati untuk menyelesaikan skripsi.

## ABSTRAK

Tujuan dalam penelitian ini adalah 1)untuk menguji dan menganalisis besarnya pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Garden Permata Hotel Bandung, 2)untuk menguji dan menganalisis besarnya pengaruh motivasi terhadap kepuasa kerja karyawan Garden Permata Hotel Bandung, 3)untuk menguji dan menganalisis besarnya pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kepuasa kerja karyawan Garden Permata Hotel Bandung, 4)untuk menguji dan menganalisis besarnya pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan Garden Permata Hotel Bandung, 5)untuk menguji dan menganalisis besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Garden Permata Hotel Bandung, 6)untuk menguji dan menganalisis besarnya pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan Garden Permata Hotel Bandung, 7)untuk menguji dan menganalisis besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Garden Permata Hotel Bandung, 8)untuk menguji dan menganalisis besarnya pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan Garden Permata Hotel Bandung, dan 9) untuk menguji dan menganalisis besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan Garden Permata Hotel Bandung. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh (sensus) karyawan (responden) Garden Permata Hotel Bandung berjumlah 114 orang. Metode analisa dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda model jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (nilai probabilitas t-hitung (0,008) < Level of Significant (0,05)). Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (nilai probabilitas t-hitung (0,000) < Level of Significant (0,05)). Kompensasi dan Motivasi mempunyai pengaruh secara simultan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (nilai probabilitas F-hitung (0,000) < Level of Significant (0,05)). Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (nilai probabilitas t-hitung (0,034) < Level of Significant (0,05)). Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (nilai probabilitas t-hitung (0,039) < Level of Significant (0,05)). Kompensasi dan Motivasi mempunyai pengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (nilai probabilitas F-hitung (0,000) < Level of Significant (0,05)). Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (nilai probabilitas t-hitung (0,010) < Level of Significant (0,05)). Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan tidak melalui Kepuasan Kerja (koefisien koefisien langsung sebesar 0,214 lebih besar dari koefisien tidak langsung sebesar 0,064). Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan tidak melalui Kepuasan Kerja (koefisien koefisien langsung sebesar 0,251 lebih besar dari koefisien tidak langsung sebesar 0,188).



Kata Kunci : Kompensasi, Motivasi, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja

## ABSTRACT

This study aims 1) to examine and analyze the effect of compensation on employee job satisfaction of Garden Permata Hotel Bandung. 2) to examine and analyze the effect of motivation on employee job satisfaction of Garden Permata Hotel Bandung, 3) to examine and analyze the effect of compensation and motivation on employee job satisfaction of Garden Permata Hotel Bandung, 4) to examine and analyze the effect of compensation to employee performance of Garden Permata Hotel Bandung, 5) to examine and analyze the influence of motivation on employee performance of Garden Permata Hotel Bandung, 6) to examine and analyze the effect of compensation and motivation on employee performance of Garden Permata Hotel Bandung, 7) to examine and analyze the effect of job satisfaction on employee performance of Garden Permata Hotel Bandung, 8) to examine and analyze the effect of compensation on employee performance through job satisfaction as an intervening variable of Garden Permata Hotel Bandung, and 9) to examine and analyze the effect of motivation on employee performance through job satisfaction as an intervening variable of Garden Permata Hotel Bandung. The population in this study were all (census) employees (respondents) Garden Permata Hotel Bandung amounted to 114 people. The analysis technique used is multiple regression and Path Analisys. These results indicate that compensation is a significant and positive effect on employee performance of Garden Permata Hotel Bandung (t-test probability value (0.008) <Level of Significant (0.05)). Motivation positive and significant impact on employee performance of Garden Permata Hotel Bandung (t-test probability value (0.000) <Level of Significant (0.05)). Compensation and motivation have an effect simultaneously to the Employee Satisfaction Garden Permata Hotel Bandung (F-test probability value (0.000) <Level of Significant (0.05)). Compensation positive and significant impact on employee performance of Garden Permata Hotel Bandung (t-test probability value (0.034) <Level of Significant (0.05)). Motivation positive and significant impact on employee performance of Garden Permata Hotel Bandung (t-test probability value (0.039) <Level of Significant (0.05)). Compensation and Motivation simultaneously influence the Employee Performance of Garden Permata Hotel Bandung (F-test probability value (0.000) <Level of Significant (0.05)). Job satisfaction has a positive and significant impact on employee performance of Garden Permata Hotel Bandung (t-test probability value (0.010) <Level of Significant (0.05)). Compensation does not affect the employee performance through job satisfaction (direct coefficient of 0.214 coefficient greater than indirect coefficient of 0.064). Motivation does not affect the employee performance through job satisfaction (direct coefficient of 0.251 coefficient greater than indirect coefficient of 0.188).



Keywords : Compensation, Motivation, Job Performance, Job Satisfaction

## KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, Puji dan Syukur atas kekuatan yang diberikan Allah SWT., padaku untuk bisa berjuang menyelesaikan amanah dan segala kewajibanku sehingga penyusun dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Garden Permata Hotel Bandung)". Skripsi ini tersusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan S1 Ekonomi Manajemen pada Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari bahwa Skripsi ini masih jauh dari sempurna karena keterbatasan yang penulis miliki. Terima kasih atas segala kritik dan saran yang bersifat membangun yang telah dan akan penulis terima. Penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D., selaku dosen pembimbing Skripsi yang telah memberikan bimbingan, waktu, tenaga, arahan, dan motivasi dengan segala ketelitian dan kesabarannya sehingga sehingga Skripsi ini dapat terselesaikan.

Penyusunan Skripsi ini tidak akan berjalan dengan baik tanpa bantuan berbagai pihak, untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT atas karunia-Nya yang telah diberikan sampai sekarang ini.
2. Nabi Muhammad SAW yang menjadi taladan bagi umatnya dari zaman jahiliyah sampai zaman terang bederang seperti sekarang yang penuh dengan ilmu pengetahuan.

3. Kedua orang tuaku yang selalu mendukung dan sabar dalam proses kelulusanku selama 7 tahun.
4. Bapak Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D selaku dosen pembimbing yang selalu memberikan masukan dalam pengerjaan skripsi ini.
5. Bapak Djuni dan Idang selaku General Manager dan HR Manager Garden Permata Hotel Bandung yang telah mengijinkan dan membantu saya dalam melakukan penelitian.
6. Teman-teman seperjuangan saya yang bersama-sama bekerja keras dalam menyelesaikan studinya di Universitas Islam Indonesia.
7. Semua pihak yang penyusun tidak bisa sebutkan satu persatu yang telah turut membantu doa, tenaga, dan materi dalam penyusunan skripsi ini.

Yogyakarta, 2 Maret 2017

Penulis,

**Adithyo Sambodho**
**10311015**

## DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL ..... i

HALAMAN SAMPUL DEPAN SKRIPSI..... ii

HALAMAN JUDUL SKRIPSI ..... iii

HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME ..... iv

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI..... v

HALAMAN PENGESAHAN UJIAN..... vi

HALAMAN MOTTO..... vii

HALAMAN PERSEMBAHAN ..... viii

ABSTRAK..... ix

ABSTRACT.....x

KATA PENGANTAR ..... xi

DAFTAR ISI..... xiii

DAFTAR TABEL..... xviii

DAFTAR GAMBAR..... xix

DAFTAR LAMPIRAN……....……..... xx

**BAB I PENDAHULUAN**..... ...1

1.1 Latar Belakang Masalah ..... ...1

1.2. Rumusan Masalah..... ...2

1.3. Tujuan Penelitian ..... ...3

1.4. Manfaat Penelitian ..... ...4

**BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI**..... ...5

2.1. Penelitian Terdahulu.....5

2.2. Landasan Teori..... ..22

2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia..... 22

2.2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia..... 22

2.2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia ..... 23

2.2.1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia..... 26

2.2.2. Kinerja ..... 27

2.2.2.1. Pengertian Kinerja ..... 27

2.2.2.2. Penentuan Kinerja..... 27

2.2.2.3. Aspek-aspek Kinerja..... 28

2.2.2.4. Faktor-faktor Kinerja..... 30

2.2.2.5. Pengertian Penilaian Kinerja ..... 32

2.2.2.6. Fungsi Penilaian Kinerja..... 32

2.2.2.7. Tujuan Penilaian Kinerja ..... 34

2.2.3. Kompensasi..... 35

2.2.3.1. Pengertian Kompensasi..... 35

2.2.3.2. Tujuan Pemberian Kompensasi ..... 36

2.2.3.3. Aspek-aspek Kompensasi..... 38

2.2.3.4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi ..... 39

2.2.3.5. Teori-teori Kompensasi ..... 41

2.2.4. Motivasi ..... 43

2.2.4.1. Pengertian Motivasi..... 43

2.2.4.2. Prinsip-prinsip Motivasi ..... 44

2.2.4.3. Aspek-aspek Motivasi ..... 45
2.2.4.4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi..... 47
2.2.4.5. Teori-teori Motivasi..... 48
2.2.5. Kepuasan Kerja..... 54
2.2.5.1. Pengertian Kepuasan Kerja..... 54
2.2.5.2. Manfaat Kepuasan Kerja..... 54
2.2.5.3. Aspek-aspek Kepuasan Kerja..... 55
2.2.5.4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja ..... 56
2.2.5.5. Respon terhadap ketidakpuasan Kerja..... 57
2.2.5.5. Teori-teori Kepuasan Kerja..... 57
2.3. Kerangka Pemikiran..... 59
2.4. Hipotesis Penelitian.....61
2.4.1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja.....61
2.4.2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja ..... 62
2.4.3. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja..... 62
2.4.4. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja..... 63
2.4.5. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja.....64
2.4.6. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja..... 64
2.4.7. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja..... 65
2.4.8. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja..... 66
2.4.9. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja ..... 66
**BAB III METODE PENELITIAN**..... 68
3.1. Desain Penelitian ..... 68

3.2. Jenis Data .....68

3.3. Teknik Pengumpulan Data .....68

3.4. Variabel dan Definisi Operasional Variabel..... .....69

3.5. Populasi dan Sampel ..... .....75

3.6. Metode Analisis Data.....75

**BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN** ..... 83

4.1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....83

4.1.1. Hasil Uji Validitas Instrumen.....83

4.1.2. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen.....85

4.2. Analisis Deskriptif.....86

4.2.1. Karakteristik Responden.....86

4.2.2. Analisis Deskripsi Variabel Penelitian ..... .90

4.3. Uji Asumsi Klasik .....96

4.3.1. Uji Normalitas .....96

4.3.2. Uji Multikolinearitas .....97

4.3.3. Uji Heteroskedastisitas .....98

4.4. Analisis Regresi Linier.....99

4.4.1. Hasil Analisis Regresi Linier Model Jalur 1.....99

4.4.2. Hasil Analisis Regresi Linier Model Jalur 2..... 103

4.4.3. Hasil Analisis Jalur.....107

4.4.4. Ringkasan Hipotesis.....109

4.4. Pembahasan.....109

4.4.1. Pengaruh Variabel Kompensasi ($X_1$) terhadap Variabel Kepuasan Kerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (Z).....109

4.4.2. Pengaruh Variabel Motivasi ($X_2$) terhadap Variabel Kepuasan Kerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (Z).....111

4.4.3. Pengaruh Variabel Kompensasi ($X_1$) dan Motivasi ($X_2$) Secara Simultan terhadap Variabel Kepuasan Kerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (Z).....112

4.4.4. Pengaruh Variabel Kompensasi ($X_1$) terhadap Variabel Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (Y).....112

4.4.5. Pengaruh Variabel Motivasi ($X_2$) terhadap Variabel Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (Y).....114

4.4.6. Pengaruh Variabel Kompensasi ($X_1$) dan Motivasi ($X_2$) Secara Simultan terhadap Variabel Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (Y).....115

4.4.7. Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap Variabel Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (Y).....116

4.4.8. Pengaruh Tidak Langsung Variabel Kompensasi ($X_1$) terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y) Melalui Variabel Kepuasan Kerja (Z).....117

4.4.9. Pengaruh Tidak Langsung Variabel Motivasi ($X_2$) terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y) Melalui Variabel Kepuasan Kerja (Z).....118

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**..... ....120

5.1. Kesimpulan ..... ....120

5.2. Saran ..... ....121

DAFTAR PUSTAKA ..... ....123

LAMPIRAN..... ....127

## DAFTAR TABEL

Halaman


Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas ItemVariabel Kompensasi dan Motivasi.....84

Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas ItemVariabel Variabel Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.....85

Tabel 4.3 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen.....86

Tabel 4.4 Jenis Kelamin Responden.....86

Tabel 4.5 Umur Responden.....87

Tabel 4.6 Tingkat Pendidikan Responden.....87

Tabel 4.7 Penghasilan Responden.....88

Tabel 4.8 Divisi Responden.....89

Tabel 4.9 Masa Kerja Responden.....90

Tabel 4.10 Interval Skala.....91

Tabel 4.11 Penilaian Responden terhadap Kompensasi.....91

Tabel 4.12 Penilaian Responden terhadap Motivasi.....92

Tabel 4.13 Penilaian Responden terhadap Kepuasan Kerja.....94

Tabel 4.14 Penilaian Responden terhadap Kinerja.....95

Tabel 4.15 Ringkasan Penilaian Responden.....96

Tabel 4.16 Hasil Uji Normalitas dengan *Kolmogorov Smirnov Test*.....97

Tabel 4.17 Hasil Uji Multikolinearitas dengan Metode VIF.....98

Tabel 4.18 Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan *Glejser*.....99

Tabel 4.19 Hasil Regresi Linier Metode OLS.....100

Tabel 4.20 Hasil Regresi Linier Metode OLS.....103

Tabel 4.21 Ringkasan Hipotesis.....109

# DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran.....60

Gambar 3.1. Analisis Jalur.....81

Gambar 4.1. Koefisien Jalur.....108

## DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

Lampiran 1 Kuesioner…….....…….....….128

Lampiran 2 Rekapitulasi Data Penelitian……..…….....…..133

Lampiran 3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....152

Lampiran 4 Frekuensi Karakteristik Responden.....155

Lampiran 5 Statistik Deskriptif.....157

Lampiran 6 Regresi Linier.....159

Lampiran 7 Hasil Uji Asumsi Klasik.....162

Lampiran 8 Surat Keterangan Perusahaan.....165

Lampiran 9 Biodata Penulis.....166

# BAB I

# PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang Masalah

Karyawan atau pegawai adalah manusia yang mempunyai sifat kemanusiaan, perasaan dan kebutuhan yang beraneka ragam. Kebutuhan ini meliputi imbalan finansial dan non finansial yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi (Simamora, 2004). Dengan diberikannya kompensasi perusahaan berharap agar para karyawan di dalamnya bisa bekerja dengan baik dan tujuan perusahaan pun dapat tercapai. Di samping itu motivasi kerja karyawan pun tidak kalah penting baik bagi karyawan sendiri maupun bagi perusahaan ( Umar, 2014) .

Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuasaan dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Motivasi kerja karyawan dalam suatu organisasi dapat dianggap sederhana dan dapat pula menjadi masalah yang kompleks, karena pada dasarnya manusia mudah untuk dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya (Maslow dalam Robbins, 2008).

Oleh sebab itu perusahaan sudah seharusnya bisa mengetahui kebutuhan apa saja yang dinginkan oleh para karyawannya agar kinerja mereka bisa optimal dalam menjalankan tugasnya. Setiap organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Sumber daya terpenting bagi suatu perusahaan atau organisasi adalah sumber daya manusia yaitu orang yang telah memberikan tenaga, bakat, kreativitas aha mereka pada organisasi (Jackson, 2006).

Selain kompensasi dan motivasi faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja (Taurisa, 2012). Secara umum kepuasan kerja diwarnai oleh perasaan terhadap situasi lingkungan kerja dan merupakan pencerminan dari kepuasan seorang karyawan terhadap kondisi yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan (Robbins, 2008). Ketidakpuasan karyawan dapat terjadi apabila pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan apa yang di peroleh dari perusahaan. Ketidakpuasan para karyawan ini menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan dan dapat merugikan perusahaan yang bersangkutan. Oleh sebab itu kepuasan kerja karyawan harus selalu diperhatikan agar membawa dampak positif bagi perusahaan yang tercermin pada pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk membuat penelitian yang berjudul "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*".

### 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi berpenagruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
3. Apakah kompensasi dan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
4. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah kompensasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

8. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*?

9. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis besarnya pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Garden Permata Hotel Bandung.

2. Untuk menguji dan menganalisis besarnya pengaruh motivasi terhadap kepuasa kerja karyawan Garden Permata Hotel Bandung.

3. Untuk menguji dan menganalisis besarnya pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kepuasa kerja karyawan Garden Permata Hotel Bandung.

4. Untuk menguji dan menganalisis besarnya pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan Garden Permata Hotel Bandung.

5. Untuk menguji dan menganalisis besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Garden Permata Hotel Bandung

6. Untuk menguji dan menganalisis besarnya pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan Garden Permata Hotel Bandung.

7. Untuk menguji dan menganalisis besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Garden Permata Hotel Bandung.

8. Untuk menguji dan menganalisis besarnya pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan Garden Permata Hotel Bandung.

9. Untuk menguji dan menganalisis besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan Garden Permata Hotel Bandung.

### 1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Secara teoritis untuk memberikan kontribusi kepada akademisi mengenai pentingnnya kompensasi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan.

2. Secara praktis untuk memberikan masukan kepada perusahaan-perusahaan yang mempunyai masalah terhadap kinerja para karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut.

# BAB II

# KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

## 2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Referensi yang digunakan penulis sebagai acuan dalam melakukan penelitian ini menggunakan penelitian yang berasal dari:

Penelitian pertama dilakukan oleh Ahmed (2010) yang berjudul "*Effect of Motivational Factors on Employees Job Satisfaction (A Case Study of University of the Punjab, Pakistan)".* Alat analisis menggunakan regresi linier model SEM. Metode sampel mengggunakan *simple random sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 312 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh motivasi intrinsik secara positif dan signifikan terhadap kepuasaan kerja karyawan dan terdapat pengaruh motivasi ekstrinsik secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian kedua dilakukan oleh Hameed (2014) yang berjudul "*Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan)".* . Alat analisis menggunakan regresi linier. Metode sampel mengggunakan *simple random sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 200 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan gaji secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, tidak terdapat pengaruh

imbalan terhadap kinerja karyawan, dan tidak terdapat pengaruh kompensasi tidak langsung terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Ibrahim (2004) yang berjudul *"Job Satisfaction and Performance of Goverment Employee in UAE".* Alat analisis menggunakan regresi linier. Metode sampel mengggunakan *simple random sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 382 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian keempat dilakukan oleh Smith (2015) yang berjudul *"The Impact of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee Motivation At a Medical Devices Company in South Africa".* Alat analisis menggunakan regresi linier. Metode sampel mengggunakan *sensus sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 40 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh faktor imbalan intrinsik secara positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan dan terdapat pengaruh imbalan ekstrinsik secara positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan.

Penelitian kelima dilakukan oleh Khuong (2015) yang berjudul *"The Effectof Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam".* Alat analisis menggunakan regresi linier. Metode sampel mengggunakan *sensus sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 320 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan.

Penelitian keenam dilakukan oleh Haryani (2015) yang berjudul "Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Malang*".* Alat analisis menggunakan regresi linier. Metode sampel mengggunakan *simple random sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 175 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kompensasi finansial dan non finansial secara positif dan signifikan

terhadap motivasi karyawan dan terdapat pengaruh motivasi kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ketujuh dilakukan oleh Wijaya (2015) yang berjudul *"*Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama*".* Alat analisis menggunakan regresi linier. Metode sampel mengggunakan *total sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 39 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh motivasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh kompensasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan yang lebih dominan dibandingkan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian kedelepan dilakukan oleh Wulansari (2014) yang berjudul *"*Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Karyawan Departemen Sumber Daya Manusia PLN Kantor Distribusi Jawa Barat dan Banten*".* Metode sampel mengggunakan *sensus sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 27 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh motivasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian kesembilan dilakukan oleh Taurisa (2012) yang berjudul *"*Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. SidoMuncul Kaligawe, Semarang)*".* Alat analisis menggunakan regresi linier model *path analysis* (analisis jalur). Metode sampel mengggunakan *sensus sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 127 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kepuasaan kerja, terdapat pengaruh budaya organisasi secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, terdapat pengaruh kepuasan kerja secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, terdapat pengaruh komitmen organisasi secara positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh budaya organisasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan terdapat pengaruh kepuasan kerja secara positif dan signifikan antara terhadap kinerja karyawan

Penelitian kesepuluh dilakukan oleh Supatmi (2013) yang berjudul *"*Pengaruh Pelatihan, Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan*".* Alat analisis menggunakan regresi linier. Metode sampel mengggunakan *simple random sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 87 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh pelatihan secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, terdapat pengaruh pelatihan secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh kompensasi secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, terdapat pengaruh kompensasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan terdapat pengaruh kepuasan kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian kesebelas dilakukan oleh Dhermawan (2012) yang berjudul *"*Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali*".* Alat analisis menggunakan regresi linier model *path analysis* (analisis jalur). Metode sampel mengggunakan *stratified proportional random sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 150 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh motivasi terhadap kepuasaan karyawan, tidak terdapat pengaruh lingkugan kerja terhadap kepuasan karyawan, terdapat pengaruh kompetensi secara positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan, terdapat pengaruh kompensasi secara positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan, tidak terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh lingkugan kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, tidak terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan, terdapat

pengaruh kompensasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan terdapat pengaruh kepuasan kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian kedua belas dilakukan oleh Umar (2012) yang berjudul *"*Pengaruh Upah, Motivasi kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pekerja pada Industri Manufaktur di Kota Makasar*".* Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh upah terhadap motivasi kerja, pengaruh upah terhadap kepuasan kerja, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh upah terhadap kinerja karyawan, dan terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja. Alat analisis menggunakan regresi linier. Metode sampel mengggunakan *random sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 300 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh upah secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, terdapat pengaruh upah secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh motivasi kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh kepuasan kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh upah secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan terdapat pengaruh kepuasan kerja secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Penelitian ketiga belas dilakukan oleh Marwanto (2012) yang berjudul *"*Efek Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimoderasi Kepuasan Kerja pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirtamarta Yogyakarta*".* Alat analisis menggunakan regresi linier model MRA. Metode sampel mengggunakan kuota *sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 75 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kompensasi dan motivasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh motivasi dan kompensasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai moderasinya, terdapat pengaruh motivasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja

melalui kepuasan kerja,dan terdapat pengaruh kompensasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Penelitian keempat belas dilakukan oleh Puspha (2013) yang berjudul *"*Pengaruh Motivasi, Kompensasi melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pelindo III Semarang*".* Alat analisis menggunakan regresi linier. Metode sampel mengggunakan *sensus sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 113 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh motivaasi secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, terdapat pengaruh kompensasi secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, terdapat pengaruh motivasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, terdapar pengaruh kompensasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh kepuasan kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja karywan, terdapat pengaruh motivasi dan kompensasi secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dan terdapat pengaruh motivasi dan kompensasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh motivasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, dan terdapat pengaruh kompensasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Penelitian kelima belas dilakukan oleh Nurcahyani (2016 yang berjudul *"*Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada PT. Sinar Sosro pabrik Bali*"*. Alat analisis menggunakan regresi linier model *path analysis* (analisis jalur). Metode sampel mengggunakan *sensus sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 116 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh

kompensasi secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, terdapat pengaruh motivasi secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, terdapat pengaruh kompensasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh motivasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh kompensasi dan motivasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh kepuasan kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh kompensasi dan motivasi secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh kepuasan kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh kompensasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dan terdapat pengaruh motivasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Berikut ini adalah tabel ringkasan hasil penelitian terdahulu :

**Tabel 2.1**
**Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu**

| No | Peneliti | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Hasil Penelitian |
|---|---|---|---|---|
| 1. | Isfaq Ahmed (2010) | *Effect of Motivational Factors on Employees Job Satisfaction (A Case Study of University of the Punjab, Pakistan),* International journal of Business and Management 5 (3) : 70-80 | 1. Motivasi (Herzberg, 1963)<br>2. Kepuasan Kerja (Lutans, 2005) | 1. Terdapat pengaruh motivasi intrinsik secara positif dan signifikan terhadap kepuasaan kerja karyawan<br>2. Terdapat pengaruh motivasi ekstrinsik secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan |
| 2. | Abdul | *Impact of Compensation* | 1. Gaji (Newman | 1. Terdapat |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Hameed (2014) | *on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan),* International Journal of Business and Social Science, 5(2) : 303-309 | 2005)<br>2. Imbalan dan insentif (Dewhurst 2010)<br>3. Kompensasi (Newman 1999)<br>4. Kinerja (Robbins 2008) | pengaruh signifikan gaji secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan<br>2. Tidak terdapat pengaruh imbalan secara signifikan terhadap kinerja karyawan<br>3. Tidak terdapat pengaruh kompensasi secara signifikan terhadap kinerja karyawan |
| 3. | Mohamed E Ibrahim (2004) | Job Satisfaction and *Performance of Goverment Employee in UAE,* International Journal of Management, 4(1) : 1-12 | 1. Kepuasan kerja (Spector 1997)<br>2. Kinerja (Robbins 2008) | Terdapat pengaruh kepuasan kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan |
| 4. | Elmein Smith (2015) | *The Impact of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee Motivation At a Medical Devices Company in South Africa*, International Journal of Business and Management, 5(1) : 40-87 | 1. Imbalan (Deckers 2010)<br>2. Motivasi (Deckers 2010) | 1. Terdapat pengaruh faktor imbalan intrinsik secara positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan<br>2. Terdapat pengaruh imbalan ekstrinsik secara positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan |
| 5. | Mai Ngoc Khuong (2015) | *The Effectof Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi* | 1. Gaya Kepemimpinan (Bennis 2004) | Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan terhadap |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | *Minh City, Vietnam*, International Journal of trade Econimics and Finance, 6(4) : 210-217 | 2. Motivasi (Herzberg 1963) | motivasi karyawan |
| 6. | Sagita Sukma Haryani (2015) | Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Malang, Jurnal Administrasi Bisnis, 25(1) : 1-7 | 1. Kompensasi (Hasibuan 2008)<br>2. Motivasi (Maslow 1943)<br>3. Kinerja (Jackson, 2006) | 1. Terdapat pengaruh kompensasi finansial dan non finansial secara positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan<br>2. Terdapat pengaruh motivasi kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan |
| 7. | Tanto Wijaya (2015) | Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama, Jurnal bisnis dan manajemen, 3(2) : 37-45 | 1. Motivasi (George, 2005)<br>2. Kompensasi (Simamora 2004)<br>3. Kinerja (Simamora 2004) | 1. Terdapat pengaruh motivasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan<br>2. Terdapat pengaruh kompensasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan<br>3. Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | yang lebih dominan dibandingkan kompensasi terhadap kinerja karyawan |
| 8. | Puspita Wulansari (2014) | Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Karyawan Departemen Sumber Daya Manusia PLN Kantor Distribusi Jawa Barat dan Banten, Jurnal Manajemen, 14(2) : 143-171 | 1. Kompensasi (Simamora 2004)<br>2. Motivasi (Maslow 1943) | Terdapat pengaruh motivasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan |
| 9. | Chaterina Melina Taurisa (2012) | Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. SidoMuncul Kaligawe, Semarang), Jurnal Bisnis dan Ekonomi,19(2) : 1-16 | 1. Budaya Organisasi (Hofstede 1993)<br>2. Kepuasan Kerja (Luthans 2005)<br>3. Komitmen Organisasi (Weitz, 1996)<br>4. Kinerja Karyawan (Tsui 1997) | 1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kepuasaan kerja<br>2. Terdapat pengaruh budaya organisasi secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi<br>3. Terdapat pengaruh kepuasan kerja secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi<br>4. Terdapat pengaruh komitmen |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | organisasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan<br><br>5. Terdapat pengaruh budaya organisasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan<br><br>6. Terdapat pengaruh kepuasan kerja secara positif dan signifikan antara terhadap kinerja karyawan |
| 10. | Mamik Eko Supatmi (2013) | Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan, Jurnal Profit, 7(1) : 25-37 | 1. Pelatihan (Mangkunegara 2009)<br><br>2. Kompensasi (Simamora, 2006)<br><br>3. Kepuasan Kerja (Robbins 2003)<br><br>4. Kinerja (Jackson 2002) | 1. Terdapat pengaruh pelatihan secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan<br><br>2. Terdapat pengaruh pelatihan secara positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan<br><br>3. Terdapat pengaruh kompensasi |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan<br><br>4. Terdapat pengaruh kompensasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan<br><br>5. Terdapat pengaruh kepuasan kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan |
| 11. | Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan( 2012) | Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali, Jurnal manajemen, Bisnis, dan Kewirausahaan, 6(2), 173-184 | 1. Motivasi (Sulistiyani & Rosidah 2003)<br><br>2. Lingkungan Kerja (Nitisemito 1996)<br><br>3. Kompetensi (Ruky 2006)<br><br>4. Kompensasi (Milkovich dan Newman 2002)<br><br>5. Kepuasan Kerja (As'ad 2002)<br><br>6. Kinerja (Jackson | 1. Tidak terdapat pengaruh motivasi secara signifikan terhadap kepuasaan karyawan<br><br>2. Tidak terdapat pengaruh lingkugan kerja secara signifikan terhadap kepuasan karyawan<br><br>3. Terdapat pengaruh kompetensi secara positif dan |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | 2006) | signifikan terhadap kepuasan karyawan<br><br>4. Terdapat pengaruh kompensasi secara positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan<br><br>5. Tidak terdapat pengaruh motivasi secara signifikan terhadap kinerja karyawan<br><br>6. Terdapat pengaruh lingkugan kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan<br><br>7. Tidak terdapat pengaruh kompetensi secara signifikan terhadap kinerja karyawan<br><br>8. Terdapat pengaruh kompensasi secara positif dan signifikan |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | terhadap kinerja karyawan<br><br>9. Terdapat pengaruh kepuasan kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan |
| 12. | Akmal Umar (2012) | Pengaruh Upah, Motivasi kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pekerja pada Industri Manufaktur di Kota Makasar, Jurnal Aplikasi Manajemen, 10 (2), 406-418 | 1. Upah (Sumarsono 2003)<br><br>2. Motivasi (Dessler 2007)<br><br>3. Kepuasan kerja (Arianto 2004)<br><br>4. Kinerja (Gibson 1996) | 1. Terdapat pengaruh upah secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja<br><br>2. Terdapat pengaruh upah secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja<br><br>3. Terdapat pengaruh motivasi kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan<br><br>4. Terdapat pengaruh kepuasan kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | 5. Terdapat pengaruh upah secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan<br><br>6. Terdapat pengaruh kepuasan kerja secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja |
| 13. | Marwanto (2012) | Efek kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi kepuasan kerja pada perusahaan daerah air minum Tirtamarta Yogyakarta, Efektif; Jurnal Bisnis dan Ekonomi. Vol. 3. No.1. hal. 37-46. | 1. Kompensasi (Mondy 2008)<br><br>2. Motivasi (Jackson 2011)<br><br>3. Kinerja (Jackson 2011)<br><br>4. Kepuasan kerja (Locke 2004) | 1. Terdapat pengatuh kompensasi dan motivasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan<br><br>2. Terdapat pengaruh motivasi dan kompensasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai moderasinya<br><br>3. Terdapat pengaruh kompensasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | kerja.<br><br>4. Terdapat pengaruh motivasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. |
| 14 | Alvina Puspha (2013) | Pengaruh motivasi, kompensasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawanpada PT Pelindo III Semarang, Diponegoro Journal of Social and Politic. Hal. 1-10. | 1. Motivasi (Douglas Mc Gregor)<br><br>2. Kompensasi (Simamora 1999)<br><br>3. Kinerja (Robbins, 2000)<br><br>4. Kepuasan kerja (Robbins 2000) | 1. Terdapat pengaruh motivaasi secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan<br><br>2. Terdapat pengaruh kompensasi secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan<br><br>3. Terdapat pengaruh motivasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan<br><br>4. Terdapat pengaruh kompensasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan<br><br>5. Terdapat pengaruh kepuasan kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja karywan |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | 6. Terdapat pengaruh motivasi dan kompensasi secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan<br><br>7. Terdapat pengaruh motivasi dan kompensasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.<br><br>8. Terdapat pengaruh kompensasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.<br><br>9. Terdapat pengaruh motivasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. |
| 15. | Made Nurcahyani (2016) | Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada PT. Sinar Sosro pabrik Bali, E-Jurnal Manajemen Unud. Vol. 5. No.1. hal. 500-532. | 1. Kompensasi (Mondy 2008)<br><br>2. Motivasi (Maslow 1943)<br><br>3. Kinerja (Jackson, 2006)<br><br>4. Kepuasan kerja (Robbins 2006) | 1. Terdapat pengaruh kompensasi secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan<br><br>2. Terdapat pengaruh motivasi secara positif dan |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan<br><br>3. Terdapat pengaruh kompensasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan<br><br>4. Terdapat pengaruh motivasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan<br><br>5. Terdapat pengaruh kompensasi dan motivasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.<br><br>6. Terdapat pengaruh kepuasan kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan<br><br>7. Terdapat pengaruh kompensasi dan motivasi secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.<br><br>8. Terdapat pengaruh kompensasi secara positif dan signifikan |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.<br><br>9. Terdapat pengaruh motivasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. |

Untuk memudahkan penyusunan kerangka konseptual penelitian, maka akan dibahas landasan teori yang relevan dengan masalah penelitian ini.

## 2.2. Landasan Teori

### 2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

#### 2.2.1.1. Pengertian Sumber daya Manusia

Menurut Racmawati (2008) MSDM adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawas kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelapasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan idividu, organisasi dan masyarakat. Samsudin (2006) menyebutkan bahwa MSDM adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis. Menurut Mangkunegara (2008) mengemukakan bahwa MSDM adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksa naan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenag kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

### 2.2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2008) bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dibagi menjadi dua, yaitu fungsi manajemen dan fungsi operasional.

1. Fungsi-fungsi manajemen

a. Perencanaan

adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengedalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

b. Pengorganisasian

adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bagan organisasi (organization chart). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

(directing) adalah kegiatan mengarahan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

(controlling) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi-fungsi operasional

a. Pengadaan

(procurement) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan

(development) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi

(compensation) adalah pemberian balas jasa lansung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Perinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan

dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah berdasarkan internal dan exsternal konsitensi.

d. Pengintegrasian

(integration) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, Karena mempersatuakan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e. Pemeliharaan

(maintenance) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejateraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan exsternal konsistensi.

f. Kedisiplinan

merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplianan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma social.

g. Pemberhentian

(separation) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang NO. 12 Tahun 1964.

### 2.2.1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Cushway (2002) mengemukakan tujuan dari manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM
4. Memberi dukungan dan kodisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuan
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM

## 2.2.2. Kinerja

### 2.2.2.1. Pengertian Kinerja

Menururt Robbins (2008) kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaanya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Menurut Jackson (2006) kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja

adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Menurut Gibson (2003) kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan kinerja kefektifan kinerja lainnya.

**2.2.2.2. Penentuan Kinerja**

Menurut teori Gibson (2003), menyatakan bahwa baik buruknya kinerja karyawan dapat ditentukan oleh berbagai hal, yaitu; 1) atribut individu. Dengan adanya berbagai atribut yang melekat pada individu dan dapat membedakan individu yang satu dengan yang lainnya. Faktor ini merupakan kecakapan individu untuk menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditentukan, terdiri dari; karakteristik demografi. Misalnya; umur, jenis kelamin, dan lain-lain, karakteristik kompetensi. Misalnya; bakat, kecerdasan, kemampuan, keterampilan, dan sebagainya, dan karakteristik psikologi. Misalnya; nilai-nilai yang dianut seperti sikap dan perilaku. 2) Kemauan untuk bekerja. Dengan berbagai atribut yang melekat pada individu untuk menunjukan adanya kesempatan yang sama untuk mencapai suatu prestasi.

Upaya untuk mencapai kinerja yang baik diperlukan usaha dan kemauan untuk bekerja keras, karena kemauan merupakan suatu kekuatan pada individu yang dapat memicu usaha kerja yang lebih terarah dalam melakukan suatu pekerjaan. 3) Dukungan organisasi. Dalam mencapai tujuan karyawan yang tinggi diperlukan adanya dukungan atas kesempatan dari organisasi/perusahaan. Hal ini untuk mengantisipasi keterbatasan baik dari karyawan maupun dari perusahaan. Misalnya; perlengkapan peralatan dan kelengkapan kejelasan dalam memberikan informasi.

**2.2.2.3. Aspek-aspek Kinerja**

Menurut Robbins (2008) untuk mengukur kinerja para pegawai, maka harus diperhatikan lima aspek yaitu :

1. Kualitas: Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas: Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu: Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas: Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian: Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Dessler (2004) menyebutkan bahwa terdapat enam indikator dari kinerja yaitu:

1. Kualitas kerja adalah akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya pekerjaan yang dilakukan,

2. Produktivitas adalah kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertntu,

3. Pengetahuan mengenai pekerjaan adalah keahlian praktis dan teknik serta informasi yang digunakan dalam pekerjaan,

4. Kepercayaan adalah tingkatan dimana karyawan dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan tindak lanjutnya,

5. Ketersediaan adalah tingkatan dimana karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat/jam makan, dan keseluruhan catatan kehadiran,

6. Kebebasan adalah sejauhmana pekerjaan bisa dilakukan sendiri dengan atau tanpa pengawasan supervisor.

Menurut Jackson (2006), terdapat lima cara untuk mengukur kinerja karyawan antara lain:

1. Kuantitas dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

2. Kualitas dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.

3. Ketepatan waktu dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia.

4. Kehadiran, tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan.

5. Kemampuan bekerja sama, diukur dari kemapuan karyawan dalam bekerjasama dengan rekan kerja dan lingkungannya.

### 2.2.2.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja

Menurut Simanjutak (2005) kinerja dipengaruhi oleh :

1. Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.

2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).

3. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Menurut Sedarmayanti (2007), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1. Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja), 2) Pendidikan, 3) Keterampilan, 4) Manajemen kepemimpinan, 5) Tingkat penghasilan, 6) Gaji dan kesehatan, 7) Jaminan sosial, 8) Iklim kerja, 9) Sarana dan prasarana, 10) Teknologi, dan 11) Kesempatan berprestasi.

Menurut Mathis dan Jackson (2011) dalam pembahasan mengenai permasalahan kinerja karyawan, maka tidak terlepas dari berbagai macam faktor yang menyertai di antaranya:

1. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis kemampuan (*ability)* pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge* dan *skill*) artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan

pekerjaan sehari-hari maka akan lebih mudah mencapai kinerja diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.

**2.2.2.5. Pengertian Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja karyawan atau dikenal dengan istilah *"performance appraisal"*. Menurut Dessler (2004) adalah mengevaluasi kinerja relatif karyawan saat ini dan/atau di masa lalu terhadap standar prestasinya. Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistimatis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa objek, orang ataupun sesuatu. Berdasarkan penjelasan di atas dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian kinerja pegawai yang dilakukan pimpinan perusahaan secara sistimatis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

**2.2.2.6. Fungsi Penilaian Kinerja**

Pemimpin perusahaan yang menilai kinerja pegawai, yaitu atasan pegawai langsung, dan atasan tak langsung. Di samping itu pula, kepala bagian personalia berhak pula memberikan penilaian prestasi terhadap semua pegawainya sesuai dengan data yang ada di bagian personalia. Menururt simamora (2004) Penilaian kinerja dapat digunakan untuk :

1. Perbaikan kinerja, umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi

2. Penyesuaian-penyesuaian gaji, evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk gaji lainnya.

3. Keputusan-keputusan penempatan, promosi dan mutasi biasanya didasarkan atas kinerja masa lalu. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja masa lalu.

4. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan, kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian juga sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karier, umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing, kinerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7. Melihat ketidakakuratan informasional, kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain, seperti sistim informasi manajemen. Menggantungkan pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang tidak tepat.

8. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan, kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Menjamin kesempatan yang adil, penilaian kinerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa deskriminasi.

10. Melihat tantangan-tantangan eksternal, kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan dan masalah-masalah pribadi lainnya. Berdasarkan penilaian kinerja, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

**2.2.2.7. Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Simamora (2004), maksud ditetapkan tujuan penilaian kinerja adalah untuk menyusun sasaran yang berguna tidak hanya evaluasi kinerja pada akhir periode, tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tesebut. Terdapat tiga alasan yang berkaitan mengapa penentuan sasaran mempengaruhi kinerja :

1. Mengarahkan karyawan untuk memfokuskan kegiatan-kegiatan ke arah tertentu (sasaran) dari pada lainnya.

2. Karyawan akan dapat mengarahkan kemampuannya secara proporsional terhadap kualitas dalam pencapaian sasaran.

3. Sasaran yang sukar akan membuahkan suatu kekuatan. Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja sebuah organisasi itu sangat penting baik yang proses maupun hasil, baik para karyawan maupun organisasi, khususnya organisasi

publik/pemerintah guna mengetahui apakah kinerja yang dilakukan karyawan itu sudah memenuhi harapan atau sebaliknya.

### 2.2.3. Kompensasi

#### 2.2.3.1. Pengertian Kompensasi

Menurut Simamora (2004) kompensasi adalah imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Menurut Newman (2005) bahwa kompensasi mengacu pada semua wujud, dari imbalan keuangan serta jasa dan manfaat terukur yang karyawan terima sebagai bagian dari satu hubungan ketenagakerjaan. Menururt Hasibuan (2008) kompensasi diartikan sebagai semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Handoko (2008) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Mondy (2008) menyatakan bahwa kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan.

Kompensasi berbentuk uang, artinya gaji dibayar dengan sejumlah dengan imbalan-imbalan finansial *(financial reward)* yang uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang, artinya gaji dibayar dengan barang. Kompensasi merupakan istilah yang berkaitan diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Pada umumnya bentuk kompensasi berupa finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh organisasi. Kompensasi bisa langsung diberikan kepada karyawan, ataupun

tidak langsung, dimana karyawan menerima kompensasi dalam bentuk-bentuk non moneter. Beberapa terminologi dalam kompensasi menurut Hasibuan (2008):

1. Upah/gaji. Upah *(wages)* biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam (semakin lama kerjanya, semakin besar bayarannya). Upah merupakan basis bayaran yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Sedangkan gaji *(salary)* umumnya berlaku untuk tarif mingguan, bulanan atau tahunan.

2. Insentif, *(incentive*) merupakan tambahan-tambahan gaji diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program-program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan-keuntungan atau upaya-upaya pemangkasan biaya.

3. Tunjangan *(benefit).* Contoh-contoh tunjangan seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, liburan-liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun dan tunjangan-tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian.

4. Fasilitas *(facility)* adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus.

**2.2.3.2. Tujuan Pemberian Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2008), tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah:

1. Ikatan Kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah kerja sama formal antara perusahaan 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, layak dan kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.

6. Pengaruh Pemerintah

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

**2.2.3.3. Aspek-aspek Kompensasi**

Menurut Mondy (2008), kompensasi dibagi menjadi kompensasi finansial secara langsung dan tidak langsung.

1. Kompensasi Finansial

Kompenasi finansial adalah kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompenasi finansial dibagi menjadi dua yaitu :

a. Kompensasi finansial secara langsung

Kompenasi finansial langsung adalah pembayaran berbentuk uang yang karyawan terima secara langsung dalam bentuk bayaran pokok (gaji atau upah), dan bayaran insentif (bonus, komisi, pembagian laba/keuntungan dan opsi saham).

b. Kompensasi finansial tidak langsung

Kompensasi finansial tidak langsung adalah semua penghargaan keuangan yang tidak termasuk dalam kompensasi langsung yaitu berupa jaminan sosial, jaminan kesehatan, cuti kerja, bayaran untuk waktu tidak bekerja dan asuransi jiwa,

2. Kompensasi non finansial

Kompenasi non finansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang yaitu tantangan pekerjaan berupa pekerjaan yang diberikan dapat mengasah kemampuan, rasa puas saat menyelesaikan pekerjaan. Pengakuan atas pekerjaan berupa promosi bagi karyawan, pembagian jabatan. Pencapaian berupa karyawan sudah meraih jabatan/posisi yang dinginkan, karyawan telah berhasil mewujudkan visi dan misi persahaan. Lingkungan pekerjaan berupa hubungan yang baik antar atasan dengan bawahan, lingkungan kerja yang nyaman (tidak bising, pencahayaan yang bagus, tidak lembab, bersih dan tidak bau)

**2.2.3.4. Faktor-faktor yang Dapat Mempengaruhi Besarnya Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2008), faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, antara lain sebagai berikut:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan), maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tinggkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat buruh/organisasi karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya, jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktifitas kerja karyawan

Jika produktifitas kerja karyawan baik dan layak dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktifitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres-nya

Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppresnya menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang mentapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenag-wenang.

6. Biaya hidup

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasii/upah semakin kecil.

7. Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh

kompensasi/gaji yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat wewenang dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

8. Pendidikan dan pengalaman karyawan

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasa akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang, maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9. Kondisi perekonomian nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak pengganggur.

10. Jenis dan sifat pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekrjaan yang sulit dan mempunyai resiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakan, tetapi, jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (finansial, kecelakaan) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

**2.2.3.5. Teori-teori Kompensasi**

Menurut teori dari Dessler (2004), ada tiga jenis kompensasi yang diberikan perusahaan yaitu:

1. Pembayaran uang secara langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus
2. Pembayaran tidak langsung yaitu dalam bentuk tunjangan seperti asuransi dan hiburan atas dana perusahaan.

3. Ganjaran non finansial seperti hal-hal yang tidak mudah dikuantifikasi yaitu ganjaran-ganjaran seperti pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang lebih luwes dan kantor yang lebih bergengsi.

Menurut teori dari Milkovich dan Newman (2002), total kembalian atau imbalan dapat kategorikan menjadi:

1. Total Kompensasi

Total kompensasi merupakan keseluruhan kembalian finansial yang diterima oleh karyawan. Total kompensasi dapat dikategorikan lagi menjadi:

a. Kompensasi Tunai

Kompensasi tunai merupakan bentuk kembalian yang berupa moneter atau uang tunai yang dibayarkan oleh perusahaan dan diterima langsung oleh karyawan. Kompensasi tunai terdiri dari bayaran pokok, *marriage pay*, insentif jangka panjang, dan insentif jangka pendek.

b. Tunjangan

Tunjangan merupakan bentuk kembalian finansial yang tidak diterima secara langsung. Tunjangan yang diterima karyawan dapat berupa asuransi kesehatan, program pensiun, jaminan penghasilan, tunjangan hari raya, dan sebagainya.

2. Kembalian Relasional

Kembalian relasional lebih mengarah pada perasaan tertentu yang bersifat individual, keamanan, serta kesempatan untuk berkembang ketika bekerja dalam suatu perusahaan. Kembalian relasional dapat berupa, penghargaan dan status, keamanan dalam bekerja, kesempatan belajar serta prestasi dalam bekerja.

**2.2.4. Motivasi**

### 2.2.4.1. Pengertian Motivasi

Menururt Robbins (2008), motivasi kerja sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan–tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Menurut Herzberg (dalam Robbins, 2008) motivasi kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya agar memunculkan rasa puas pada kinerjanya. Teori yang dikembangkan oleh Herzberg dikenal dengan teori dua faktor, yaitu Faktor motivasional dan faktor *hygiene* atau pemeliharaan. Faktor motivasional adalah dorongan-dorongan untuk berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan faktor *Hygiene* atau pemeliharaan adalah factor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang.

Menurut Hasibuan (2008), motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

### 2.2.4.2. Prinsip-prinsip Dalam Motivasi Kerja

Menurut Mangkunegara (2005) terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai yaitu:

a. Prinsip partisipatif

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

b. Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas. Dengan informasi yang jelas pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

c. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

d. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin akan memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

e. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahannya, sehingga bawahan akan termotivasi bekerja sesuai dengan harapan pemimpin.

**2.2.4.3. Aspek-aspek Motivasi Kerja**

Aspek-aspek motivasi Herzberg (dalam Robbins, 2008):

**a. Faktor motivasional (faktor intrinsik)**

Faktor yang berasal dari dalam diri individu, terdiri atas:

1) Pekerjaan itu sendiri *(the work it self).*

Berat ringannya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya. Artinya memang pekerjaan yang dilakukan itu sesuai dan menyenangkan bagi karyawan.

2) Kemajuan *(advancement).*

Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja berpeluang maju dalam pekerjaannya seperti naik pangkat. Kemjuan artinya dalam setiap pekerjaan itu ada kesempatan bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang.

3) Tanggung jawab *(responsibility).*

Besar kecilnya yang dirasakan terhadap tanggung jawab diberikan kepada seorang tenaga kerja. Karyawan diserahi tanggung jawab dalam pekerjaan yang dilaksanakannya, tidak hanya semata-mata melaksanakan pekerjaan.

4) Pengakuan *(recognition).*

Besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas hasil kerja. Pengakuan artinya karyawan memperoleh pengakuan dari pihak perusahaan bahwa ia adalah orang, berprestasi, baik. Seorang pemimpin memberikan pujian atas hasil kerja seorang karyawan, jika pekerjaan tersebut memuaskan, maka akan menyenangkan karyawan tersebut.

5) Pencapaian *(achievement).*

Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja tinggi. Karyawan memperoleh kesempatan untuk mencapai hasil yang baik atau berprestasi.

**b. Faktor *hygiene* (faktor ekstrinsik)**

Faktor yang berasal dari luar diri individu, terdiri atas:

1) Administrasi dan kebijakan perusahaan.

Tingkat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja terhadap semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan.

2) Gaji.

Tingkat kewajaran gaji yang diterima sebagai imbalan terhadap tugas pekerjaan.

3) Hubungan antar pribadi.

Tingkat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi antar tenaga kerja lain.

4) Kondisi kerja.

Tingkat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaan-pekerjaannya.

5) Supervisi

Pengamatan secara langsung dan berkala oleh atasan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan.

**2.2.4.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Motivasi yang ada dalam diri seseorang bukan merupakan indikator yang berdiri sendiri. Motivasi itu sendiri muncul sebagai akibat dari interaksi yang terjadi di dalam individu. Danim (2004) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi, yaitu:

a. Gaya kepemimpinan administrator. Kepemimpinan dengan gaya otoriter membuat pekerja menjadi tertekan dan acuh tak acuh dalam bekerja.

b. Sikap individu. Ada individu yang statis dan ada pula yang dinamis. Demikian juga ada individu yang bermotivasi kerja tinggi dan ada pula yang bermotivasi kerja rendah. Situasi dan kondisi di luar dari individu memberi pengaruh terhadap motivasi. Akan tetapi yang paling menentukan adalah individu itu sendiri.

c. Situasi kerja, lingkungan kerja, jarak tempuh dan fasilitas yang tersedia membangkitkan motivasi, jika persyaratan terpenuhi. Akan tetapi, jika persyaratan tersebut tidak diperhatikan dapat menekan motivasi. Orang dapat bekerja dengan baik, jika faktor pendukungnya terpenuhi. Sebaliknya, pekerja dapat menjadi frustasi jika faktor pendukung yang dia kehendaki tidak tersedia.

Sedangkan Porter & Miles (dalam Danim, 2004) mengemukakan bahwa terdapat tiga variabel yang mempengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja, yaitu:

a. Sifat-sifat individual. Ini meliputi kepentingan setiap individu, sikap, kebutuhan atau harapan yang berbeda pada setiap individu. Perbedaan-perbedaan tersebut membuat derajat motivasi di dalam diri pekerja menjadi bervariasi satu dengan lainnya. Seorang pekerja yang menginginkan prestasi kerja yang tinggi, misalnya cenderung akan terdorong untuk melakukan pekerjaan yang dapat meningkatkan taraf hidupnya. Sebaliknya, seseorang yang dimotivasi oleh uang akan cenderung memilih pekerjaan yang imbalannya besar.

b. Sifat-sifat pekerjaan. Ini meliputi tugas-tugas yang harus dilaksanakan, termasuk tanggung jawab yang harus diemban dan kepuasan yang muncul kemudian. Pekerjaan yang banyak membutuhkan tanggungjawab, misalnya akan mendatangkan kepuasan tertentu dan dapat meningkatkan derajat motivasi.

c. Lingkungan kerja dan situasi kerja karyawan. Seorang individu betah pada lingkungan kerjannya akan senantiasa berinteraksi baik sesama rekan sekerja maupun atasan. Disini, seorang karyawan dapat dimotivasi oleh rekan sekerjanya atau oleh atasannya. Penghargaan yang diberikan oleh atasan baik dalam bentuk materi maupun non materi akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

### 2.2.4.5. Teori-teori Motivasi

#### 1. Teori Kebutuhan Maslow

Teori motivasi yang sekarang banyak dirujuk orang adalah teori kebutuhan. Teori ini beranggapan bahwa tindakan manusia pada hakekatnya adalah untuk memenuhi kebutuhannya.

Seperti teori yang dikemukakan oleh Maslow ( dalam Robbins, 2008) bahwa ada lima jenjang kebutuhan pokok manusia, yaitu:

a. Kebutuhan fisiologi *(physiological needs)*

Yaitu kebutuhan dasar untuk menunjang kehidupan manusia. Manifestasi kebutuhan ini tampak pada kebutuhan: sandang, pangan dan papan. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan primer kehidupan. Apabila kebutuhan fisiologi ini belum terpenuhi secukupnya, maka kebutuhan lain tidak akan memotivasi manusia.

b. Kebutuhan keamanan *(safety needs)*

Manifestasi kebutuhan ini antara lain adalah kebutuhan akan keamanan jiwa, dimana manusia berada, kebutuhan keamanan harta, perlakuan yang adil, pensiun dan jaminan hari tua.

c. Kebutuhan sosial *(social needs)*

Manifestasi kebutuhan ini antara lain tampak pada kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain (*sense of belonging*), kebutuhan untuk maju dan tidak gagal, kekuatan untuk ikut serta.

d. Kebutuhan akan penghargaan/prestis *(esteem needs)*

Semakin tinggi status, semakin tinggi pula prestisenya. Prestis dan status ini dimanifestasikan dalam banyak cara misalnya mobil mewah, kamar kerja full AC dan lain-lain.

e. Kebutuhan aktualisasi diri *(self actualization)*

Kebutuhan ini manifestasinya tampak pada keinginan mengembangkan kapasitas mental dan kapasitas kerja, melalui *on the job training*, *of the job training*, seminar, konfrensi, pendidikan akademis dan lain-lain.

**2. Teori Douglas Mc Gregor (Teori X dan Teori Y)**

Douglas Mc Gregor mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia. Pada dasarnya yang satu negatif, yang ditandai sebagai Teori X, dan yang lain positif, yang ditandai dengan Teori Y. Teori X dan teori Y dikembangkan oleh McGregor (dalam Robbins,

2008) yang memiliki dua pandangan mengenai manusia, yaitu manusia pada dasarnya negatif atau disebut teori X, dan manusia pada dasarnya positif atau disebut teori Y. Menurut McGreogor (dalam Robbins, 2008) teori X memiliki anggapan bahwa karyawan tidak suka bekerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab, dan harus dipaksa untuk menghasilkan kinerja. Sedangkan teori Y memiliki anggapan bahwa karyawan suka bekerja, kreatif, mencari tanggung jawab dan dapat berlatih untuk mengendallikan diri.

Menurut Teori X, empat asumsi yang dipegang manajer adalah sebagai berikut:

a. Karyawan secara inheren tidak menyukai kerja dan, bila dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya.

b. Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran.

c. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bila mungkin.

Kontras dengan pandangan negatif mengenai kodrat manusia ini, Mc Gregor mencatat empat asumsi positif, yang disebutnya sebagai teori Y:

a. Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain.

b. Orang-orang akan melakukan pengarahan diri dan pengawasan diri, jika mereka memiliki komitmen pada sasaran.

c. Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan, tanggung jawab.

d. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajemen.

**3. Teori Dua Faktor Herzberg**

Teori motivasi dua faktor Herzberg berdasarkan atas pembagian hierarki Maslow menjadi kebutuhan atas dan bawah. Menurut Herzberg, hanya kondisi yang memungkinkan pemenuhan kebutuhan atas, yaitu penghargaan dan aktualisasi diri sendiri akan meningkatkan motivasi kerja. Sebuah organisasi harus memungkinkan karyawannya memenuhi kebutuhan tingkat bawah melalui kerja, tetapi ini adalah cara utama untuk mempertahankan karyawan tersebut di organisasi, bukan untuk mempengaruhi motivasi kerjanya. Konsep motivasi adalah keseluruhan pemberian dorongan bekerja dari atasan kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka bersedia memberikan yang terbaik dari dirinya dari baik waktu, tenaga dan keterampilannya demi tercapai tujuan organisasi.

Menurut Herzberg (dalam Robbins, 2008) motivasi seseorang terdiri dari dua faktor, yaitu :

a. Faktor motivasional (faktor intrinsik)

Faktor yang berasal dari dalam diri individu, terdiri atas:

1) Pekerjaan itu sendiri *(the work it self).*

Berat ringannya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya. Artinya memang pekerjaan yang dilakukan itu sesuai dan menyenangkan bagi karyawan.

2) Kemajuan *(advancement).*

Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja berpeluang maju dalam pekerjaannya seperti naik pangkat. Kemjuan artinya dalam setiap pekerjaan itu ada kesempatan bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang.

3) Tanggung jawab *(responsibility).*

Besar kecilnya yang dirasakan terhadap tanggung jawab diberikan kepada seorang tenaga kerja. Karyawan diserahi tanggung jawab dalam pekerjaan yang dilaksanakannya, tidak hanya semata-mata melaksanakan pekerjaan.

4) Pengakuan *(recognition).*

Besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas hasil kerja. Pengakuan artinya karyawan memperoleh pengakuan dari pihak perusahaan bahwa ia adalah orang, berprestasi, baik. Seorang pemimpin memberikan pujian atas hasil kerja seorang karyawan, jika pekerjaan tersebut memuaskan, maka akan menyenangkan karyawan tersebut.

5) Pencapaian *(achievement).*

Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja tinggi. Karyawan memperoleh kesempatan untuk mencapai hasil yang baik atau berprestasi.

b. Faktor *hygiene* (faktor ekstrinsik)

Faktor yang berasal dari luar diri individu, terdiri atas:

1) Administrasi dan kebijakan perusahaan.

Tingkat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja terhadap semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan.

2) Gaji.

Tingkat kewajaran gaji yang diterima sebagai imbalan terhadap tugas pekerjaan.

3) Hubungan antar pribadi.

Tingkat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi antar tenaga kerja lain.

4) Kondisi kerja.

Tingkat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaan-pekerjaannya.

5) Supervisi

Pengamatan secara langsung dan berkala oleh atasan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan.

### 2.2.5. Kepuasan Kerja

#### 2.2.5.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Spector (1997) kepuasan kerja merupakan sikap yang merefleksikan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan maupun terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Menurut Robbins (2003) kepuasan kerja adalah perasaan positif seseorang mengenai kinerjanya yang merupakan evaluasi dari karakteristik pekerjaannya. Sedangkan menurut Handoko ( dalam Andini, 2006) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang dirasa menyenangkan atau tidak oleh para karyawan mengenai pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan cermin perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Luthans (2005) dalam bukunya *"Organizational Behaviour"* menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya. Dikatakan lebih lanjut bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari prestasi seseorang terhadap sampai seberapa baik pekerjaannya menyediakan sesuatu yang berguna baginya.

#### 2.2.5.2. Manfaat Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2003), manfaat yang didapat dari kepuasan kerja antara lain:

1. Menimbulkan peningkatan kebahagiaan hidup karyawan.

2. Peningkatan produktivitas dan pretasi kerja.

3. Penguranan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan.

4. Meningkatkan gairah dan semanat kerja.

5. Mengurangi tingkat absensi

6. Mengurangi *labor turn over* (perputaran tenaga kerja)

7. Mengurangi tingkat kecelakaan kerja

8. Mengurangi keselamatan kerja

9. Meningkatkan motivasi kerja

10. Menimbulkan kematangan psikologis.

11. Menimbulkan sikap positif terhadap pekerjaannya.

**2.2.5.3. Aspek-aspek Kepuasan Kerja**

Luthans (2005) memberikan aspek-aspek kepuasan kerja, yaitu:

1. Pekerjaan, yaitu sejuah mana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab

2. Gaji, yaitu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari upah atau gaji.

3. Promosi, yaitu ada tidaknya kesempatan untuk maju dan memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

4. Supervisi, yaitu kemampuan penyelia untuk membantu dan mendukung pekerjaan.

5. Rekan kerja, yaitu sejauh mana rekan kerja bersahabat dan berkompeten.

6. Kondisi kerja, yaitu suasana kerja yang memperlihatkan prinsip prinsip ergonomi dan memenuhi karyawan.

**2.2.5.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Kreitner dan Kinicki (2007), terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, sebagai berikut.

1. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Kepuasan yang ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. *Discrepancies* (perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan.

3. *Value attainment* (pencapaian nilai)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. *Equity* (keadilan)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5. *Dispositional/genetic components* (komponen genetik)

Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik.

Mangkunegara (2005) mengungkapkan dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

1. Faktor pegawai, yaitu: kecerdasan, kecakapan, jenis kelamin, kundisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerjaq dan sikap kerja.

2. Faktor pekerjaan, yaitu: jenis pekerjaan, struktur organisasi, jabatan dan jaminan finansial.

**2.2.5.5. Respon terhadap Ketidakpuasan Kerja**

Ada empat cara tenaga kerja mengungkapkan ketidakpuasan (Robbins, 2003):

a. Keluar (exit) yaitu meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.

b. Menyuarakan (voice) yaitu memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.

c. Mengabaikan (neglect) yaitu sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.

d. Kesetiaan (loyality) yaitu menunggu secara pasif samapi kondisi menjadi lebih baik termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

**2.2.5.5. Teori-teori Kepuasan Kerja**

**1. Teori Pertentangan *(Discrepancy Theory)***

Teori pertentangan dari Locke (2004) yang menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai:

a. Pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginka seseorang individu dengan apa yang diterima .

b. Pentingnya apa yang diinginkan bagi individu.

Locke (2004) juga menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada *discrepancy* antara *should be (expectation needs or value)* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh melalui pekerjaan. Menurut Locke (2004) seseorang individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang pribadi, tergantung bagaimana ia mempersiapkan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan dan hasil keluarnya.

**2. Teori Dua Faktor *(Two Factors Theory)***

Teori ini dikembangkan oleh Herzberg ( dalam Robbins, 2008), menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu; *satisfies* atau motivator dan dissatisfies. *Satisfies* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan yang menarik, penuh tantangan ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan.

*Dissatisfies (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini karyawan tidak akan puas. Apabila besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

**3. Teori *Equity***

Prinsip teori ini adalah bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas sesuatu atau faktor penentu.

Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain (As'ad, 2002). Teori ini mengidentifikasikan elemen *equity* meliputi tiga hal, yaitu:

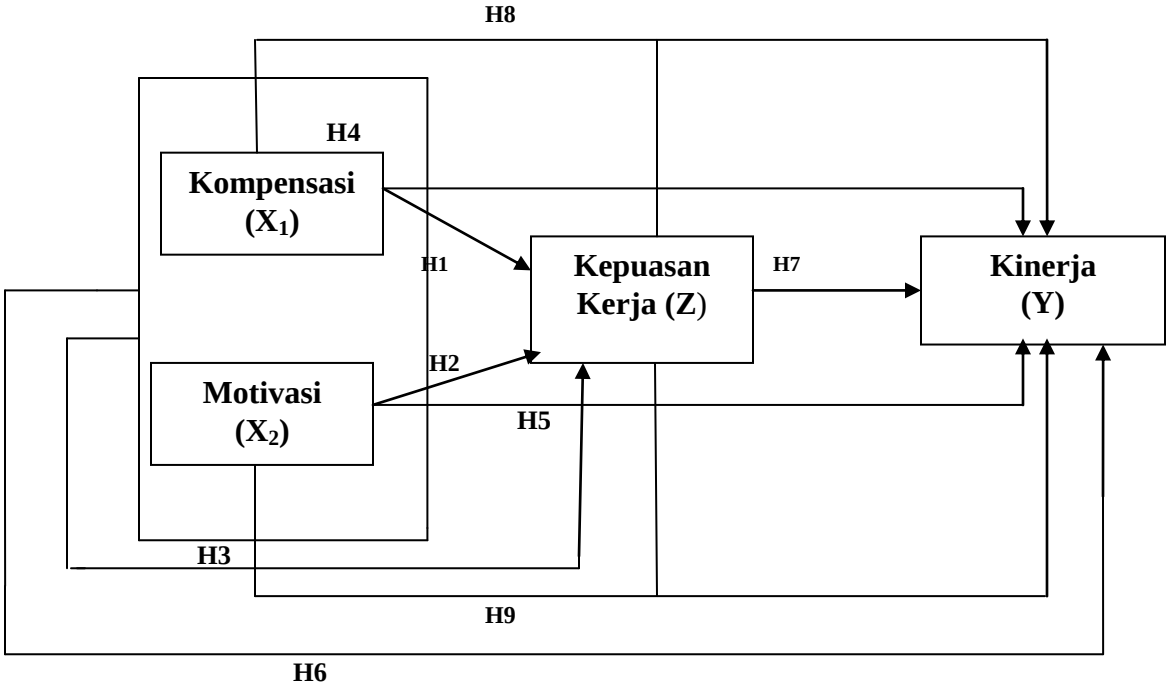
a *Inputs*: Segala sesuatu yang berharga dirasakan karyawan sebagai masukan terhadap pekerjaannya (misalnya ketrampilan dan pengalaman, dll.).

b. *Outcomes*: Segala sesuatu yang berharga yang dirasakan sebagai hasil dari pekerjaannya (misalnya gaji, insentif, dll).

c. *Comparisons Persona*: Perbadingan antara input dan *outcomes* yang diperolehnya.

**2.3. Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran menjelaskan hubungan antar variabel yang akan diteliti, variabel dalam penelitian ini adalah kompensasi, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja yang dimana hubungan antar variabel tersebut akan diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka akan dijelaskan kerangka pemikiran terkait penelitian ini serta hipotesisnya. Berikut adalah hasil model kerangka konseptual penelitian sebagaimana gambar berikut :




**Gambar 2.1.**
**Kerangka Pemikiran**

*Framework*:

1. Pengaruh Kompensasi (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Umar (2012), Dhermawan (2012), dan Mamik (2013).

2. Pengaruh Kompensasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Ahmed (2010), Umar (2012), dan Dhermawan(2012).

3. Pengaruh Kompensasi (X1) dan Motivasi (X2) terhadap Kepuasan kerja (Z) Puspha (2013), Marwanto (2012), dan Nurcahyani (2016)

4. Pengaruh Kompensasi (X1) terhadap Kinerja (Y)

Dhermawan (2012), Nurcahyani (2016), dan Puspha (2013).

5. Pengaruh Motivasi (X2) terhadap Kinerja (Y)

Wijaya (2015), Haryani (2015), dan Umar (2012).

6. Pengaruh Kompensasi ($X_1$) dan Motivasi ($X_2$) terhadap Kinerja (Y)

Nurcahyani (2016), Puspha (2013), dan Marwanto (2012).

7. Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja (Y)

Ibrahim (2004), Mamik (2013), dan Taurisa (2012).

8. Pengaruh Kompensasi (X1) terhadap Kinerja (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) Puspha (2013), Marwanto (2012), dan Nurcahyani (2016)

9. Pengaruh Motivasi (X2) terhadap Kinerja (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)

Nurcahyani (2016), Puspha (2013), dan Marwanto (2012)

## 2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka pemikiran yang sudah dikemukakan., makadapat dirumuskan hipotesis penelitian yang akan diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### 2.4.1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Umar (2012), Dhermawan (2012), dan Mamik (2013) dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini ditunjukan dengan semakin tinggi gaji dan insentif yang diberikan perusahaan maka para karyawannya akan merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukannya. Menururt Desler (2004) Pemberian insentif merupakan salah satu hal pokok yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Semangat tidaknya karyawan bisa juga disebabkan oleh besar kecilnya insentif yang diterima. Apabila karyawan tidak mendapatkan insentif yang sesuai dengan besarnya pengorbanan dalam bekerja, maka karyawan tersebut cenderung malas bekerja dan tidak bersemangat yang ada

akhirnya mereka bekerja semaunya tanpa ada kepuasan kerja yang memadai, yaitu sebagaimana diharapkan oleh karyawan tersebut.

H1: Komepensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

### 2.4.2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Umar (2012), Ahmed (2010), dan Dhermawan (2012) dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini ditunjukan dengan semakin tinggi motivasi seseorang dalam bekerja maka kepuasan kerjanya pun akan tinggi juga. Herzberg (dalam Robbins, 2008) mengatakan bahwa faktor *satisfies* atau motivator adalah faktor-faktor yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan rasa puas.

H2: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

### 2.4.3. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Puspha (2013), Marwanto (2012), dan Nurcahyani (2016) dapat disimpulkan bahwa kompensasi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Menurut Luthans (2005) Upah atau gaji, merupakan jumlah balas jasa finansial yang diterima karyawan dan tingkat di mana hal ini dipandang sebagai suatu hal yang adil dalam organisasi. Pemberian upah yang sesuai dapat memotivasi seseorang agar merasa puas akan apa yang diterimanya, sehingga mereka tetap bertahan diperusahaan tersebut dan tidak pindah ke perusahaan lain . Seseorang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan adil atau ketidakadilan atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun tempat lain.

H3: Kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

### 2.4.4. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dhermawan (2012), Nurcahyani (2016) dan Puspha (2013) dapat disimpulkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja karyawan yang artinya semakin tinggi kompensasi yang diterima karyawan makan akan semakin tinggi pula kinerja karyawannya. Menurut Dessler (2004) salah satu indikator kompensasi yang mempengaruhi kinerja adalah insentif. Insentif adalah peningkatan gaji yang dihadiahkan kepada seorang karyawan pada satu waktu yang ditentukan dalam bentuk gaji pokok yang lebih tinggi, biasanya didasarkan secara eksklusif pada kinerja individual. Apabila insentif yang diberikan perusahaan sudah tepat, maka insentif yang diberikan akan meningkatkan kinerja karyawan dan kepuasan kerja

H4: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 2.4.5. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Wijaya (2015), Haryani (2015) dan Umar (2012) dapat disimpukan bahwa ada hubungan positif antara motivasi dengan kinerja pegawai, tingginya kondisi motivasi kerja pegawai berhubungan dengan kecenderungan pencapaian tingkat kinerja pegawai yang cukup tinggi. Vroom (dalam Robbins, 2008) memberikan suatu pernyataan tentang adanya suatu hubungan antara motivasi dan kinerja. Seorang karyawan akan bersedia melakukan upaya yang lebih besar apabila diyakininya bahwa upaya itu akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik, dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan berakibat pada kenaikan gaji serta promosi, dan kesemuanya itu memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan pribadinya.

H5: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 2.4.6. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nurcahyani (2016), Puspha (2013) dan Marwanto (2012) dapat disimpulkan bahwa kompensasi dan motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menururt Desler (2004) kompensasi finansial yaitu berupa Insentif umumnya diberikan sebagai strategi untuk memotivasi karyawan yang mempunyai kecenderungan kemungkinan bekerja seadanya atau tidak optimal. Dengan diberikannya insentif diharapkan agar produktivitas dan efisiensi karyawan pada perusahaan meningkat.

H6: Kompensasi dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja karyawan.

### 2.4.7. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim (2014), Taurisa (2012), dan Mamik (2013) dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang ditunjukan dengan semkain baik kepuasan kerja yang dirasakan pegawai maka akan semakin baik juga kinerja pegawai tersebut. Robbins (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil yang optimal ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menghasilkan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan oleh seseorang pegawai akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya, Kepuasan kerja mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya.

H7: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 2.4.8. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Puspha (2013), Marwanto (2012), dan Nurcahyani (2016) dapat disimpulkan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai penguat. Hal ini tercermin dari kompensasi yang diberikan sudah baik sehingga karyawan merasa puas dengan pekerjaannya sehingga kinerjanya meningkat. Desler (2004) mengatakan bahwa dengan memberikan kompensasi finansial berupa insentif yang sesuai dengan besarnya pengorbanan karyawan saat bekerja maka akan menimbukan perasaan puas pada karyawan. Rasa puas yang dirasakan karyawan tersebut pada akhirnya akan mencerminkan performa mereka didalam perushaan.

H8: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

### 2.4.9. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan penelitian yang dillakukan Nurcahyani (2016), Puspha (2013) dan Marwanto (2012) dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Hal ini bisa dilihat dari semakin tingginya motivasi seseorang untuk bekerja maka dia pun akan puas dengan pekerjannya  dan nantinya kinerjanya pun akan meningkat. Menurut Herzberg (dalam robbins 2008), dengan terpenuhinya faktor motivator (intrinsik) seseorang maka akan menimbulkan perasaan puas sehingga akan berdampak pada kinerja karyawan tersebut.

H9: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

# BAB III

# METODE PENELITIAN

## 3.1. Desain Penelitian

Pendekatan atau desain yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif merupakan penelitian empiris di mana data adalah dalam bentuk sesuatu yang dapat dihitung/angka (Arikunto 2013). Penelitian kuantitatif memperhatikan pada pengumpulan dan analisis data dalam bentuk numerik.

## 3.2. Jenis Data

3.2.1. Data Primer

Data yang dikumpulkan secara langsung dari obyek yang diteliti. Data ini diperoleh melalui observasi dan kueisoner yang dilakukan secara langsung pada karyawan (responden) Garden Permata Hotel Bandung.

3.2.2. Data Sekunder

Data yang diperoleh melalui jurnal-jurnal, literatur, buku-buku serta data yang diperoleh dari Garden Permata Hotel Bandung.

## 3.3. Teknik Pengumpulan Data

3.3.1. Observasi

Teknik pengumpulan data yang dilakukan secara sistematis dan sengaja, melalui pengamatan dan pencatatan terhadap gejala-gejala yang diselidiki.

3.3.2. Kuesioner

Instrumen penelitian yang berupa daftar pertanyaan untuk memperoleh keterangan dari sejumlah responden (sumber yang diambil datanya melalui kueisoner). Kuesioner dapat disebut sebagai wawancara tertulis, karena isi kuesioner merupakan satu rangkaian pertanyaan tertulis yang ditujukan kepada responden dan diisi sendiri oleh responden.

## 3.4. Variabel dan Definisi Operasional Variabel

### 3.4.1. Variabel Penelitian

1. Variabel Independent (X)

Menurut Sugiyono (2014), pengertian variabel independent (bebas) adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependent (terikat). Variabel independent (bebas) dalam penelitian ini adalah kompensasi ($X_1$) dan motivasi ($X_2$).

2. Variabel Dependent (Y)

Menururt Sugiyono (2014), pengertian variabel dependent (terikat) adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel dependent (terikat) dalam penelitian ini kinerja karyawan (Y).

3. Variabel Intervening (Z)

Menururt Sugiyono (2014), pengertian variabel intervening (penghubung) adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independent dengan dependent menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur Variabel mediasi (Z) dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (Z).

### 3.4.2. Definisi Operasional Variabel

Menurut Supranto (2003) definisi operasional variabel adalah penarikan batasan yang lebih menjelaskan ciri-ciri spesifik yang lebih substantive dari suatu konsep. Tujuannya: agar peneliti dapat mencapai suatu alat ukur yang yang sesuai dengan hakikat variabel yang sudah di definisikan konsepnya, maka peneliti harus memasukkan proses atau operasionalnya alat ukur yang akan digunakan untuk kuantifikasi gejala atau variabel yang ditelitinya. Dalam penelitian ini difinisi operasional variabelnya adalah sebagai berikut.

**1. Kompensasi ($X_1$)**

Mondy (2008) menyatakan bahwa kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Indikatornya yaitu (Mondy, 2008):

**a. Kompensasi Finansial**

1) Kompensasi finansial langsung :

a) Gaji

1) Tingkat gaji yang diberikan.

2) Ketepatan waktu dalam pemberian gaji.

b) Komisi/Insentif

1) Kebijakan komisi/insentif perusahaan.

2) Pemberian komisi/insentif bagi karyawan yang berkinerja tinggi.

c) Bonus

1) Kebijakan perusahan dalam memberikan bonus setiap tahunnya.

2) Kesesuaian bonus yang diberikan setiap tahunnya.

2) Kompensasi finansial tidak langsung :

a) Jaminan sosial,

b) Jaminan kesehatan.

c) Cuti kerja.

d) Bayaran untuk waktu tidak bekerja.

e) Asuransi jiwa.

**2. Motivasi ($X_2$)**

Menurut Herzberg (dalam Robbins, 2008) motivasi kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya agar memunculkan rasa puas pada kinerjanya. Teori yang dikembangkan oleh Herzberg dikenal dengan teori dua faktor, yaitu Faktor motivasional dan faktor *hygiene* atau pemeliharaan. Faktor motivasional adalah dorongan-dorongan untuk berprestasi yang sifatnya **intrinsik**, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan faktor *Hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya **ekstrinsik** yang berarti bersumber dari luar diri seseorang. Indikatornya yaitu (Herzberg dalam Robbins, 2008):

**a. Faktor Motivasional (faktor intrinsik)**

1) Pekerjaan itu sendiri

   a) Berat ringannya tantangan pekerjaan.

   b) Melaksanakan pekerjaan yang menantang

   c) Menikmati setiap tugas/pekerjaan yang sulit

2) Kemajuan individu

   a) Besar kecilnya peluang mendapatkan promosi.

b) Mampu menyelesaikan tugas yang berat

3) Tanggung jawab

a) Upaya yang dilakukan pegawai dalam mengatasi masalah.

b) Meningkatkan kemampuan diri dalam menyelesaikan semua tugas

c) Besarnya rasa tanggungjjawab terhadap tugas/pekerjaan

4) Pengakuan

a) Pemberian penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap karyawannya.

b) Pimpinan memberikan pujian atas hasil kerja seorang karyawan.

c) Pengakuan atas prestasi yang telah diraih.

5) Pencapaian

a) Pencapaian prestasi yang diraih.

b) Pencapaian keinginan.

**3. Kepuasan Kerja (Z)**

Menurut Luthans (2005) kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya. Indikatornya yaitu (Luthans, 2005):

1. Pekerjaan

a) Pekerjaan yang menarik

b) Rasa puas akan keberhasilan yang dicapai dalam pekerjaan..

2. Gaji

a) Perasaan puas akan gaji yang diberikan dengan pekerjaan yang diemban.

b) Perasaan puas akan tunjangan yang diberikan dengan pekerjaan yang diemban.

3. Promosi

a) Kesempatan yang besar untuk memperoleh promosi kenaikan jabatan.

b) Kesempatan dalam mengembangkan keahlian.

4. Supervisi

a) Adanya bantuan dan dukungan yang diberikan penyelia dalam melaksanakan pekerjaannya.

b) Mendapatkan perlakuan yang adil

5. Rekan kerja

a) Adanya sikap bersahabat antar karyawan

b) Adanya sikap saling mendukung antar karyawan

6. Kondisi kerja

a) Suasana kerja yang menyenangkan.

b) Suasana kerja yang harmonis.

c) Suasana kerja yang nyaman.

**4. Kinerja (Y)**

Menururt Robbins (2008) kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaanya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Indikatornya yaitu (Robbins, 2008):

1) Kuantitas kerja

a) Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan karyawan.

b) Banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan.

2) Kualitas kerja

a) Kemampuan karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya dengan efektif.

b) Kemampuan karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya dengan efisien.

3) Ketepatan waktu

a) Waktu penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan ketentuan perusahaan.

b) Waktu penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan target perusahaan.

4) Efektivitas

a) Penggunaaan sumber daya organisasi secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan.

b) Penggunaaan sumber daya organisasi yang efektif

5) Kemandirian

a) Komitmen karyawan terhadap pekerjaannya.

b) Tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya.

### 3.5. Populasi dan Sampel

#### 3.5.1. Populasi

Menurut Nazir (2011) populasi diartikan sebagai kumpulan dari unit-unit elementer atau Populasi adalah kumpulan dari ukuran-ukuran tentang sesuatu yang ingin kita buat referensi . Populasi juga dapat diartikan sebagai keseluruhan obyek penelitian apabila seseorang akan meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi. Dalam penelitian ini populasinya adalah karyawan Garden Permata Hotel Bandung sebanyak 114 orang.

#### 3.5.2. Sampel

Menurut Nazir (2011) sampel adalah kumpulan dari unit sampling. Sampel pada penelitian ini adalah seluruh karyawan Garden Permata Hotel Bandung yang berjumlah 114 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah sensus.

### 3.6. Metode Analisis Data

Berdasarkan tujuan dari penelitian ini, maka beberapa metoda analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 3.6.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

3.6.1.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011). Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Sedangkan untuk mengetahui skor masing-masing item pertanyaan

valid atau tidak, maka ditetapkan kriteria statistic sebagai berikut :

1. Jika r hitung > r tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid.
2. Jika r hitung < r tabel, maka variabel tersebut tidak valid.
3. Jika r hitung > r tabel tetapi bertanda negatif, maka $H_0$ akan tetap ditolak dan $H_1$ diterima.

3.6.1.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang mempunyai indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dinyatakan reliabel atau handal, jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten

atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011). Metode yang akan digunakan untuk melakukan uji validitas adalah dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Sedangkan untuk uji reliabilitas yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan fasilitas SPSS, yakni dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dinyatakan reliabel jika nilai cronbach alpha > 0,60 (Ghozali, 2011).

**3.6.2. Uji Asumsi Klasik**

Uji Asumsi Klasik dilakukan untuk mengetahui apakah model regressi yang dibuat dapat digunakan sebagai alat prediksi yang baik. Uji asumsi klasik yang akan dilakukan adalah uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

3.6.2.1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah variabel terikat dan variabel bebas dalam model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Untuk menguji normalitas, dapat menganalisis dengan melihat nilai probabilitasnya. Dasar pengambilan keputusan adalah jika nilai probabilitas > 0,05 maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

3.6.2.2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adalanya korelasi diantara variabel bebas (independen). Model yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas (Ghozali, 2011). Deteksi terhadap ada tidaknya multikolinearitas yaitu dengan menganalisis matriks korelasi variable-variabel bebas, dan dapat juga dilihat pada nilai tolerance serta nilai *Variance Inflation Factor (VIF).* Jika nilai VIF tidak lebih dari 10, maka dapat dikatakan terbebas dari multikolinearitas.

3.6.2.3. Uji Heteroskedastisitas

Salah satu asumsi penting dari model regresi linear klasik adalah bahwa variance dari residual yang muncul dalam fungsi regresi adalah homokedastisotas, yaitu terjadi kesamaan *variance* dari residual satu pengamatan kepengamatan yang lain (Gujarati, 2009). Pendeteksian heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *Glejser***.** Caranya dengan melihat nilai probabilitas > 0,05 sehingga tidak terkena heteroskedastisitas (Ghozali, 2011).

### 3.6.3. Analisis Regresi Linier Berganda Model Jalur *(Path Analysis)*

Analisis dan pengolahan data akan dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian menggunakan metode Regresi Linier Berganda Model Jalur *(Path Analysis)* dengan *SPSS for*

*Windows* sebagai alat uji statistiknya. Regresi linier berganda adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen ($X_1$, $X_2$,….Xn) dengan variabel dependen (Y). Kemudian pada penelitian ini variabelnya antara lain :

1. Variabel Independen (X)

   X1 : Kompensasi

   X2 : Motivasi

2. Variabel Dependen (Y)

   Y: Kinerja

3. Variabel Mediasi (Z)

   Z : Kepuasan Kerja

Analisis jalur menggunakan model persamaan yang dapat dinyatakan dalam dua bentuk persamaan *path* sebagai berikut (Garson, D.A., 2002):

$Z = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$

$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z$

**3.6.3.1. Uji Hipotesis**

**a. Uji t**

Pengujian ini digunakan untuk menentukan apakah dua sampel tidak berhubungan, memiliki rata-rata yang berbeda. Uji t dilakukan dengan cara membandingkan perbedaan antara nilai dua nilai rata-rata dengan standar error dari perbedaan rata-rata dua sampel (Ghozali, 2011).

**b. Uji F**

Pengujian pengaruh variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap perubahan nilai variabel dependen, dilakukan melalui pengujian terhadap besarnya perubahan

nilai variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh perubahan nilai semua variabel independen, untuk itu perlu dilakukan uji F. Uji F dilakukan dengan membandingkan tingkat signifikasi yang ditetapkan untuk penelitian dengan probability value dari hasil penelitian (Ghozali, 2011).

**c. Koefisien Determinasi ($R^2$)**

$R^2$ (Koefisien Determinasi) ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai $R^2$ (Koefisien Determinasi) mempunyai *range* antara 0-1. Semakin besar $R^2$ mengindikasikan semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel independen.

**d. Uji Deteksi Pengaruh Mediasi *(Intervening)***

Menurut Baron dan Kenny (dalam Ghozali, 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 Ghozali (2011). Uji ini dilakukan dengan cara menguji apakah variabel independen (X) berpengaruh terhadap variabel dependen (Y) secara tidak langsung atau melalui variabel *intervening* (Z) atau apakah variabel independen (X) berpengaruh terhadap variabel dependen (Y) secara langsung atau tidak melalui variabel *intervening* (Z).

**3.6.4. Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

Analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk mengetahui pengaruh sebuah variabel atau seperangkat variabel terhadap sebuah variabel lainnya, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung (Sitepu, 1994) Akibat langsung berarti arah hubungan antara satu variabel langsung tanpa melalui variabel lain, sementara hubungan tidak langsung harus melalui variabel yang lain. Pada analisis jalur ini untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, dapat

menggunakan regresi linier berganda (Solimun 2002). Menurut Solimun (2002) cara menggunakan analisis jalur adalah sebagai berikut:

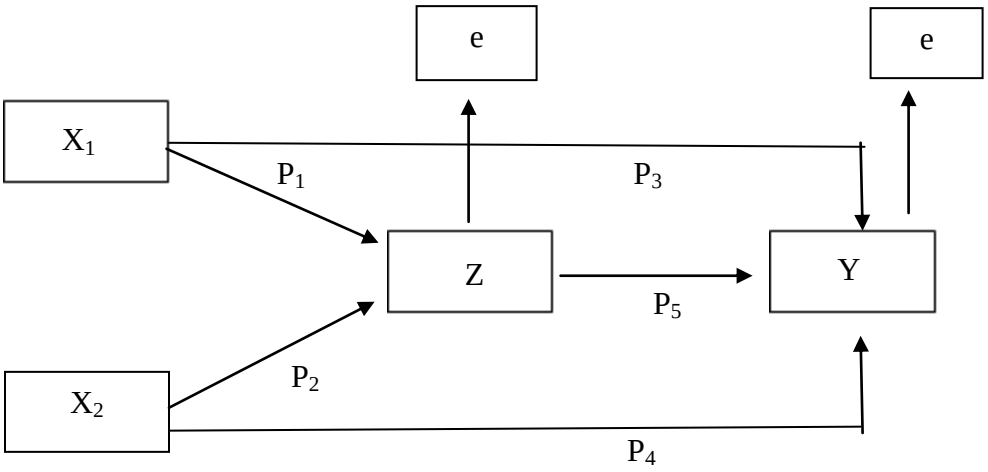
a. Model diagram jalur

Model diagram dirancang berdasarkan konsep teori. Secara teoritis dapat disimpulkan sebagai berikut:

a) Kompensasi dan Motivasi bepengaruh terhadap kepuasan kerja

b) Kompensasi, Motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja

Berdasarkan pengaruh antara variabel secara teoritis dapat dibuat model dalam bentuk diagram pada berikut:




**Gambar 3.1.**

**Analisis Jalur / Path Analysis**

Keterangan :

$X_1$ = Kompensasi

$X_2$ = Motivasi

Z = Kepuasan kerja

Y = Kinerja

$P_1$ = Koefisien pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja

$P_2$ = Koefisien pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja

$P_3$ = Koefisien pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai

$P_4$ = Koefisien pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai

$P_5$ = Koefisien pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

e = Standar error ( $\sqrt{1-R^2}$ )

b. Interpretasi hasil analisis

Hasil analisis dilakukan dengan cara memperhatikan hasil validitas model. Kemudian, menghitung pengaruh total dari tiap variabel yang mempunyai kausal ke variabel endogen. Didalam analisis jalur, disamping ada pengaruh langsung juga ada pengaruh tidak langsung. Menghitung pengaruh tidak langsung dilakukan dengan cara :

a. Pengaruh tidak langsung $X_1$ ke Z ke Y = $P_1$ x $P_5$

b. Pengaruh tidak langsung $X_2$ ke Z ke Y = $P_2$ x $P_5$

Jika nilai pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah variabel $X_1$,$X_2$ berpengaruh terhadap variabel Y tidak melalui variabel Z. Begitupun sebaliknya jika nilai pengaruh langsung lebih kecil daripada pengaruh tidak langsung maka dapat diambil kesimpulan bahwa pengaruh variabel $X_1$, $X_2$ berpengaruh terhadap variabel Y melalui variabel Z.

# BAB IV

# HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan analisis hasil penelitian mengenai "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*". Pembahasan analisis hasil penelitian ini dimulai dari analisis deskriptif (deskripsi variabel penelitian) dan kemudian dilanjutkan dengan analisis kuantitatif yaitu analisis Regresi Linier Model Jalur *(Path Analysis)* dan pengujian hipotesis.

Pada bab sebelumnya telah dijelaskan bahwa pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada responden penelitian yaitu Garden Permata Hotel Bandung. Dalam penelitian ini disebarkan 114 kuesioner pada 114 responden. Kuesioner yang dikembalikan sebanyak 114 eksemplar, sehingga respon *rate*-nya sebanyak 100,0%. Kuesioner yang terjawab lengkap dan layak dianalisis dalam penelitian ini sebanyak 114 kuesioner.

Rincian perolehan kuesioner dalam penelitian ini dapat dilihat pada lampiran rekapitulasi data. Setelah data terkumpul, kemudian data diedit *(editing),* diberi kode *(coding),* dan ditabulasikan *(tabulating).* Untuk selanjutnya dianalisis dengan bantuan program statistik komputer *SPSS for Windows.*

## 4.1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

### 4.1.1. Hasil Uji Validitas Instrumen

Berikut ini hasil pengujian validitas instrumen penelitian yang di dalam tabel 4.1. sebagai berikut:

**Tabel 4.1**
**Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Kompensasi ($X_1$) dan Motivasi ($X_2$)**

| Indikator | Rxy | r-tabel | Keterangan |
|---|---|---|---|
| X1.1 | 0,279 | 0,176 | Valid |
| X1.2 | 0,564 | 0,176 | Valid |
| X1.3 | 0,425 | 0,176 | Valid |
| X1.4 | 0,705 | 0,176 | Valid |
| X1.5 | 0,588 | 0,176 | Valid |
| X1.6 | 0,451 | 0,176 | Valid |
| X1.7 | 0,643 | 0,176 | Valid |
| X1.8 | 0,613 | 0,176 | Valid |
| X1.9 | 0,736 | 0,176 | Valid |
| X1.10 | 0,684 | 0,176 | Valid |
| X1.11 | 0,797 | 0,176 | Valid |
| X2.1 | 0,444 | 0,176 | Valid |
| X2.2 | 0,567 | 0,176 | Valid |
| X2.3 | 0,601 | 0,176 | Valid |
| X2.4 | 0,674 | 0,176 | Valid |
| X2.5 | 0,613 | 0,176 | Valid |
| X2.6 | 0,627 | 0,176 | Valid |
| X2.7 | 0,686 | 0,176 | Valid |
| X2.8 | 0,759 | 0,176 | Valid |
| X2.9 | 0,642 | 0,176 | Valid |
| X2.10 | 0,493 | 0,176 | Valid |
| X2.11 | 0,683 | 0,176 | Valid |
| X2.12 | 0,742 | 0,176 | Valid |
| X2.13 | 0,731 | 0,176 | Valid |

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Dari Tabel 4.1 tersebut di atas dapat diketahui bahwa nilai rxy > 0,176, sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner pada item-item pertanyaan pada variabel Kompensasi dan Motivasi adalah valid. Sedangkan uji validitas variabel Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan dapat dilihat pada tabel 4.2. berikut ini.

**Tabel 4.2**
**Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Kepuasan Kerja (Z) dan Kinerja Karyawan (Y)**

| Indikator | rxy | r-tabel | Keterangan |
|---|---|---|---|
| Z1.1 | 0,525 | 0,176 | Valid |
| Z1.2 | 0,500 | 0,176 | Valid |
| Z1.3 | 0,485 | 0,176 | Valid |
| Z1.4 | 0,610 | 0,176 | Valid |
| Z1.5 | 0,666 | 0,176 | Valid |
| Z1.6 | 0,813 | 0,176 | Valid |
| Z1.7 | 0,609 | 0,176 | Valid |
| Z1.8 | 0,625 | 0,176 | Valid |
| Z1.9 | 0,590 | 0,176 | Valid |
| Z1.10 | 0,615 | 0,176 | Valid |
| Z1.11 | 0,836 | 0,176 | Valid |
| Z1.12 | 0,814 | 0,176 | Valid |
| Z1.13 | 0,803 | 0,176 | Valid |
| Y.1 | 0,730 | 0,176 | Valid |
| Y.2 | 0,779 | 0,176 | Valid |
| Y.3 | 0,722 | 0,176 | Valid |
| Y.4 | 0,832 | 0,176 | Valid |
| Y.5 | 0,726 | 0,176 | Valid |
| Y.6 | 0,703 | 0,176 | Valid |
| Y.7 | 0,845 | 0,176 | Valid |
| Y.8 | 0,810 | 0,176 | Valid |
| Y.9 | 0,759 | 0,176 | Valid |
| Y.10 | 0,770 | 0,176 | Valid |

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Dari Tabel 4.2 tersebut di atas dapat diketahui bahwa nilai rxy > 0,176, sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner pada item-item pertanyaan pada variabel Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan adalah valid.

### 4.1.2. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Berikut ini hasil uji reliabilitas instrumen variabel Kompensasi, Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan.

**Tabel 4.3**
**Hasil Uji Reliabilitas**

| Variabel | *Cronbach Alpha* | Nilai Kritis | Keterangan |
|---|---|---|---|
| Kompensasi | 0,939 | ≥ 0,60 | Reliabel |
| Motivasi | 0,940 | ≥ 0,60 | Reliabel |
| Kepuasan Kerja | 0,919 | ≥ 0,60 | Reliabel |
| Kinerja Karyawan | 0,943 | ≥ 0,60 | Reliabel |

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Dari Tabel 4.3 tersebut di atas dapat diketahui bahwa koefisien *Cronbach's Alpha* > 0,60 sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner pada item-item pertanyaan pada variabel Kompensasi, Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan adalah reliabel.

## 4.2. Analisis Deskriptif

### 4.2.1. Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 114 reponden, maka dapat diidentifikasikan mengenai karakteristik responden sebagai berikut :

1. Jenis Kelamin

   Berdasarkan jenis kelamin, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan pada tabel 4.4 sebagai berikut:

**Tabel 4.4**
**Jenis Kelamin Responden**

| No | Jenis Kelamin | Jumlah | Persentase |
|---|---|---|---|
| 1 | Laki-laki | 97 | 85,1% |
| 2 | Perempuan | 17 | 14,9% |
| Total | | 114 | 100,0% |

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar adalah laki-laki sebanyak 97 responden atau 85,1% dan perempuan sebanyak 17 responden atau 14,9%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Garden Permata Hotel Bandung lebih banyak dari jenis kelamin laki-laki yang dibutuhkan perusahaan ini.

2. Umur

Berdasarkan umur, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan pada tabel 4.5 sebagai berikut:

**Tabel 4.5**
**Umur Responden**

| No | Umur | Jumlah | Persentase |
|---|---|---|---|
| 1 | 20-30 tahun | 28 | 24,6% |
| 2 | 31-40 tahun | 42 | 36,8% |
| 3 | 41-50 tahun | 33 | 28,9% |
| 4 | > 50 tahun | 11 | 9,6% |
| Total | | 114 | 100,0% |

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini adalah kebanyakan berusia 31-40 tahun sebanyak 42 responden atau 36,8% dan sebagian kecil berusia lebih dari > 50 tahun sebanyak 42 responden atau 36,8%. Hal ini menunjukkan bahwa dari segi umur sebagian besar karyawan Garden Permata Hotel Bandung adalah usia dewasa pertengahan.

3. Tingkat Pendidikan

Berdasarkan tingkat pendidikan, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan pada tabel 4.6 sebagai berikut:

**Tabel 4.6**
**Tingkat Pendidikan Responden**

| No | Pendidikan | Jumlah | Persentase |
|---|---|---|---|
| 1 | SLTA/Sederajat | 64 | 56,1% |
| 2 | Diploma | 43 | 37,7% |
| 3 | S1 | 7 | 6,1% |
| Total | | 114 | 100,0% |

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini adalah sebagian besar berpendidikan SLTA/Sederajat sebanyak 64 responden atau 56,1% dan sebagian kecil berpendidikan S1 sebanyak 7 responden atau 6,1%. Hal ini

menunjukkan bahwa dari segi pendidikan, karyawan Garden Permata Hotel Bandung mayoritas mempunyai pendidikan tingkat menengah.

4. Penghasilan

Berdasarkan penghasilan, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan pada tabel 4.7 sebagai berikut:

**Tabel 4.7**
**Penghasilan Responden**

| No | Penghasilan | Jumlah | Persentase |
|---|---|---|---|
| 1 | < Rp.2.000.000,- | 3 | 2,6% |
| 2 | Rp.2.000.000,- s/d Rp.3.000.000,- | 73 | 64,0% |
| 3 | Rp.3.000.001,- s/d Rp.4.000.000,- | 31 | 27,2% |
| 4 | Rp.4.000.001,- s/d Rp.5.000.000,- | 6 | 5,3% |
| 5 | > Rp.5.000.000,- | 1 | 0,9% |
| Total | | 114 | 100,0% |

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini adalah sebagian besar berpenghasilan Rp.2.000.000,- s/d Rp.3.000.000,- sebanyak 73 responden atau 64,0% dan sebagian kecil berpenghasilan > Rp.5.000.000,- sebanyak 1 responden atau 0,9%. Hal ini menunjukkan bahwa dari segi penghasilan, karyawan Garden Permata Hotel Bandung mayoritas sekitar UMK Bandung.

5. Divisi

Berdasarkan divisi, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan pada tabel 4.8 sebagai berikut:

**Tabel 4.8**
**Divisi Responden**

| No | Divisi | Jumlah | Persentase |
|---|---|---|---|
| 1 | *Engineering & Maintenance* | 7 | 6,1% |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 2 | *House Keeping* | 41 | 36,0% |
| 3 | *Food & Beverage* | 25 | 21,9% |
| 4 | *Front Office* | 23 | 20,2% |
| 5 | *HRD* | 5 | 4,4% |
| 6 | *Sales & Marketing* | 3 | 2,6% |
| 7 | *Finance & Accounting* | 4 | 3,5% |
| 8 | *Security* | 3 | 2,6% |
| 9 | Lainnya | 3 | 2,6% |
| Total | | 114 | 100,0% |

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini adalah sebagian besar pada divisi *House Keeping* sebanyak 41 responden atau 36,0% dan sebagian kecil pada divisi *Sales & Marketing*, *Security*, dan Lainnya masing-masing sebanyak 3 responden atau 2,6%. Hal ini menunjukkan bahwa dari segi divisi, karyawan Garden Permata Hotel Bandung mayoritas pada bagian pemeliharaan hotel.

6. Masa Kerja

Berdasarkan masa kerja, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan pada tabel 4.9 sebagai berikut:

**Tabel 4.9**
**Masa Kerja Responden**

| No | Masa Kerja | Jumlah | Persentase |
|---|---|---|---|
| 1 | 1-5 Tahun | 40 | 35,1% |
| 2 | 6-10 Tahun | 19 | 16,7% |
| 3 | 11-15 Tahun | 15 | 13,2% |
| 4 | 16-20 Tahun | 21 | 18,4% |
| 5 | > 20 Tahun | 19 | 16,7% |
| Total | | 114 | 100,0% |

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini adalah kebanyakan masa kerjanya 1-5 Tahun sebanyak 40 responden atau 35,1% dan sebagian kecil masa kerjanya 11-15 Tahun sebanyak 15 responden atau 13,2%. Hal ini menunjukkan bahwa dari segi masa kerja Garden Permata Hotel Bandung mayoritas sudah cukup lama bekerja pada perusahaan ini.

### 4.2.2. Analisis Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui Kompensasi, Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan. Ansalisis data ini melalui dua tahap, yaitu analisis deskriptif dan analisis kuantitatif. Nilai rata-rata dari masing-masing responden dari kelas interval dengan jumlah kelas sama dengan 6, sehingga dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Maksimum Nilai Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Max - Nilai Min}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{6-1}{6} = 0{,}83$$

Adapun kategori dari masing-masing interval adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.10**
**Interval Skala**

| Interval | Kategori |
|---|---|
| 1,00 s/d 1,82 | Sangat Buruk |
| 1,83 s/d 2,66 | Buruk |
| 2,67 s/d 3,49 | Kurang Baik |
| 3,50 s/d 4,32 | Cukup Baik |
| 4,33 s/d 5,16 | Baik |
| 5,17 s/d 6,00 | Sangat Baik |

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

**1. Variabel Kompensasi**

Berikut ini penilaian responden terhadap Kompensasi:

**Tabel 4.11**
**Penilaian Responden terhadap Kompensasi**

| No. | Item Variabel | Mean | Kategori |
|---|---|---|---|
| 1 | Tingkat gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja. | 4,05 | Cukup Sesuai |
| 2 | Gaji yang diberikan setiap bulan kepada saya selalu tepat waktu | 4,80 | Sesuai |
| 3 | Kebijakan komisi/insentif perusahaan diberikan kepada saya secara adil | 3,90 | Cukup Sesuai |
| 4 | Perusahaan memberikan komisi/insentif kepada saya bila berkinerja tinggi. | 4,39 | Sesuai |
| 5 | Perusahaan memberikan bonus kepada saya setiap tahunnya. | 4,18 | Cukup Sesuai |
| 6 | Bonus pertahun yang diberikan kepada saya sesuai dengan akumulasi beban kerja per tahun. | 3,96 | Cukup Sesuai |
| 7 | Perusahaan memberikan jaminan sosial kepada saya | 4,46 | Sesuai |
| 8 | Perusahaan memberikan jaminan kesehatan kepada saya. | 4,41 | Sesuai |
| 9 | Perusahaan memberikan kesempatan cuti kepada saya. | 4,65 | Sesuai |
| 10 | Perusahaan tetap memberikan kompensasi kepada saya pada saat berhalangan bekerja sesuai peraturan perusahaan. | 4,45 | Sesuai |
| 11 | Perusahaan memberikan fasilitas asuransi jiwa kepada saya dan keluarga | 4,54 | Sesuai |
| **Rerata** | | 4,34 | Cukup Sesuai |

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.11 dari 114 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai Kompensasi Karyawan Garden Permata Hotel Bandung, Cukup Sesuai (Mean 4,34). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat gaji yang responden terima sesuai dengan beban kerja, gaji yang diberikan setiap bulan kepada responden selalu tepat waktu, kebijakan komisi/insentif perusahaan diberikan kepada responden secara adil, perusahaan memberikan komisi/insentif kepada responden bila berkinerja tinggi, perusahaan memberikan bonus kepada responden setiap tahunnya, bonus pertahun yang diberikan kepada responden sesuai dengan akumulasi beban kerja per tahun, perusahaan memberikan jaminan sosial kepada responden, perusahaan memberikan jaminan kesehatan kepada responden, perusahaan memberikan kesempatan cuti kepada responden, perusahaan tetap memberikan kompensasi kepada responden pada saat berhalangan bekerja sesuai peraturan perusahaan, dan perusahaan memberikan fasilitas asuransi jiwa kepada responden dan keluarga.

## 2. Variabel Motivasi

Berikut ini penilaian responden terhadap Motivasi :

**Tabel 4.12**
**Penilaian Responden terhadap Motivasi**

| No. | Item Variabel | Mean | Kategoris |
|---|---|---|---|
| 1 | Saya menyukai pekerjaan yang berat. | 3,89 | Cukup Tinggi |
| 2 | Saya menyukai pekerjaan yang menantang. | 4,04 | Cukup Tinggi |
| 3 | Saya menikmati setiap tugas/pekerjaan yang sulit. | 4,09 | Cukup Tinggi |
| 4 | Saya memiliki peluang mendapatkan promosi jabatan. | 4,15 | Cukup Tinggi |
| 5 | Saya mampu menyelesaikan tugas yang berat. | 4,05 | Cukup Tinggi |
| 6 | Saya selalu berupaya dalam mengatasi masalah. | 4,23 | Cukup Tinggi |
| 7 | Saya selalu meningkatkan kemampuan diri dalam menyelesaikan semua tugas. | 4,49 | Cukup Tinggi |
| 8 | Saya memiliki rasa tanggungjawab terhadap tugas yang diberikan perusahaan. | 4,33 | Tinggi |
| 9 | Perusahaan memberikan penghargaan kepada saya. | 4,07 | Cukup Tinggi |
| 10 | Pimpinan memberikan pujian atas hasil kerja saya. | 3,73 | Cukup Tinggi |
| 11 | Saya mendapatkan pengakuan atas prestasi yang telah saya raih. | 3,90 | Cukup Tinggi |
| 12 | Saya mendapatkan pencapaian prestasi dalam pekerjaan. | 3,84 | Cukup Tinggi |
| 13 | Saya mendapatkan pencapaian keinginan dalam pekerjaan. | 4,04 | Cukup Tinggi |
| **Rerata** | | 4,07 | Tinggi |

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.12 dari 114 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai Motivasi Karyawan Garden Permata Hotel Bandung, Tinggi (Mean 4,07). Hal ini menunjukkan bahwa responden menyukai pekerjaan yang berat, responden menyukai pekerjaan yang menantang, responden menikmati setiap tugas/pekerjaan yang sulit, responden memiliki peluang mendapatkan promosi jabatan, responden mampu menyelesaikan tugas yang berat, responden selalu berupaya dalam mengatasi masalah, responden selalu meningkatkan kemampuan diri dalam menyelesaikan semua tugas, responden memiliki rasa tanggungjawab terhadap tugas yang diberikan perusahaan, perusahaan memberikan penghargaan kepada responden, pimpinan memberikan pujian atas hasil kerja responden, responden mendapatkan pengakuan atas prestasi yang telah

responden raih, responden mendapatkan pencapaian prestasi dalam pekerjaan, dan responden mendapatkan pencapaian keinginan dalam pekerjaan.

**3. Variabel Kepuasan Kerja**

Berikut ini penilaian responden terhadap Kepuasan Kerja:

**Tabel 4.13**
**Penilaian Responden terhadap Kepuasan Kerja**

| No. | Item Variabel | Mean | Kategori |
|---|---|---|---|
| 1 | Setiap tugas yang saya kerjakan selalu menarik. | 3,78 | Cukup Tinggi |
| 2 | Saya merasa puas akan keberhasilan yang saya capai dalam pekerjaan. | 3,87 | Cukup Tinggi |
| 3 | Saya merasa puas akan gaji yang diberikan dengan pekerjaan yang saya emban. | 3,74 | Cukup Tinggi |
| 4 | Saya merasa puas akan tunjangan yang diberikan dengan pekerjaan yang saya emban. | 3,81 | Cukup Tinggi |
| 5 | Perusahaan memberikan saya kesempatan yang besar untuk memperoleh promosi kenaikan jabatan. | 3,76 | Cukup Tinggi |
| 6 | Perusahaan memberikan saya kesempatan dalam mengembangkan keahlian. | 3,96 | Cukup Tinggi |
| 7 | Perusahaan memberikan bantuan dan dukungan kepada saya dalam melaksanakan pekerjaan. | 4,11 | Cukup Tinggi |
| 8 | Saya mendapatkan perlakuan yang adil. | 3,96 | Cukup Tinggi |
| 9 | Dalam perusahaan saya, terjalin sikap bersahabat antar karyawan. | 4,33 | CTinggi |
| 10 | Dalam perusahaan saya, terjalin sikap saling mendukung antar karyawan. | 4,25 | Cukup Tinggi |
| 11 | Suasana kerja dalam perusahaan saya menyenangkan. | 4,10 | Cukup Tinggi |
| 12 | Suasana kerja dalam perusahaan saya harmonis. | 4,09 | Cukup Tinggi |
| 13 | Suasana kerja dalam perusahaan saya nyaman. | 4,04 | Cukup Tinggi |
| **Rerata** | | 3,98 | Cukup Tinggi |

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.13 di atas dari 114 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai Kepuasan Kerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung, Cukup Tinggi (Mean 3,98). Hal ini menunjukkan bahwa setiap tugas yang responden kerjakan selalu menarik, responden merasa puas akan keberhasilan yang responden capai dalam pekerjaan, responden merasa puas akan gaji yang diberikan dengan

pekerjaan yang responden emban, responden merasa puas akan tunjangan yang diberikan dengan pekerjaan yang responden emban, perusahaan memberikan responden kesempatan yang besar untuk memperoleh promosi kenaikan jabatan, perusahaan memberikan responden kesempatan dalam mengembangkan keahlian, perusahaan memberikan bantuan dan dukungan kepada responden dalam melaksanakan pekerjaan, responden mendapatkan perlakuan yang adil, dalam perusahaan responden, terjalin sikap bersahabat antar karyawan, dalam perusahaan responden, terjalin sikap saling mendukung antar karyawan, suasana kerja dalam perusahaan responden menyenangkan, suasana kerja dalam perusahaan responden harmonis, dan suasana kerja dalam perusahaan responden nyaman.

**4. Variabel Kinerja Karyawan**

Berikut ini penilaian responden terhadap Kinerja Karyawan.

**Tabel 4.14**
**Penilaian Responden terhadap Kinerja Karyawan**

| No. | Variabel | Mean | Kategori |
|---|---|---|---|
| 1 | Saya dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab saya. | 4,17 | Cukup Baik |
| 2 | Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu . | 4,03 | Cukup Baik |
| 3 | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan efektif. | 3,96 | Cukup Baik |
| 4 | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan efisien. | 4,07 | Cukup Baik |
| 5 | Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan ketentuan/aturan perusahaan. | 4,19 | Cukup Baik |
| 6 | Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target perusahaan. | 4,01 | Cukup Baik |
| 7 | Saya menggunakan sumber daya organisasi secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan. | 3,93 | Cukup Baik |
| 8 | Saya menggunakan sumber daya organisasi secara efektif dalam menyelesaikan pekerjaan. | 3,97 | Cukup Baik |
| 9 | Saya memiliki komitmen yang besar terhadap pekerjaan yang saya emban. | 4,09 | Cukup Baik |
| 10 | Saya memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan yang saya emban. | 4,21 | Cukup Baik |
| **Rerata** | | 4,06 | Cukup Baik |

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.14 dari 114 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung, Cukup

Baik (Mean 4,06). Hal ini menunjukkan bahwa responden dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab responden, responden dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, responden mampu menyelesaikan pekerjaan dengan efektif, responden mampu menyelesaikan pekerjaan dengan efisien, responden menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan ketentuan/aturan perusahaan, responden menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target perusahaan, responden menggunakan sumber daya organisasi secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan, responden menggunakan sumber daya organisasi secara efektif dalam menyelesaikan pekerjaan, responden memiliki komitmen yang besar terhadap pekerjaan yang responden emban, dan responden memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan yang responden emban.

Berikut ini ringkasan penilaian responden terhadap Kompensasi, Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan:

**Tabel 4.15**
**Ringkasan Penilaian Responden**

| No. | Variabel | Mean | Kategori |
|---|---|---|---|
| 1 | Kompensasi | 4,26 | Cukup Sesuai |
| 2 | Motivasi | 5,13 | Tinggi |
| 3 | Kepuasan Kerja | 3,98 | Cukup Tinggi |
| 4 | Kinerja Karyawan. | 4,06 | Cukup Baik |

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Berdasarkan penilaian responden terhadap Kompensasi, Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan diketahui bahwa penilaian tertingi responden, yaitu pada variabel Motivasi dengan kategori termasuk Sangat Baik.

### 4.3. Uji Asumsi Klasik

#### 4.3.1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam **model regresi** variabel dependen dan variabel independen mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah

memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2001). Untuk menguji normalitas, dapat menganalisis dengan melihat nilai probabilitasnya. Dasar pengambilan keputusan adalah jika nilai probabilitas > 0,05 maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Hasil uji normalitas dengan *Kolmogorov Smirnov Test* sebagai berikut:

**Tabel 4.16**
**Hasil Uji Normalitas dengan *Kolmogorov Smirnov Test***

| Variabel | Sig. | *Level of Significant* | Keterangan |
|---|---|---|---|
| Residual1 | 0,098 | 0,05 | Normal |
| Residual2 | 0,119 | 0,05 | Normal |

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan *Kolmogorov Smirnov Test* di atas terlihat bahwa nilai probabilitas > 0,05, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

4.3.2. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas adalah suatu keadaan dimana salah satu atau lebih variabel independen dapat dinyatakan sebagai kombinasi linier dari variabel independen lainnya. Salah satu asumsi regresi linier klasik adalah tidak adanya multikolinearitas sempurna *(no perfect multikolinearitas).* Suatu model regresi dikatakan terkena multikolinearitas apabila terjadi Kompensasi linier yang *perfect* atau *exact* di antara beberapa atau semua variabel bebas. Akibatnya akan sulit untuk melihat pengaruh secara individu variabel bebas terhadap variabel tak bebas (Madalla, 1999). Pendeteksian multikolinearitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode VIF.

Kriteria pengujian :

Jika VIF > 10, maka Ho ditolak

Jika VIF < 10, maka Ho diterima

Hasil uji multikolinearitas dengan metode VIF sebagai berikut:

**Tabel 4.17**
**Hasil Uji Multikolinearitas dengan Metode VIF**

| Variabel | VIF | Nilai Kritis | Keterangan |
|---|---|---|---|
| Kompensasi ($X_1$) | 1,935 | 10 | Tidak ada multikolinearitas |
| Motivasi ($X_2$) | 1,935 | 10 | Tidak ada multikolinearitas |
| Kompensasi ($X_1$) | 2,062 | 10 | Tidak ada multikolinearitas |
| Motivasi ($X_2$) | 3,012 | 10 | Tidak ada multikolinearitas |
| Kepuasan Kerja (Z) | 2,716 | 10 | Tidak ada multikolinearitas |

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

- Hasil uji :

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas dengan metode VIF, nilai VIF < 10, artinya bahwa semua variabel bebas tidak terjadi multikolinearitas, sehingga tidak membiaskan interprestasi hasil analisis regresi.

4.3.3. Uji Heteroskedastisitas

Homoskedastisitas adalah situasi dimana varian ($\sigma^2$) dari faktor pengganggu atau *disturbance term* adalah sama untuk semua observasi X. Penyimpangan terhadap asumsi ini yaitu disebut heteroskedastisitas yaitu apabila nilai varian ($\sigma^2$) variabel tak bebas ($Y_i$) meningkat sebagai akibat dari meningkatnya varian dari variabel bebas ($X_i$), maka varian dari $Y_i$ tidak sama (Insukindro, 2001). Pendeteksian heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *Glejser***.** Caranya dengan melihat nilai probabilitas > 0,05, sehingga tidak terkena heteroskedastisitas (Ghozali, 2001).

Hasil uji heteroskedastisitas dengan *Glejser* sebagai berikut:

**Tabel 4.18**
**Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan *Glejser***

| Variabel | Sig. | Nilai Kritis | Keterangan |
|---|---|---|---|

| | | | |
|---|---|---|---|
| Kompensasi ($X_1$) | 0,935 | 0,05 | Homoskedastisitas |
| Motivasi ($X_2$) | 0,584 | 0,05 | Homoskedastisitas |
| Kompensasi ($X_1$) | 0,265 | 0,05 | Homoskedastisitas |
| Motivasi ($X_2$) | 0,370 | 0,05 | Homoskedastisitas |
| Kepuasan Kerja (Z) | 0,221 | 0,05 | Homoskedastisitas |

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

- Hasil uji :

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan *rank spearman* terlihat bahwa nilai probabilitas > 0,05. Hal ini berarti model yang diestimasi bebas dari heteroskedastisitas.

### 4.4. Analisis Regresi Linier

#### 4.4.1. Hasil Analisis Regresi Linier Model Jalur 1

Analisis dalam penelitian ini adalah analisis Regresi Linier Model Jalur. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening*.

Berikut ini tabel 4.19 hasil Regresi Linier Model Jalur dengan metode OLS *(Ordinary Least Square)*

**Tabel 4.19**
**Hasil Regresi Linier Model Jalur Metode OLS**

| Variabel | Koefisien *Unstandardized* | Koefisien *Standardized* | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|
| Konstanta | 0,271 | | 1,001 | 0,319 |
| Kompensasi ($X_1$) | 0,200 | 0,216 | 2,693 | 0,008 |
| Motivasi ($X_2$) | 0,692 | 0,630 | 7,858 | 0,000 |
| $R^2$ : 0,632 | | | | |
| Adjusted $R^2$ : 0,625 | | | | |
| $F_{-statistik}$ : 95,233, Sig. = 0,000 | | | | |
| N : 114 | | | | |
| Variabel Dependen (Z) : Kepuasan Kerja | | | | |

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

**a. Persamaan Regresi Linier**

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program statistik komputer *SPSS for Windows* diperoleh hasil persamaan Regresi Linier Berganda sebagai berikut :

$Z = 0{,}271 + 0{,}200X_1 + 0{,}692X_2$

Pada persamaan di atas ditunjukkan pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja. Adapun arti dari koefisien regresi tersebut adalah:

1. Konstanta = 0,271

   Konstanta sebesar 0,271, artinya, jika Kompensasi dan Motivasi tidak mengalami perubahan atau sama dengan 0, maka Kepuasan Kerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (Z) akan sebesar 0,271 *point*.

2. Koefisien regresi Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja = 0,200

   Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Kompensasi ($X_1$) meningkat sebesar 1 *point*, maka Kepuasan Kerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (Z) akan meningkat sebesar 0,200 *point* dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.

3. Koefisien regresi Motivasi terhadap Kepuasan Kerja = 0,692

   Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Motivasi ($X_2$) meningkat sebesar 1 *point*, maka Kepuasan Kerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (Z) akan meningkat sebesar 0,692 *point* dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.

**b. Pengujian Hipotesis (Uji t)**

1. Pengujian pengaruh variabel Kompensasi ($X_1$) terhadap variabel Kepuasan Kerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (Z).

   H1 : Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

   Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi Berganda diperoleh probabilitas $t_{\text{-hitung}} = 0{,}008$.

   Kesimpulan :

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas $t_{\text{-hitung}}$ (0,008) < *Level of Significant* (0,05), maka Ho ditolak atau Ha diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kompensasi ($X_1$) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (Z).

2. Pengujian pengaruh variabel Motivasi ($X_2$) terhadap variabel Kepuasan Kerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (Z).

H2 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi Berganda diperoleh probabilitas $t_{\text{-hitung}}$ = 0,000.

Kesimpulan :

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas $t_{\text{-hitung}}$ (0,000) < *Level of Significant* (0,05), maka Ho ditolak atau Ha diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi ($X_2$) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (Z).

**c. Pengujian Hipotesis (Uji F)**

Pengujian pengaruh variabel Kompensasi ($X_1$) dan Motivasi ($X_2$) secara simultan terhadap variabel Kepuasan Kerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (Z).

H3: Kompensasi dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi Berganda diperoleh $F_{\text{-hitung}}$ = 0,000.

Kesimpulan :

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas $F_{\text{-hitung}}$ (0,000) < *Level of Significant* (0,05), maka Ho ditolak atau Ha diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa

variabel Kompensasi ($X_1$) dan Motivasi ($X_2$) berpengaruh secara simultan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (Z).

**d. Pengujian $R^2$ (Koefisien Determinasi)**

$R^2$ (Koefisien Determinasi) ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan secara komprehensif terhadap variabel dependen. Nilai $R^2$ (Koefisien Determinasi) mempunyai *range* antara 0-1. Semakin besar $R^2$ mengindikasikan semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Hasil dari regresi dengan metode OLS diperoleh $R^2$ (Koefisien Determinasi) sebesar 0,632, artinya variabel Kepuasan Kerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung dapat dijelaskan oleh yaitu Kompensasi dan Motivasi secara serentak sebesar 63,2%, sedangkan sisanya sebesar 36,8% dijelaskan oleh variabel lain di luar model, misalnya komitmen organisasional, kepemimpinan, dan lain-lain.

### 4.4.2. Hasil Analisis Regresi Linier Model Jalur 2

**Tabel 4.20**
**Hasil Regresi Linier Model Jalur Metode OLS**

| Variabel | Koefisien *Unstandardized* | Koefisien *Standardized* | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|
| Konstanta | 0,794 | | 2,355 | 0,020 |
| Kompensasi ($X_1$) | 0,205 | 0,214 | 2,152 | 0,034 |
| Motivasi ($X_2$) | 0,284 | 0,251 | 2,088 | 0,039 |
| Kepuasan Kerja (Z) | 0,307 | 0,298 | 2,612 | 0,010 |
| $R^2$ : 0,472 | | | | |
| Adjusted $R^2$ : 0,458 | | | | |
| $F_{\text{-statistik}}$ : 32,819, Sig. = 0,000 | | | | |
| N : 114 | | | | |

| Variabel Dependen (Y) : Kinerja Karyawan |
|---|

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

**a. Persamaan Regresi Linier**

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program statistik komputer *SPSS for Windows* diperoleh hasil persamaan Regresi Linier Berganda sebagai berikut :

$Y = 0{,}794 + 0{,}205X_1 + 0{,}284X_2 + 0{,}307Z$

Pada persamaan di atas ditunjukkan pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Adapun arti dari koefisien regresi tersebut adalah :

1. Konstanta = 0,794

   Konstanta sebesar 0,794, artinya, jika Kompensasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja tidak mengalami perubahan atau sama dengan 0, maka Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (Y) akan sebesar 0,794 *point*.

2. Koefisien regresi Kompensasi terhadap Kinerja = 0,205

   Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Kompensasi ($X_1$) meningkat sebesar 1 *point*, maka Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (Y) akan meningkat sebesar 0,205 *point* dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.

3. Koefisien regresi Motivasi terhadap Kinerja = 0,284

   Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Motivasi ($X_2$) meningkat sebesar 1 *point*, maka Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (Y) akan meningkat sebesar 0,284 *point* dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.

4. Koefisien regresi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja = 0,307

   Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Kepuasan Kerja (Z) meningkat sebesar 1 *point*, maka Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (Y) akan meningkat sebesar 0,307 *point* dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.

**b. Pengujian Hipotesis (Uji t)**

1. Pengujian pengaruh variabel Kompensasi ($X_1$) terhadap variabel Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (Y).

   H4: Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

   Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi Berganda diperoleh $t_{hitung}$ = 0,034.

   Kesimpulan :

   Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas $t_{hitung}$ (0,034) < *Level of Significant* (0,05), maka Ho ditolak atau Ha diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kompensasi ($X_1$) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (Y).

2. Pengujian pengaruh variabel Motivasi ($X_2$) terhadap variabel Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (Y).

   H5: Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

   Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi Berganda diperoleh $t_{hitung}$ = 0,039.

   Kesimpulan :

   Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas $t_{hitung}$ (0,039) < *Level of Significant* (0,05), maka Ho ditolak atau Ha diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi ($X_2$) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (Y).

3. Pengujian pengaruh variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap variabel Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (Y).

H7: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi Berganda diperoleh probabilitas $t_{\text{-hitung}}$ = 0,010.

Kesimpulan :

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas $t_{\text{-hitung}}$ (0,010) < *Level of Significant* (0,05), maka Ho ditolak atau Ha diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (Y).

**c. Pengujian Hipotesis (Uji F)**

Pengujian pengaruh variabel Kompensasi ($X_1$) dan Motivasi ($X_2$) secara simultan terhadap variabel Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (Y).

H6: Kompensasi dan Motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi Berganda diperoleh $F_{\text{-hitung}}$ = 0,000.

Kesimpulan :

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas $F_{\text{-hitung}}$ (0,000) < *Level of Significant* (0,05), maka Ho ditolak atau Ha diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kompensasi ($X_1$) dan Motivasi ($X_2$) berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (Y).

**d. Pengujian R2 (Koefisien Determinasi)**

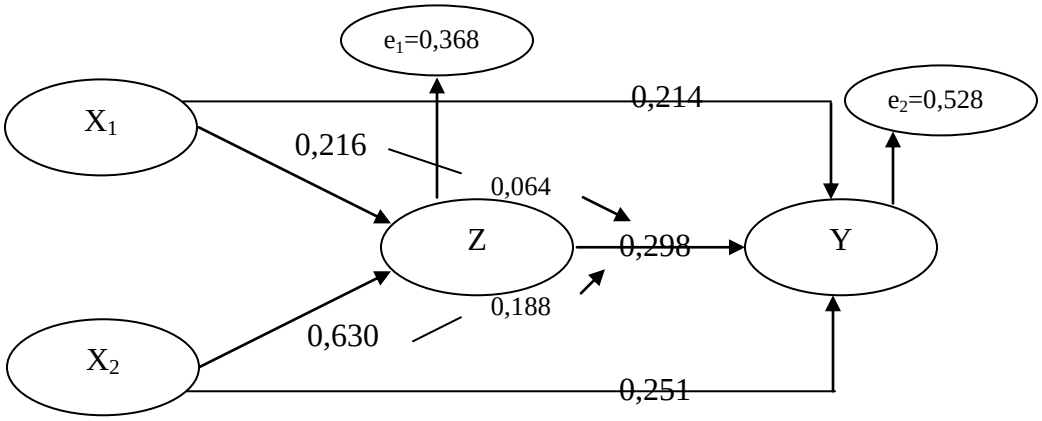
R2 (Koefisien Determinasi) ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan secara komprehensif terhadap variabel dependen. Nilai R2 (Koefisien Determinasi) mempunyai range antara 0-1. Semakin besar R2

mengindikasikan semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Hasil dari regresi dengan metode OLS diperoleh R2 (Koefisien Determinasi) sebesar 0,472, artinya variabel Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung dapat dijelaskan oleh yaitu Kompensasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja secara serentak sebesar 47,2%, sedangkan sisanya sebesar 52,8% dijelaskan oleh variabel lain di luar model, misalnya kompensasi, komitmen organisasional, kepemimpinan, dan lain-lain.

### 4.4.3. Pengujian Hipotesis Analisis Jalur

Berdasarkan hasil analisis jalur, maka dapat digambarkan model jalur penelitian.




**Gambar 4.1**
**Gambar Koefisien Jalur**

1. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung Kompensasi ($X_1$) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z).

H8: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Berdasarkan hasil olah data diperoleh koefisien regresi Kompensasi langsung sebesar 0,214 koefisien regresi pengaruh tidak langsungnya yaitu 0,216 x 0,298 = 0,064. Oleh karena koefisien langsung sebesar 0,214 lebih besar dari koefisien tidak langsung sebesar 0,064

maka Ho diterima atau Ha ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah langsung dengan kata lain Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan tidak melalui Kepuasan Kerja.

2. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung Motivasi ($X_2$) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z).

H9: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Berdasarkan hasil olah data diperoleh koefisien regresi Kompensasi langsung sebesar 0,251 koefisien regresi pengaruh tidak langsungnya yaitu 0,630 x 0,298 = 0,188. Oleh karena koefisien langsung sebesar 0,251 lebih besar dari koefisien tidak langsung sebesar 0,188 maka Ho diterima atau Ha ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah langsung dengan kata lain Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan tidak melalui Kepuasan Kerja.

### 4.4.4. Ringkasan Hipotesis

Berikut ini tabel ringkasan hipotesis:

**Tabel 4.21**
**Ringkasan Hipotesis**

| Hipotesis | Variabel | Keterangan |
|---|---|---|
| $H_1$ | $X_1$-Z | Ha diterima |
| $H_2$ | $X_2$- Z | Ha diterima |
| $H_3$ | $X_1$,$X_2$ - Z | Ha diterima |
| $H_4$ | $X_1$ –Y | Ha diterima |
| $H_5$ | $X_2$ – Y | Ha diterima |
| $H_6$ | $X_1$,$X_2$ – Y | Ha diterima |
| $H_7$ | Z –Y | Ha diterima |
| $H_8$ | $X_1$-Z-Y | Ha ditolak |
| $H_9$ | $X_2$-Z-Y | Ha ditolak |

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

## 4.4. Pembahasan

### 4.4.1. Pengaruh Variabel Kompensasi ($X_1$) terhadap Variabel Kepuasan Kerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (Z).

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa variabel Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (nilai probabilitas $t_{\text{-hitung}}$ (0,008) < *Level of Significant* (0,05)). Hal ini dapat diartikan, jika Kompensasi meningkat, maka Kepuasan Kerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung mengalami peningkatan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Umar (2012) bahwa terdapat pengaruh upah secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pekerja pada Industri Manufaktur di Kota Makasar. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Dhermawan (2012) bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali, hal ini ditunjukan dengan semakin tinggi kompensasi yang diperoleh seseorang dalam bekerja, maka kepuasan kerjanya pun akan tinggi juga. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Supatmi (2013) bahwa kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Menurut hasil penelitian Supatmi (2013) bahwa karyawan atau pegawai adalah manusia yang mempunyai sifat kemanusiaan, perasaan dan kebutuhan yang beraneka ragam. Kebutuhan ini meliputi imbalan finansial dan non finansial yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi (Simamora, 2004). Dengan diberikannya kompensasi perusahaan berharap agar para karyawan di dalamnya bisa bekerja dengan baik dan tujuan perusahaan pun dapat tercapai. Di samping itu motivasi kerja karyawan pun tidak kalah penting baik bagi karyawan sendiri maupun bagi perusahaan.

### 4.4.2. Pengaruh Variabel Motivasi ($X_2$) terhadap Variabel Kepuasan Kerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (Z).

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa variabel Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (nilai probabilitas $t_{\text{-hitung}}$ (0,000) < *Level of Significant* (0,05)). Hal ini dapat diartikan, jika Motivasi meningkat, maka Kepuasan Kerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung mengalami peningkatan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Puspha (2013) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kemudian hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Umar (2012) bahwa terdapat pengaruh motivasi secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pekerja pada Industri Manufaktur di Kota Makasar, dan juga mendukung hasil penelitian Ahmed (2010) yang menyimpulkan bahwa motivasi intrinsik secara positif dan signifikan terhadap kepuasaan kerja karyawan dan terdapat pengaruh motivasi ekstrinsik secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di *University of the Punjab, Pakistan*. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuasaan dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Motivasi kerja karyawan dalam suatu organisasi dapat dianggap sederhana dan dapat pula menjadi masalah yang kompleks, karena pada dasarnya manusia mudah untuk dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya (Maslow dalam Robbins, 2008).

### 4.4.3. Pengaruh Variabel Kompensasi ($X_1$) dan Motivasi ($X_2$) Secara Simultan terhadap Variabel Kepuasan Kerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (Z).

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa variabel Kompensasi dan Motivasi mempunyai pengaruh secara simultan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (nilai probabilitas $F_{\text{-hitung}}$ (0,000) < *Level of Significant* (0,05)). Hal ini dapat diartikan, jika Kompensasi dan Motivasi meningkat, maka Kepuasan kerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung mengalami peningkatan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan Marwanto (2012) yang menyimpulkan bahwa Motivasi dan Kompensasi mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada Perusahaan daerahair minum Tirtamarta Yogyakarta. Artinya semakin tinggi Motivasi dan Kompensasi yang diterima karyawan, maka akan semakin tinggi pula kerpuasan kerjanya. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan Puspha (2013) yang menyimpulkan bahwa bahwa Motivasi dan Kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja PT Pelindo III Semarang. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan Nurcahyani (2016) yang menyimpulkan bahwa bahwa Motivasi dan Kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan pada PT. Sinar Sosro pabrik Bali.

**4.4.4. Pengaruh Variabel Kompensasi ($X_1$) terhadap Variabel Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (Y).**

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa variabel Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (nilai probabilitas $t_{\text{-hitung}}$ (0,034) < *Level of Significant* (0,05)). Hal ini dapat diartikan, jika Kompensasi meningkat, maka Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung mengalami peningkatan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan Dhermawan (2012) bahwa ada hubungan positif antara kompensasi dengan kinerja pegawai, tingginya kompensasi kerja pegawai pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali berhubungan

dengan kecenderungan pencapaian tingkat kinerja pegawai yang cukup tinggi. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan Nurcahyani (2016) bahwa kompensasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Sosro pabrik Bali. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan Puspha (2013) bahwa kompensasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Pelindo III Semarang. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan Hameed (2014) bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *Banking Sector of Pakistan.* Perusahaan sudah seharusnya bisa mengetahui kebutuhan apa saja yang dinginkan oleh para karyawannya agar kinerja mereka bisa optimal dalam menjalankan tugasnya. Setiap organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Sumber daya terpenting bagi suatu perusahaan atau organisasi adalah sumber daya manusia yaitu orang yang telah memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka pada organisasi (Jackson, 2006). Kompensasi yang diberikan dalam rangka untuk menunjang kinerja karyawan berupa kompenasi finansial langsung adalah pembayaran berbentuk uang yang karyawan terima secara langsung dalam bentuk bayaran pokok (gaji atau upah), dan bayaran insentif (bonus, komisi, pembagian laba/keuntungan dan opsi saham). Kompensasi yang diberikan dalam rangka untuk menunjang kinerja karyawan juga dapat berupa Kompensasi finansial tidak langsung adalah semua penghargaan keuangan yang tidak termasuk dalam kompensasi langsung yaitu berupa jaminan sosial, tunjangan pengangguran, ganti rugi karyawan, cuti keluarga dan pengobatan, tunjangan tidak wajib, misalnya bayaran untuk waktu tidak bekerja, perawatan kesehatan, asuransi jiwa, rancangan pensiun, rancangan opsi saham karyawan, tunjangan pengangguran, tambahan, layanan karyawan, bayaran premium dan program manfaat.

### 4.4.5. Pengaruh Variabel Motivasi ($X_2$) terhadap Variabel Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (Y).

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa variabel Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (nilai probabilitas $t_{-hitung}$ (0,039) < *Level of Significant* (0,05)). Hal ini dapat diartikan, jika Motivasi meningkat, maka Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung mengalami peningkatan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan Haryani (2015) bahwa motivasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, tbk Malang. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan Wijaya (2015) bahwa motivasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan Umar (2012) bahwa motivasi kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Industri Manufaktur kota Makasar. Menururt Robbins (2009: 61), motivasi kerja sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan–tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Menurut Herzberg (Robbins, 2009: 166) motivasi kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya agar memunculkan rasa puas pada kinerjanya. Teori yang dikembangkan oleh Herzberg dikenal dengan teori dua faktor, yaitu Faktor motivasional dan faktor *hygiene* atau pemeliharaan. Faktor motivasional adalah dorongan-dorongan untuk berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan faktor *Hygiene* atau pemeliharaan adalah factor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk

mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

**4.4.6. Pengaruh Variabel Kompensasi ($X_1$) dan Motivasi ($X_2$) Secara Simultan terhadap Variabel Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (Y).**

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa variabel Kompensasi dan Motivasi mempunyai pengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (nilai probabilitas $F_{\text{-hitung}}$ (0,000) < *Level of Significant* (0,05)). Hal ini dapat diartikan, jika Kompensasi dan Motivasi meningkat, maka Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung mengalami peningkatan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan Nurcahyani (2016) dapat disimpulkan bahwa Kompensasi dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Sosro pabrik Bali yang ditunjukan dengan semakin baik Kompensasi dan Motivasi yang dirasakan pegawai, maka akan semakin baik juga kinerja karyawan tersebut. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan Puspha (2013) dapat disimpulkan bahwa Kompensasi dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Pelindo III Semarang. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan Marwanto (2012) menyimpulkan bahwa Kompensasi dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirtamarta Yogyakarta.

**4.4.7. Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap Variabel Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (Y).**

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (nilai probabilitas $t_{\text{-hitung}}$ (0,010) < *Level of Significant* (0,05)). Hal ini dapat diartikan, jika

Kepuasan Kerja meningkat, maka Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung mengalami peningkatan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan Ibrahim (2004) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *Goverment Employee in UAE*. Hal ini tercermin dari kepuasan kerja karyawan *Goverment Employee in UAE* yang dirasakan sudah baik sehingga karyawan merasa puas dengan pekerjaannya sehingga kinerjanya meningkat. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan Taurisa (2012) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja secara positif dan signifikan antara terhadap kinerja karyawan pada PT. Sido Muncul Kaligawe, Semarang. Hasil penelitian yang dilakukan Mamik (2013) juga mendukung bahwa kepuasan kerja sangatlah mempengaruhi kinerja karyawan. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Secara umum kepuasan kerja diwarnai oleh perasaan terhadap situasi lingkungan kerja dan merupakan pencerminan dari kepuasan seorang karyawan terhadap kondisi yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan (Robbins, 2008). Ketidakpuasan karyawan dapat terjadi apabila pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan apa yang di peroleh dari perusahaan. Ketidakpuasan para karyawan ini menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan dan dapat merugikan perusahaan yang bersangkutan. Oleh sebab itu kepuasan kerja karyawan harus selalu diperhatikan agar membawa dampak positif bagi perusahaan yang tercermin pada pencapaian tujuan perusahaan.

**4.4.8. Pengaruh Tidak Langsung Variabel Kompensasi ($X_1$) terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y) Melalui Variabel Kepuasan Kerja (Z).**

Hasil analisis jalur diperoleh koefisien regresi Kompensasi langsung sebesar 0,214 koefisien regresi pengaruh tidak langsungnya yaitu 0,216 x 0,298 = 0,064. Oleh karena koefisien langsung sebesar 0,214 lebih besar dari koefisien tidak langsung sebesar 0,064, maka Ho

diterima atau Ha ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah langsung dengan kata lain Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan tidak melalui Kepuasan Kerja. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan Supatmi (2013) bahwa kompensasi berpengaruh positif dan langsung terhadap kinerja. Hal ini bisa dilihat dari semakin tingginya kompensasi yang diterima seseorang karena bekerja, maka nantinya kinerjanya pun akan meningkat. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan Dhermawan (2012) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan kerja pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. Dhermawan (2012) menyatakan bahwa semakin tingginya kompensasi yang diterima seseorang, maka nantinya secara langsung kinerjanya pun akan meningkat. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan Wijaya (2015) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama.

**4.4.9. Pengaruh Tidak Langsung Variabel Motivasi ($X_2$) terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y) Melalui Variabel Kepuasan Kerja (Z).**

Hasil analisis jalur diperoleh koefisien regresi langsung sebesar 0,251 koefisien regresi pengaruh tidak langsungnya yaitu 0,630 x 0,298 = 0,188. Oleh karena koefisien langsung sebesar 0,251 lebih besar dari koefisien tidak langsung sebesar 0,188, maka Ho diterima atau Ha ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah langsung dengan kata lain Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan tidak melalui Kepuasan Kerja. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan Nureahyani (2016) yang menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh langsung terhadap kinerja. Hal ini bisa dilihat dari semakin tingginya motivasi seseorang untuk bekerja, maka kinerjanya pun akan meningkat.

Semakin tingginya motivasi seseorang untuk bekerja, maka nantinya secara langsung kinerjanya pun akan meningkat. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan Puspha (2013) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh motivasi secara langsung terhadap kinerja karyawan kerja karyawan pada PT. Pelindo III Semarang. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan Umar (2012) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh motivasi secara langsung terhadap kinerja karyawan karyawan pada Industri Manufaktur di Kota Makasar. Motivasi seseorang itu mucul berdasarkan dari kebutuhan dan keinginan hingga akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerjanya demi tercapainya kebutuhan dan keinginnya tersebut.

# BAB V

# KESIMPULAN DAN SARAN

## 5.1. Kesimpulan

Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (nilai probabilitas $t_{\text{-hitung}}$ (0,008) < *Level of Significant* (0,05)).

Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (nilai probabilitas $t_{\text{-hitung}}$ (0,000) < *Level of Significant* (0,05)).

Kompensasi dan Motivasi mempunyai pengaruh secara simultan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (nilai probabilitas $F_{\text{-hitung}}$ (0,000) < *Level of Significant* (0,05)).

Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (nilai probabilitas $t_{\text{-hitung}}$ (0,034) < *Level of Significant* (0,05)).

Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (nilai probabilitas $t_{\text{-hitung}}$ (0,039) < *Level of Significant* (0,05)).

Kompensasi dan Motivasi mempunyai pengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (nilai probabilitas $F_{\text{-hitung}}$ (0,000) < *Level of Significant* (0,05)).

Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung (nilai probabilitas $t_{\text{-hitung}}$ (0,010) < *Level of Significant* (0,05)).

Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan tidak melalui Kepuasan Kerja (koefisien langsung sebesar 0,214 > dari koefisi 120 langsung sebesar 0,064).

Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan tidak melalui Kepuasan Kerja (koefisien langsung sebesar 0,251 > dari koefisien tidak langsung sebesar 0,188).

## 5.2. Saran

Berkaitan dengan pengaruh positif Kompensasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung, maka dapat diberikan saran untuk meningkatkan Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung, dengan cara :

Perlu disarankan kepada Garden Permata Hotel Bandung untuk lebih meningkatkan Kepuasan Kerja (nilai *mean* terendah) dengan cara perusahaan selalu memberikan responden kesempatan yang besar untuk memperoleh promosi kenaikan jabatan, perusahaan selalu memberikan karyawan kesempatan dalam mengembangkan keahlian, perusahaan selalu memberikan bantuan dan dukungan kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, perusahaan selalu memberikan perlakuan yang adil kepada semua karyawan, perusahaan selalu dapat membuat suasana kerja dalam perusahaan menyenangkan, dan perusahaan selalu dapat membuat suasana kerja dalam perusahaan harmonis dan nyaman. Dengan demikian, maka Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung akan lebih meningkat lagi.

Saran bagi peneliti selanjutnya yang tertarik melakukan penelitian serupa disarankan untuk menambah variabel penelitian, misalnya komitmen organisasional, kepemimpinan, dan lain-lain yang dapat berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA


Ahmed, Isfaq. (2010). Effect of Motivational Factors on Employees Job Satisfaction (A Case Study of University of the Punjab, Pakistan). *International journal of Business and Management.* 5 (3): 70-80.

Andini, Rita. (2006). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Kepuasan Gaji, Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover Intention. Tesis.* Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Arikunto, Suharsimi. (2013). *Prosedur Penelitian Suatu Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.

As'ad, M. (2002). *Psikologi Industri.* Yogyakarta: Liberty.

Cushway, Barry. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Danim, Sudarwan. (2004). *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.

Dessler, Gary. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.

Dhermawan, Anak Agung Ngurah Bagus, Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan I Gde Adnyana Sudibya, & I Wayan Mudiartha Utama. (2012). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*. 6(2).173-184.

Garson, D.A. (2002). *Quantitative Research in Public Adminstration An OnlineText Book*. NC State University. PA 765.

Ghozali, Imam. (2011). *Ekonometrika, Teori Konsep dan Aplikasi dengan SPSS 17.* ISBN:978-979-704-761-0. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gibson, Ivancevich, Donnely. (2003). *Organizations (Terjemahan)*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.

Gujarati, Damodar dan Dawn C. Porter. (2009). *Basic Ekonometrics.* New York: Mc Graw Hill Inc.

Haryani, Sagita Sukma, Djamhur Hamid, & Heru Susilo. (2015). Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis.* 25(1) : 1-7.

Hameed, Abdul. (2014). Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*. 5(2): 303-309.

Handoko, T. Hani. (2008). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-UGM.

Hasibuan, Malayu SP. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-UGM.

Ibrahim, Mohamed E., Sabri Al Sejini, & Omaima Abdul Aziz Al Qassimi. (2004). Job Satisfaction and Performance of Goverment Employee in UAE. *International Journal of Management*. 4(1) : 1-12.

Jackson, Alfonsus & James A. F. Mathis. (2006). *Manajemen.* Jakarta: Erlangga.

Khuong, Mai Ngoc & Dang Thuy Hoang. (2015). The Effectof Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of trade Econimics and Finance*. 6(4) : 210-217.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2007). *Organizational Behavior*. $7_{th}$ ed. New York: McGraw Hill. Avenues of The Americas.

Locke, E.A. (2004). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, NewYork: John Wiley and Sons.

Luthans, F. (2005). *Organizational Behaviour.* Ninth Edition. USA: McGraw-Hill Companies Inc.

Mangkunegara, A.P. (2005). *Evaluasi Kinerja.* Bandung: Refika Aditama

Mangkunegara .(2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Mathis, Robert L. & Jackson, John H. (2011). *Human Resource Management.* Jakarta : Salemba Empat.

Marwanto & Kartinah. (2012). Efek Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimoderasi Kepuasan Kerja pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirtamarta Yogyakarta. *Efektif; Jurnal Bisnis dan Ekonomi.* Vol. 3. No.1. hal. 37-46.

Mondy, R. Wayne. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

Milkovich, George T,. dan Newman, Jerry M. (2002). *Compensation. International Edition. 7th Edition*. New York: Mc Graw-Hill Irwin.

Nazir, Moh. (2011). *Metode Penelitian.* Bogor: Ghalia Indonesia.

Newman, M. Jerry. (2005). *Compensation*. New York: McGraw-Hill.

Nurcahyani, Ni Made & I.G.A. Dewi Adnyani**.** (2016). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada PT. Sinar Sosro Pabrik Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud.* Vol. 5. No.1. hal. 500-532.

Pratiwi, Agustin. (2013). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Bangkalan. *Jurnal Organisasi, Manajemen*. Vol. 1. No.2.

Rachmawati, Ike Kusdyah. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.

Robbins, S.P., and T.A., Judge. (2008). *Organizational Behavior*. New York: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S.P. (2003). *Prilaku Organisasi Edisi ke Sepuluh*. PT. Macanan Jaya Cemerlang

Samsudin, Sadili. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Bandung Pustaka Setia.

Sedarmayanti. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.

Simamora, Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.

Simanjuntak, Payaman J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UI.

Sitepu, Nirwana, SK, 1994, *Analisis Jalur*, Universitas Padjajaran, Bandung.

Smith, Elmein, Pieter Joubert, & Anis Mahomed Karodia. (2015). The Impact of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee Motivation At a Medical Devices Company in South Africa. *International Journal of Business and Management*. 5(1) : 40-87.

Solimun. 2002. *Structural Equation Modeling (SEM) Lisrel dan Amos*, Penerbit Universitas Negeri Malang. Malang.

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction : Application, assesment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Bisnis. Bandung*: CV. Alfabeta.

Supatmi, Mamik Eko, Mamik Eko Supatmi, Umar Nimran, Hamidah Nayati Utami. (2013). Pengaruh Pelatihan, Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Profit*. 7(1) : 25-37. *Jurnal Profit*. Volume. 7/ No.1.

Supranto, J. (2003). *Statistik Teori dan Aplikasi.* Jakarta: Erlangga.

Taurisa, Chaterina Melina & Intan Ratnawati. (2012). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. SidoMuncul Kaligawe, Semarang). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi.*19(2) : 1-16.

Puspha, Alvina, Wahyu Hidayat, & Reni Shinta Dewi. (2013). Pengaruh Motivasi, Kompensasi melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pelindo III Semarang. *Diponegoro Journal of Social and Politic*. Hal. 1-10.

Umar, Akmal. (2012). Pengaruh Upah, Motivasi kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pekerja pada Industri Manufaktur di Kota Makasar. *Jurnal Aplikasi Manajemen.* 10 (2), 406-418.

Wijaya, Tanto & Fransisca Andreani. (2015). Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. 3(2) : 37-45.

Wulansari, Puspita, Andre Harjana Damanik, & Arif Partono Prasetio. (2014). Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Karyawan Departemen Sumber Daya Manusia PLN Kantor Distribusi Jawa Barat dan Banten. *Jurnal Manajemen*. 14(2): 143-171.

# LAMPIRAN

## Lampiran 1 : Kuesioner

Jakarta, Februari 2017

No : -

Hal : Pengisian Kuesioner

Kepada Yth. Bapak/Ibu/Sdr/i

.....

Di Tempat

*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir guna memenuhi persyaratan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Islam Indonesia, kami bermaksud mengadakan penelitian dalam menyusun skripsi mengenai "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Garden Permata Hotel Bandung dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*".

Berkenaan maksud di atas, maka kami sangat mengharapkan bantuan partisipasi dari Bapak/Sdr/i untuk bersedia meluangkan waktu untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam lembar kuisioner yang terlampir pada halaman berikut ini. Pertanyaan-pertanyaan tersebut dimaksudkan hanya untuk keperluan memperoleh data yang sangat kami perlukan dalam penyusunan skripsi yang sedang kami buat dan data yang kami peroleh tersebut tidak akan dipergunakan untuk keperluan lain.

Akhir kata, atas bantuan dan partisipasi Bapak/Sdr/i sekalian, kami ucapkan terima kasih.

*Wasallamu'alaikum*

Hormat Saya

**Adithyo Sambodho**

**KUESIONER**

**I. Identitas Responden**

Jenis Kelamin : 1. Laki-laki
2. Perempuan

Umur :

20-30 tahun

31-40 tahun

41-50 tahun

> 50 tahun

Pendidikan :

SLTA/Sederajat

Diploma

S1

S2

Gaji :

< Rp.2.000.000,-

Rp.2.000.000,- s/d Rp.3.000.000,-

Rp.3.000.001,- s/d Rp.4.000.000,-

Rp.4.000.001,- s/d Rp.5.000.000,-

> Rp.5.000.000,-

Divisi :

*Engineering & Maintenance*

*House Keeping*

*Food & Beverage*

*Front Office*

*HRD*

*Sales & Marketing*

*Finance & Accounting*

*Security*

Lainnya .....

Lama Bekerja……...Tahun

**Beri jawaban atas pernyataan-pernyataan di bawah ini dengan cara memberi tanda √ salah satu skor yang ada, yaitu 1 sampai dengan 6 untuk setiap pernyataan dengan ketentuan** :

1. Amat Sangat Tidak Setuju diberi skor 1
2. Sangat Tidak Setuju diberi skor 2
3. Tidak Setuju diberi skor 3
4. Setuju diberi skor 4
5. Sangat Setuju diberi skor 5
6. Amat Sangat Setuju diberi skor 6

**A. Kompensasi ($X_1$)**

| Pernyataan | | ASTS | STS | TS | S | SS | ASS |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Tingkat gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja. | | | | | | |
| 2 | Gaji yang diberikan setiap bulan kepada saya selalu tepat waktu | | | | | | |
| 3 | Kebijakan komisi/insentif perusahaan diberikan kepada saya secara adil | | | | | | |
| 4 | Perusahaan memberikan komisi/insentif kepada saya bila berkinerja tinggi. | | | | | | |
| 5 | Perusahaan memberikan bonus kepada saya setiap tahunnya. | | | | | | |
| 6 | Bonus pertahun yang diberikan kepada saya sesuai dengan akumulasi beban kerja per tahun. | | | | | | |
| 7 | Perusahaan memberikan jaminan sosial kepada saya | | | | | | |
| 8 | Perusahaan memberikan jaminan kesehatan kepada saya. | | | | | | |
| 9 | Perusahaan memberikan kesempatan cuti kepada saya. | | | | | | |
| 10 | Perusahaan tetap memberikan kompensasi kepada saya pada saat berhalangan bekerja sesuai peraturan perusahaan. | | | | | | |
| 11 | Perusahaan memberikan fasilitas asuransi jiwa kepada saya dan keluarga | | | | | | |

**B. Motivasi ($X_2$)**

| Pernyataan | | ASTS | STS | TS | S | SS | ASS |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Saya menyukai pekerjaan yang berat. | | | | | | |
| 2 | Saya menyukai pekerjaan yang menantang. | | | | | | |
| 3 | Saya menikmati setiap tugas/pekerjaan yang sulit. | | | | | | |
| 4 | Saya memiliki peluang mendapatkan promosi jabatan. | | | | | | |
| 5 | Saya mampu menyelesaikan tugas yang berat. | | | | | | |
| 6 | Saya selalu berupaya dalam mengatasi masalah. | | | | | | |
| 7 | Saya selalu meningkatkan kemampuan diri dalam menyelesaikan semua tugas. | | | | | | |
| 8 | Saya memiliki rasa tanggungjawab terhadap tugas yang diberikan perusahaan. | | | | | | |
| 9 | Perusahaan memberikan penghargaan kepada saya. | | | | | | |
| 10 | Pimpinan memberikan pujian atas hasil kerja saya. | | | | | | |
| 11 | Saya mendapatkan pengakuan atas prestasi yang telah saya raih. | | | | | | |
| 12 | Saya mendapatkan pencapaian prestasi dalam pekerjaan. | | | | | | |
| 13 | Saya mendapatkan pencapaian keinginan dalam pekerjaan. | | | | | | |

**C. Kepuasan Kerja (Z)**

| Pernyataan | | ASTS | STS | TS | S | SS | ASS |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Setiap tugas yang saya kerjakan selalu menarik. | | | | | | |
| 2 | Saya merasa puas akan keberhasilan yang saya capai dalam pekerjaan. | | | | | | |
| 3 | Saya merasa puas akan gaji yang diberikan dengan pekerjaan yang saya emban. | | | | | | |
| 4 | Saya merasa puas akan tunjangan yang diberikan dengan pekerjaan yang saya emban. | | | | | | |
| 5 | Perusahaan memberikan saya kesempatan yang besar untuk memperoleh promosi kenaikan jabatan. | | | | | | |
| 6 | Perusahaan memberikan saya kesempatan dalam mengembangkan keahlian. | | | | | | |
| 7 | Perusahaan memberikan bantuan dan dukungan kepada saya dalam melaksanakan pekerjaan. | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 8 | Saya mendapatkan perlakuan yang adil. | | | | | | |
| 9 | Dalam perusahaan saya, terjalin sikap bersahabat antar karyawan. | | | | | | |
| 10 | Dalam perusahaan saya, terjalin sikap saling mendukung antar karyawan. | | | | | | |
| 11 | Suasana kerja dalam perusahaan saya menyenangkan. | | | | | | |
| 12 | Suasana kerja dalam perusahaan saya harmonis. | | | | | | |
| 13 | Suasana kerja dalam perusahaan saya nyaman. | | | | | | |

**D. Kinerja (Y)**

| Pernyataan | | ASTS | STS | TS | S | SS | ASS |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Saya dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab saya. | | | | | | |
| 2 | Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu . | | | | | | |
| 3 | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan efektif. | | | | | | |
| 4 | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan efisien. | | | | | | |
| 5 | Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan ketentuan/aturan perusahaan. | | | | | | |
| 6 | Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target perusahaan. | | | | | | |
| 7 | Saya menggunakan sumber daya organisasi secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan. | | | | | | |
| 8 | Saya menggunakan sumber daya organisasi secara efektif dalam menyelesaikan pekerjaan. | | | | | | |
| 9 | Saya memiliki komitmen yang besar terhadap pekerjaan yang saya emban. | | | | | | |
| 10 | Saya memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan yang saya emban. | | | | | | |

**..Terima Kasih.**

## Lampiran 2 : Rekapitulasi data Penelitian

| Rekapitulasi Data Penelitian | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Resp | JK | Umur | Pddkn | Gaji | Divisi | Lm_Bkrj |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 |
| 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 16 |
| 5 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 19 |
| 6 | 1 | 2 | 3 | 3 | 7 | 2 |
| 7 | 2 | 4 | 2 | 5 | 6 | 2 |
| 8 | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 | 1 |
| 9 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 22 |
| 10 | 1 | 3 | 2 | 4 | 1 | 21 |
| 11 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| 12 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 15 |
| 13 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 26 |
| 14 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 17 |
| 15 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 |
| 16 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 11 |
| 17 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 15 |
| 18 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 |
| 19 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 |
| 20 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 |
| 21 | 1 | 3 | 1 | 2 | 8 | 6 |
| 22 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 10 |
| 23 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 22 |
| 24 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 10 |
| 25 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 |
| 26 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 27 | 1 | 4 | 1 | 3 | 2 | 20 |
| 28 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 |
| 29 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 20 |
| 30 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 15 |
| 31 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 18 |
| 32 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 21 |
| 33 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 8 |
| 34 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 15 |
| 35 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 22 |
| 36 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 6 |
| 37 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 18 |
| 38 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 20 |
| 39 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 14 |
| 40 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 17 |
| 41 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 21 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 42 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 43 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 |
| 44 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 1 |
| 45 | 1 | 2 | 2 | 3 | 5 | 5 |
| 46 | 1 | 2 | 1 | 2 | 5 | 17 |
| 47 | 2 | 1 | 3 | 2 | 9 | 1 |
| 48 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 49 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 6 |
| 50 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 30 |
| 51 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 22 |
| 52 | 1 | 2 | 1 | 1 | 8 | 1 |
| 53 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 5 |
| 54 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 1 |
| 55 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 |
| 56 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 |
| 57 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 6 |
| 58 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 12 |
| 59 | 1 | 4 | 1 | 2 | 4 | 23 |
| 60 | 1 | 1 | 2 | 1 | 7 | 1 |
| 61 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 14 |
| 62 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 10 |
| 63 | 1 | 3 | 1 | 2 | 4 | 16 |
| 64 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 17 |
| 65 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 15 |
| 66 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 21 |
| 67 | 1 | 1 | 2 | 3 | 6 | 3 |
| 68 | 1 | 4 | 1 | 3 | 9 | 28 |
| 69 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 20 |
| 70 | 2 | 2 | 2 | 3 | 5 | 16 |
| 71 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 |
| 72 | 2 | 3 | 2 | 3 | 6 | 21 |
| 73 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 6 |
| 74 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 18 |
| 75 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 20 |
| 76 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 14 |
| 77 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 17 |
| 78 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 21 |
| 79 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 80 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 |
| 81 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 1 |
| 82 | 1 | 2 | 2 | 3 | 5 | 5 |
| 83 | 1 | 2 | 1 | 2 | 5 | 17 |
| 84 | 2 | 1 | 3 | 2 | 9 | 1 |
| 85 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 86 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 6 |
| 87 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 22 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 88 | 1 | 3 | 2 | 4 | 1 | 21 |
| 89 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| 90 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 15 |
| 91 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 26 |
| 92 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 17 |
| 93 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 |
| 94 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 11 |
| 95 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 15 |
| 96 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 |
| 97 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 |
| 98 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 |
| 99 | 1 | 3 | 1 | 2 | 8 | 6 |
| 100 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 10 |
| 101 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 22 |
| 102 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 10 |
| 103 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 |
| 104 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 105 | 1 | 4 | 1 | 3 | 2 | 20 |
| 106 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 |
| 107 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 20 |
| 108 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 6 |
| 109 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 12 |
| 110 | 1 | 4 | 1 | 2 | 4 | 23 |
| 111 | 1 | 1 | 2 | 1 | 7 | 1 |
| 112 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 14 |
| 113 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 10 |
| 114 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 1 |

| X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | X1.5 | X1.6 | X1.7 | X1.8 | X1.9 | X1.10 | X1.11 | X1 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 4,64 |
| 5 | 5 | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5,00 |
| 4 | 5 | 4 | 6 | 6 | 6 | 4 | 4 | 6 | 6 | 6 | 5,18 |
| 4 | 6 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4,36 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,09 |
| 3 | 6 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 6 | 4 | 5 | 4,36 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3,64 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,27 |
| 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,73 |
| 6 | 6 | 5 | 5 | 1 | 1 | 6 | 5 | 5 | 1 | 5 | 4,18 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,45 |
| 4 | 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 4,91 |
| 4 | 6 | 4 | 6 | 5 | 4 | 4 | 4 | 6 | 5 | 6 | 4,91 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,09 |
| 5 | 6 | 6 | 6 | 3 | 3 | 6 | 6 | 5 | 5 | 6 | 5,18 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3,82 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,09 |
| 4 | 5 | 5 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5,00 |
| 5 | 5 | 3 | 4 | 6 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4,36 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 6 | 5 | 4,64 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,55 |
| 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,18 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 6 | 4 | 4 | 6 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 3 | 6 | 4,55 |
| 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6,00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4,55 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,73 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 4 | 6 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4,00 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,73 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4,55 |
| X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | X1.5 | X1.6 | X1.7 | X1.8 | X1.9 | X1.10 | X1.11 | X1 |
| 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 6 | 6 | 4,36 |
| 4 | 6 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,09 |
| 3 | 6 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 6 | 6 | 6 | 4,55 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 4,91 |
| 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2,45 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 6 | 4,55 |
| 4 | 6 | 4 | 6 | 5 | 4 | 4 | 4 | 6 | 5 | 6 | 4,91 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,09 |
| 5 | 6 | 6 | 6 | 3 | 3 | 6 | 6 | 5 | 5 | 6 | 5,18 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3,82 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,09 |
| 5 | 6 | 4 | 4 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5,45 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4,55 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,73 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 4 | 6 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4,00 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 4,91 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,73 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,55 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 4 | 6 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 3 | 6 | 3 | 6 | 6 | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5,27 |
| 3 | 6 | 3 | 6 | 6 | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5,27 |
| 3 | 6 | 3 | 6 | 6 | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5,27 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 6 | 4 | 4 | 6 | 6 | 4 | 5 | 4,73 |
| 1 | 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,82 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 4 | 6 | 4 | 6 | 5 | 4 | 4 | 4 | 6 | 5 | 6 | 4,91 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,09 |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 6 | 6 | 6 | 3 | 3 | 6 | 6 | 5 | 5 | 6 | 5,18 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3,82 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,09 |
| X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | X1.5 | X1.6 | X1.7 | X1.8 | X1.9 | X1.10 | X1.11 | X1 |
| 4 | 5 | 5 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5,00 |
| 5 | 5 | 3 | 4 | 6 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4,36 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 6 | 5 | 4,64 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,55 |
| 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,18 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4,45 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 6 | 4,91 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 6 | 5 | 4,64 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,55 |
| 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,18 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 6 | 4 | 4 | 6 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 3 | 6 | 4,55 |
| 5 | 6 | 4 | 4 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5,45 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4,55 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,73 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 4 | 6 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4,00 |
| 4 | 5 | 4 | 6 | 6 | 6 | 4 | 4 | 6 | 6 | 6 | 5,18 |
| 4 | 6 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4,36 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,09 |
| 3 | 6 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 6 | 4 | 5 | 4,36 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3,64 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,27 |
| 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,73 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 4,91 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,73 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,55 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 4 | 6 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 3 | 6 | 3 | 6 | 6 | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5,27 |
| 3 | 6 | 3 | 6 | 6 | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5,27 |
| X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | X1.5 | X1.6 | X1.7 | X1.8 | X1.9 | X1.10 | X1.11 | X1 |
| 4 | 5 | 4 | 6 | 6 | 6 | 4 | 4 | 6 | 6 | 6 | 5,18 |
| 4 | 6 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4,36 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,09 |
| 3 | 6 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 6 | 4 | 5 | 4,36 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3,64 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,27 |
| 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,73 |
| 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1,55 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,45 |
| 4 | 6 | 4 | 6 | 5 | 4 | 4 | 4 | 6 | 5 | 6 | 4,91 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,09 |
| 5 | 6 | 6 | 6 | 3 | 3 | 6 | 6 | 5 | 5 | 6 | 5,18 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3,82 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,09 |
| 4 | 5 | 5 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5,00 |
| 5 | 5 | 3 | 4 | 6 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4,36 |

| X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | X2.6 | X2.7 | X2.8 | X2.9 | X2.10 | X2.11 | X2.12 | X2.13 | X2 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4,38 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,15 |
| 4 | 4 | 4 | 6 | 5 | 4 | 4 | 4 | 6 | 4 | 6 | 4 | 4 | 4,54 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4,00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 6 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,46 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3,69 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,85 |
| 5 | 6 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3,00 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,08 |
| 6 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5,69 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 6 | 6 | 6 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4,77 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 5,77 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3,31 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3,62 |
| 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4,08 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4,15 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,62 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 3 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3,23 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 6 | 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,38 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4,62 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3,69 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3,69 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4,46 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,77 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,62 |
| X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | X2.6 | X2.7 | X2.8 | X2.9 | X2.10 | X2.11 | X2.12 | X2.13 | X2 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,31 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3,92 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3,85 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,38 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3,69 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3,77 |
| 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,62 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 3 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3,23 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 6 | 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,38 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4,62 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4,00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4,46 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,77 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,62 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,31 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,23 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3,62 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,38 |
| 4 | 4 | 4 | 6 | 4 | 4 | 6 | 6 | 6 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4,46 |
| 4 | 4 | 4 | 6 | 4 | 4 | 6 | 6 | 6 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4,46 |
| 4 | 4 | 4 | 6 | 4 | 4 | 6 | 6 | 6 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4,46 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4,23 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 6 | 6 | 6 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4,77 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 5,77 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3,31 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | X2.6 | X2.7 | X2.8 | X2.9 | X2.10 | X2.11 | X2.12 | X2.13 | X2 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3,62 |
| 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4,08 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4,15 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,23 |
| 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3,46 |
| 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4,08 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4,15 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,62 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 3 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3,23 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 6 | 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,38 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4,62 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3,69 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3,69 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4,46 |
| 4 | 4 | 4 | 6 | 5 | 4 | 4 | 4 | 6 | 4 | 6 | 4 | 4 | 4,54 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4,00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 6 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,46 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3,69 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,85 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,31 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,23 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3,62 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,38 |
| 4 | 4 | 4 | 6 | 4 | 4 | 6 | 6 | 6 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4,46 |
| 4 | 4 | 4 | 6 | 4 | 4 | 6 | 6 | 6 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4,46 |
| X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | X2.6 | X2.7 | X2.8 | X2.9 | X2.10 | X2.11 | X2.12 | X2.13 | X2 |
| 4 | 4 | 4 | 6 | 5 | 4 | 4 | 4 | 6 | 4 | 6 | 4 | 4 | 4,54 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4,00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 6 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,46 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3,69 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,85 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1,77 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,08 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 6 | 6 | 6 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4,77 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 5,77 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3,31 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3,62 |

| **Z1.1** | **Z1.2** | **Z1.3** | **Z1.4** | **Z1.5** | **Z1.6** | **Z1.7** | **Z1.8** | **Z1.9** | **Z1.10** | **Z1.11** | **Z1.12** | **Z1.13** | **Z** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4.38 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 6 | 6 | 4 | 6 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.54 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3.77 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3.69 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3.92 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3.92 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3.31 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.08 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 5 | 5 | 6 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5.15 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4.46 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5.62 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3.77 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 6 | 4 | 4 | 4 | 4.31 |
| 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2.46 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3.85 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4.08 |

| Z1.1 | Z1.2 | Z1.3 | Z1.4 | Z1.5 | Z1.6 | Z1.7 | Z1.8 | Z1.9 | Z1.10 | Z1.11 | Z1.12 | Z1.13 | Z |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3.46 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 4.38 |
| 4 | 5 | 6 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5.08 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4.23 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3.85 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4.08 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.38 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3.92 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.31 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3.08 |
| 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 6 | 6 | 3 | 3 | 3 | 3.62 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4.23 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3.54 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.08 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3.85 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4.08 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3.46 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 4.38 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3.08 |
| 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 6 | 6 | 3 | 3 | 3 | 3.62 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4.23 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3.54 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.08 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3.15 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3.77 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 6 | 6 | 5 | 5 | 6 | 4.54 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 6 | 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.15 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 6 | 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.15 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 6 | 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.15 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3.62 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4.46 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5.62 |

| Z1.1 | Z1.2 | Z1.3 | Z1.4 | Z1.5 | Z1.6 | Z1.7 | Z1.8 | Z1.9 | Z1.10 | Z1.11 | Z1.12 | Z1.13 | Z |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3.77 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 6 | 4 | 4 | 4 | 4.31 |
| 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2.46 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3.85 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4.08 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4.54 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3.77 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3.85 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4.08 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3.46 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 4.38 |
| 4 | 5 | 6 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5.08 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4.23 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3.85 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4.08 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.38 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3.77 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3.69 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3.92 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3.92 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.08 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3.15 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3.77 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 6 | 6 | 5 | 5 | 6 | 4.54 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 6 | 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.15 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 6 | 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.15 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3.77 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3.69 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3.92 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3.92 |

| Z1.1 | Z1.2 | Z1.3 | Z1.4 | Z1.5 | Z1.6 | Z1.7 | Z1.8 | Z1.9 | Z1.10 | Z1.11 | Z1.12 | Z1.13 | Z |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1.46 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.08 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4.46 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5.62 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3.77 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 6 | 4 | 4 | 4 | 4.31 |
| 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2.46 |

| Y1.1 | Y1.2 | Y1.3 | Y1.4 | Y1.5 | Y1.6 | Y1.7 | Y1.8 | Y1.9 | Y1.10 | Y |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 4.70 |
| 4 | 6 | 4 | 6 | 4 | 6 | 6 | 4 | 5 | 4 | 4.90 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3.70 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.10 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4.20 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3.60 |
| 6 | 2 | 1 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 6 | 6 | 4.10 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 5 | 6 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5.00 |
| 6 | 5 | 5 | 5 | 6 | 5 | 4 | 4 | 6 | 6 | 5.20 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3.80 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4.00 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.60 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4.30 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4.10 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 6 | 4 | 4 | 4 | 6 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.30 |
| 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |

| Y1.1 | Y1.2 | Y1.3 | Y1.4 | Y1.5 | Y1.6 | Y1.7 | Y1.8 | Y1.9 | Y1.10 | Y |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3.70 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.20 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4.20 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4.20 |
| 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3.20 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4.10 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3.60 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3.80 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3.60 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3.70 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 5 | 6 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4.20 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3.50 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3.50 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3.80 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3.60 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4.30 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3.50 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3.80 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4.10 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |

| Y1.1 | Y1.2 | Y1.3 | Y1.4 | Y1.5 | Y1.6 | Y1.7 | Y1.8 | Y1.9 | Y1.10 | Y |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3.50 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.10 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4.30 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4.10 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 6 | 4 | 4 | 4 | 6 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.30 |
| 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3.70 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3.70 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.10 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4.20 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3.60 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.60 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3.50 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3.80 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3.70 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.10 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4.20 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3.60 |
| 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1.40 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 6 | 5 | 5 | 5 | 6 | 5 | 4 | 4 | 6 | 6 | 5.20 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3.80 |

| Y1.1 | Y1.2 | Y1.3 | Y1.4 | Y1.5 | Y1.6 | Y1.7 | Y1.8 | Y1.9 | Y1.10 | Y |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4.00 |
| 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2.50 |

# Lampiran 3 : Uji Validitas dan Reliabilitas

## Reliability

**Case Processing Summary**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Cases | Valid | 114 | 100,0 |
| | Excluded[a] | 0 | ,0 |
| | Total | 114 | 100,0 |

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

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,939 | 22 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| X1.1 | 89,6053 | 166,259 | ,279 | ,941 |
| X1.2 | 88,8596 | 158,458 | ,564 | ,937 |
| X1.3 | 89,7544 | 164,859 | ,425 | ,938 |
| X1.4 | 89,2719 | 154,377 | ,705 | ,934 |
| X1.5 | 89,4825 | 155,278 | ,588 | ,937 |
| X1.6 | 89,6930 | 161,454 | ,451 | ,939 |
| X1.7 | 89,2018 | 158,375 | ,643 | ,936 |
| X1.8 | 89,2456 | 157,709 | ,613 | ,936 |
| X1.9 | 89,0088 | 155,938 | ,736 | ,934 |
| X1.10 | 89,2105 | 155,938 | ,684 | ,935 |
| X1.11 | 89,1140 | 150,916 | ,797 | ,933 |

## Reliability

**Case Processing Summary**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Cases | Valid | 114 | 100,0 |
| | Excluded[a] | 0 | ,0 |
| | Total | 114 | 100,0 |

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

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,940 | 24 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| X2.1 | 95,2895 | 139,783 | ,444 | ,939 |
| X2.2 | 95,1404 | 137,396 | ,567 | ,938 |
| X2.3 | 95,0965 | 138,070 | ,601 | ,938 |
| X2.4 | 95,0351 | 131,786 | ,674 | ,937 |
| X2.5 | 95,1316 | 136,788 | ,613 | ,937 |
| X2.6 | 94,9561 | 136,343 | ,627 | ,937 |
| X2.7 | 94,6930 | 134,356 | ,686 | ,936 |
| X2.8 | 94,8509 | 129,190 | ,759 | ,935 |
| X2.9 | 95,1140 | 131,500 | ,642 | ,937 |
| X2.10 | 95,4561 | 138,410 | ,493 | ,939 |
| X2.11 | 95,2807 | 132,310 | ,683 | ,936 |
| X2.12 | 95,3421 | 134,439 | ,742 | ,936 |
| X2.13 | 95,1491 | 136,447 | ,731 | ,936 |

# Reliability

**Case Processing Summary**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Cases | Valid | 114 | 100,0 |
| | Excluded[a] | 0 | ,0 |
| | Total | 114 | 100,0 |

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

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,919 | 13 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| Z1.1 | 48,0175 | 47,363 | ,525 | ,918 |
| Z1.2 | 47,9298 | 47,588 | ,500 | ,918 |
| Z1.3 | 48,0614 | 47,209 | ,485 | ,919 |
| Z1.4 | 47,9912 | 46,823 | ,610 | ,915 |
| Z1.5 | 48,0351 | 44,353 | ,666 | ,913 |
| Z1.6 | 47,8421 | 42,559 | ,813 | ,907 |
| Z1.7 | 47,6842 | 45,174 | ,609 | ,915 |
| Z1.8 | 47,8333 | 43,910 | ,625 | ,915 |
| Z1.9 | 47,4649 | 44,870 | ,590 | ,916 |
| Z1.10 | 47,5439 | 44,020 | ,615 | ,915 |
| Z1.11 | 47,7018 | 42,512 | ,836 | ,906 |
| Z1.12 | 47,7105 | 41,623 | ,814 | ,906 |
| Z1.13 | 47,7632 | 41,704 | ,803 | ,907 |

# Reliability

**Case Processing Summary**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Cases | Valid | 114 | 100,0 |
| | Excluded[a] | 0 | ,0 |
| | Total | 114 | 100,0 |

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

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,943 | 10 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| Y1.1 | 36,4649 | 27,278 | ,730 | ,939 |
| Y1.2 | 36,6053 | 26,259 | ,779 | ,937 |
| Y1.3 | 36,6667 | 26,897 | ,722 | ,939 |
| Y1.4 | 36,5614 | 26,319 | ,832 | ,934 |
| Y1.5 | 36,4386 | 27,417 | ,726 | ,939 |
| Y1.6 | 36,6228 | 27,600 | ,703 | ,940 |
| Y1.7 | 36,7018 | 25,786 | ,845 | ,934 |
| Y1.8 | 36,6579 | 26,599 | ,810 | ,935 |
| Y1.9 | 36,5439 | 25,631 | ,759 | ,939 |
| Y1.10 | 36,4211 | 26,423 | ,770 | ,937 |

## Lampiran 4 : Karakteristik Responden

## Frequencies

**JK**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Laki-laki | 97 | 85,1 | 85,1 | 85,1 |
| | Perempuan | 17 | 14,9 | 14,9 | 100,0 |
| | Total | 114 | 100,0 | 100,0 | |

**Umur**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 20-30 tahun | 28 | 24,6 | 24,6 | 24,6 |
| | 31-40 tahun | 42 | 36,8 | 36,8 | 61,4 |
| | 41-50 tahun | 33 | 28,9 | 28,9 | 90,4 |
| | > 50 tahun | 11 | 9,6 | 9,6 | 100,0 |
| | Total | 114 | 100,0 | 100,0 | |

**Pddkn**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | SLTA/Sederajat | 64 | 56,1 | 56,1 | 56,1 |
| | Diploma | 43 | 37,7 | 37,7 | 93,9 |
| | S1 | 7 | 6,1 | 6,1 | 100,0 |
| | Total | 114 | 100,0 | 100,0 | |

**Gaji**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | < Rp.2.000.000,- | 3 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| | Rp.2.000.000,- s/d Rp.3.000.000,- | 73 | 64,0 | 64,0 | 66,7 |
| | Rp.3.000.001,- s/d Rp.4.000.000,- | 31 | 27,2 | 27,2 | 93,9 |
| | Rp.4.000.001,- s/d Rp.5.000.000,- | 6 | 5,3 | 5,3 | 99,1 |
| | > Rp.5.000.000,- | 1 | ,9 | ,9 | 100,0 |
| | Total | 114 | 100,0 | 100,0 | |

**Divisi**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Engineering & Maintenance | 7 | 6,1 | 6,1 | 6,1 |
| | House Keeping | 41 | 36,0 | 36,0 | 42,1 |
| | Food & Beverage | 25 | 21,9 | 21,9 | 64,0 |
| | Front Office | 23 | 20,2 | 20,2 | 84,2 |
| | HRD | 5 | 4,4 | 4,4 | 88,6 |
| | Sales & Marketing | 3 | 2,6 | 2,6 | 91,2 |
| | Finance & Accounting | 4 | 3,5 | 3,5 | 94,7 |
| | Security | 3 | 2,6 | 2,6 | 97,4 |
| | Lainnya | 3 | 2,6 | 2,6 | 100,0 |
| | Total | 114 | 100,0 | 100,0 | |

**Lm_Bkrj**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 1 | 21 | 18,4 | 18,4 | 18,4 |
| | 2 | 11 | 9,6 | 9,6 | 28,1 |
| | 3 | 5 | 4,4 | 4,4 | 32,5 |
| | 5 | 3 | 2,6 | 2,6 | 35,1 |
| | 6 | 8 | 7,0 | 7,0 | 42,1 |
| | 8 | 5 | 4,4 | 4,4 | 46,5 |
| | 10 | 6 | 5,3 | 5,3 | 51,8 |
| | 11 | 2 | 1,8 | 1,8 | 53,5 |
| | 12 | 2 | 1,8 | 1,8 | 55,3 |
| | 14 | 4 | 3,5 | 3,5 | 58,8 |
| | 15 | 7 | 6,1 | 6,1 | 64,9 |
| | 16 | 3 | 2,6 | 2,6 | 67,5 |
| | 17 | 7 | 6,1 | 6,1 | 73,7 |
| | 18 | 3 | 2,6 | 2,6 | 76,3 |
| | 19 | 1 | ,9 | ,9 | 77,2 |
| | 20 | 7 | 6,1 | 6,1 | 83,3 |
| | 21 | 7 | 6,1 | 6,1 | 89,5 |
| | 22 | 6 | 5,3 | 5,3 | 94,7 |
| | 23 | 2 | 1,8 | 1,8 | 96,5 |
| | 26 | 2 | 1,8 | 1,8 | 98,2 |
| | 28 | 1 | ,9 | ,9 | 99,1 |
| | 30 | 1 | ,9 | ,9 | 100,0 |
| | Total | 114 | 100,0 | 100,0 | |

## Lampiran 5 : Statisitik Deskriptif

## Interval Skala

| Interval | Kategori |
|---|---|
| 1,00 s/d 1,82 | Sangat Buruk |
| 1,83 s/d 2,66 | Buruk |
| 2,67 s/d 3,49 | Kurang Baik |
| 3,50 s/d 4,32 | Cukup Baik |
| 4,33 s/d 5,16 | Baik |
| 5,17 s/d 6,00 | Sangat Baik |

# Descriptives

**Descriptive Statistics**

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|---|
| X1.1 | 114 | 1,00 | 6,00 | 4,0526 | ,80751 |
| X1.2 | 114 | 1,00 | 6,00 | 4,7982 | ,94241 |
| X1.3 | 114 | 2,00 | 6,00 | 3,9035 | ,67796 |
| X1.4 | 114 | 2,00 | 6,00 | 4,3860 | ,99119 |
| X1.5 | 114 | 1,00 | 6,00 | 4,1754 | 1,10706 |
| X1.6 | 114 | 1,00 | 6,00 | 3,9649 | ,91138 |
| X1.7 | 114 | 1,00 | 6,00 | 4,4561 | ,84288 |
| X1.8 | 114 | 1,00 | 6,00 | 4,4123 | ,91990 |
| X1.9 | 114 | 1,00 | 6,00 | 4,6491 | ,87221 |
| X1.10 | 114 | 1,00 | 6,00 | 4,4474 | ,93214 |
| X1.11 | 114 | 1,00 | 6,00 | 4,5439 | 1,05713 |
| X1 | 114 | 1,41 | 6,00 | 4,3445 | ,59722 |
| X2.1 | 114 | 2,00 | 6,00 | 3,8947 | ,64312 |
| X2.2 | 114 | 2,00 | 6,00 | 4,0439 | ,68344 |
| X2.3 | 114 | 2,00 | 6,00 | 4,0877 | ,60326 |
| X2.4 | 114 | 2,00 | 6,00 | 4,1491 | ,92394 |
| X2.5 | 114 | 2,00 | 6,00 | 4,0526 | ,67630 |
| X2.6 | 114 | 2,00 | 6,00 | 4,2281 | ,69173 |
| X2.7 | 114 | 2,00 | 6,00 | 4,4912 | ,75546 |
| X2.8 | 114 | 1,00 | 6,00 | 4,3333 | ,97460 |
| X2.9 | 114 | 2,00 | 6,00 | 4,0702 | ,98412 |
| X2.10 | 114 | 2,00 | 6,00 | 3,7281 | ,69493 |
| X2.11 | 114 | 1,00 | 6,00 | 3,9035 | ,88217 |
| X2.12 | 114 | 1,00 | 6,00 | 3,8421 | ,69866 |
| X2.13 | 114 | 2,00 | 6,00 | 4,0351 | ,59392 |
| X2 | 114 | 1,92 | 5,83 | 4,0661 | ,50501 |
| Z1.1 | 114 | 1,00 | 5,00 | 3,7807 | ,59137 |
| Z1.2 | 114 | 2,00 | 5,00 | 3,8684 | ,58768 |
| Z1.3 | 114 | 1,00 | 6,00 | 3,7368 | ,65246 |
| Z1.4 | 114 | 2,00 | 5,00 | 3,8070 | ,57802 |
| Z1.5 | 114 | 2,00 | 6,00 | 3,7632 | ,79046 |
| Z1.6 | 114 | 1,00 | 6,00 | 3,9561 | ,82430 |
| Z1.7 | 114 | 1,00 | 6,00 | 4,1140 | ,76145 |
| Z1.8 | 114 | 1,00 | 6,00 | 3,9649 | ,88177 |
| Z1.9 | 114 | 1,00 | 6,00 | 4,3333 | ,81650 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Z1.10 | 114 | 1,00 | 6,00 | 4,2544 | ,88058 |
| Z1.11 | 114 | 2,00 | 6,00 | 4,0965 | ,80890 |
| Z1.12 | 114 | 1,00 | 6,00 | 4,0877 | ,90780 |
| Z1.13 | 114 | 1,00 | 6,00 | 4,0351 | ,91138 |
| Z | 114 | 1,46 | 5,62 | 3,9846 | ,55498 |
| Y1.1 | 114 | 2,00 | 6,00 | 4,1667 | ,65062 |
| Y1.2 | 114 | 2,00 | 6,00 | 4,0263 | ,73425 |
| Y1.3 | 114 | 1,00 | 6,00 | 3,9649 | ,70309 |
| Y1.4 | 114 | 1,00 | 6,00 | 4,0702 | ,68768 |
| Y1.5 | 114 | 1,00 | 6,00 | 4,1930 | ,63632 |
| Y1.6 | 114 | 2,00 | 6,00 | 4,0088 | ,63099 |
| Y1.7 | 114 | 1,00 | 6,00 | 3,9298 | ,73736 |
| Y1.8 | 114 | 1,00 | 6,00 | 3,9737 | ,67129 |
| Y1.9 | 114 | 1,00 | 6,00 | 4,0877 | ,82614 |
| Y1.10 | 114 | 2,00 | 6,00 | 4,2105 | ,72226 |
| Y | 114 | 1,40 | 6,00 | 4,0632 | ,57149 |
| Valid N (listwise) | 114 | | | | |

# Lampiran 6 : Regresi Linier

# Regression

**Variables Entered/Removed[b]**

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|---|---|---|---|
| 1 | X2, X1[a] | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Z

**Model Summary[b]**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,795[a] | ,632 | ,625 | ,33978 |

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Z

**ANOVA[b]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 21,989 | 2 | 10,995 | 95,233 | ,000[a] |
| | Residual | 12,815 | 111 | ,115 | | |
| | Total | 34,804 | 113 | | | |

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Z

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | ,271 | ,271 | | 1,001 | ,319 | | |
| | X1 | ,200 | ,074 | ,216 | 2,693 | ,008 | ,517 | 1,935 |
| | X2 | ,692 | ,088 | ,630 | 7,858 | ,000 | ,517 | 1,935 |

a. Dependent Variable: Z

**Residuals Statistics[a]**

| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
|---|---|---|---|---|---|
| Predicted Value | 1,8825 | 5,3616 | 3,9846 | ,44113 | 114 |
| Std. Predicted Value | -4,766 | 3,121 | ,000 | 1,000 | 114 |
| Standard Error of Predicted Value | ,032 | ,163 | ,050 | ,023 | 114 |
| Adjusted Predicted Value | 2,0083 | 5,3278 | 3,9851 | ,43465 | 114 |
| Residual | -1,28165 | ,46216 | ,00000 | ,33676 | 114 |
| Std. Residual | -3,772 | 1,360 | ,000 | ,991 | 114 |
| Stud. Residual | -3,803 | 1,368 | -,001 | 1,006 | 114 |
| Deleted Residual | -1,30246 | ,46730 | -,00040 | ,34732 | 114 |
| Stud. Deleted Residual | -4,059 | 1,373 | -,009 | 1,037 | 114 |
| Mahal. Distance | ,001 | 24,940 | 1,982 | 3,455 | 114 |
| Cook's Distance | ,000 | ,277 | ,011 | ,034 | 114 |
| Centered Leverage Value | ,000 | ,221 | ,018 | ,031 | 114 |

a. Dependent Variable: Z

# Regression

**Variables Entered/Removed[b]**

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|---|---|---|---|
| 1 | Z, X1, X2[a] | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

**Model Summary[b]**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,687[a] | ,472 | ,458 | ,42076 |

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

b. Dependent Variable: Y

**ANOVA[b]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 17,431 | 3 | 5,810 | 32,819 | ,000[a] |
| | Residual | 19,474 | 110 | ,177 | | |
| | Total | 36,905 | 113 | | | |

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

b. Dependent Variable: Y

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | ,794 | ,337 | | 2,355 | ,020 | | |
| | X1 | ,205 | ,095 | ,214 | 2,152 | ,034 | ,485 | 2,062 |
| | X2 | ,284 | ,136 | ,251 | 2,088 | ,039 | ,332 | 3,012 |
| | Z | ,307 | ,118 | ,298 | 2,612 | ,010 | ,368 | 2,716 |

a. Dependent Variable: Y

**Residuals Statistics[a]**

| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
|---|---|---|---|---|---|
| Predicted Value | 2,0765 | 5,2543 | 4,0632 | ,39275 | 114 |
| Std. Predicted Value | -5,058 | 3,033 | ,000 | 1,000 | 114 |
| Standard Error of Predicted Value | ,040 | ,208 | ,072 | ,033 | 114 |
| Adjusted Predicted Value | 2,2942 | 5,4268 | 4,0623 | ,38565 | 114 |
| Residual | -1,25433 | 1,10794 | ,00000 | ,41514 | 114 |
| Std. Residual | -2,981 | 2,633 | ,000 | ,987 | 114 |
| Stud. Residual | -3,179 | 2,846 | ,001 | 1,027 | 114 |
| Deleted Residual | -1,42683 | 1,29457 | ,00088 | ,45104 | 114 |
| Stud. Deleted Residual | -3,321 | 2,944 | ,002 | 1,045 | 114 |
| Mahal. Distance | ,036 | 26,514 | 2,974 | 4,289 | 114 |
| Cook's Distance | ,000 | ,348 | ,023 | ,068 | 114 |
| Centered Leverage Value | ,000 | ,235 | ,026 | ,038 | 114 |

a. Dependent Variable: Y

# Lampiran 7 : Uji Asumsi Klasik

## NPar Tests

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

| | | Unstandardized Residual |
|---|---|---|
| N | | 114 |
| Normal Parameters[a,b] | Mean | ,0614310 |
| | Std. Deviation | ,30675813 |
| Most Extreme Differences | Absolute | ,115 |
| | Positive | ,115 |
| | Negative | -,115 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | 1,229 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | ,098 |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## NPar Tests

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

| | | Unstandardized Residual |
|---|---|---|
| N | | 114 |
| Normal Parameters[a,b] | Mean | ,0927596 |
| | Std. Deviation | ,39108187 |
| Most Extreme Differences | Absolute | ,111 |
| | Positive | ,110 |
| | Negative | -,111 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | 1,187 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | ,119 |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## Regression

**Variables Entered/Removed[b]**

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|---|---|---|---|
| 1 | X2, X1[a] | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ABS_RES1

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,065[a] | ,004 | -,014 | ,20410025 |

a. Predictors: (Constant), X2, X1

**ANOVA[b]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | ,020 | 2 | ,010 | ,238 | ,788[a] |
| | Residual | 4,624 | 111 | ,042 | | |
| | Total | 4,644 | 113 | | | |

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: ABS_RES1

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | ,342 | ,163 | | 2,099 | ,038 |
| | X1 | ,004 | ,045 | ,011 | ,082 | ,935 |
| | X2 | -,029 | ,053 | -,072 | -,550 | ,584 |

a. Dependent Variable: ABS_RES1

# Regression

**Variables Entered/Removed[b]**

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|---|---|---|---|
| 1 | Z, X1, X2[a] | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ABS_RES2

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,174[a] | ,030 | ,004 | ,95142843 |

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

**ANOVA[b]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 3,109 | 3 | 1,036 | 1,145 | ,334[a] |
| | Residual | 99,574 | 110 | ,905 | | |
| | Total | 102,683 | 113 | | | |

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

b. Dependent Variable: ABS_RES2

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | -,500 | ,763 | | -,656 | ,513 |
| | X1 | ,241 | ,215 | ,151 | 1,121 | ,265 |
| | X2 | ,277 | ,308 | ,147 | ,900 | ,370 |
| | Z | -,327 | ,266 | -,190 | -1,231 | ,221 |

a. Dependent Variable: ABS_RES2

**Lampiran 9 : Biodata Penulis**

| | | |
|---|---|---|
| Nama | : | Adithyo Sambodho |
| Tempat, tanggal lahir | : | Jakarta, 18 Februari 1992 |
| Jenis Kelamin | : | Laki-laki |
| NIM | : | 10311015 |
| Perguruan Tinggi | : | Universitas Islam Indonesia |
| Fakultas | : | Ekonomi |
| Jurusan | : | Manajemen |
| Konsenterasi | : | Sumber Daya Manusia |
| Alamat Asal | : | Griya Jatisari DU 3 No 1 Jakasampurna, Bekasi Barat |
| Email | : | Aditsamm@gmail.com |