PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA DAN KESELARASAN TUJUAN PERUSAHAAN

(Studi Kasus Pada PT. Jasa Raharja Yogyakarta)

SKRIPSI

Oleh :

Nama : ZUBAIDAH
No. Mahasiswa : 98312342

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2006

PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA DAN KESELARASAN TUJUAN PERUSAHAAN

(Studi kasus Pada PT. Jasa Raharja Yogyakarta)

SKRIPSI

Disusun dan Diajukan untuk Memenuhi sebagai Salah Satu Syarat untuk

Mencapai Derajat Sarjana Strata-1 Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Indonesia

Oleh :

Nama : ZUBAIDAH
No. Mahasiswa : 98312342

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2006

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

" Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan 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, 1 Mei 2006

Penyusun

(Zubaidah)

PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA DAN KESELARASAN TUJUAN PERUSAHAAN

(Studi Kasus Pada PT. Jasa Raharja Yogyakarta)

Hasil Penelitian

Diajukan Oleh :

Nama	: Zubaidah
No. Mahasiswa	: 98312342
Jurusan	: Akuntansi

Telah Disetujui Oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal 10 Februari 2006

Dosen Pembimbing

(Drs. Achmad Sobirin, MBA, Ak, Ph.D)

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

PENGARUH SISTEM KOMPENSASI TERHADAP KINERJA DAN KESELARASAN TUJUAN PERUSAHAAN (STUDI KASUS PADA PT. JASA RAHARJA YOGYAKARTA)

Disusun Oleh: ZUBAIDAH
Nomor mahasiswa: 98312342

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan ***LULUS***
Pada tanggal : 15 Maret 2006

Pembimbing Skripsi/Penguji : Dr. Achmad Sobirin, MBA, Ak .....

Penguji : Drs. Yunan Najamudin, MBA .....

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Drs. Suwarsono, MA

PERSEMBAHAN

❖ Segala sesuatu yang yang aku kerjakan di dunia ini Seutuhnya ku persembahkan kepadaMu… Ya Rabbi

❖ Melalui Ayah…, Kau ajarkan kepadaku makna arti setiap kata, setiap senyuman, kegigihan dan arti kehidupan

❖ Melalui Almh. Mama (tetap hidup bagiku) dan Bunda…, Kau kenalkan kepadaku arti sebuah ketabahan, kesabaran dan ketegaran menghadapi kehidupan.

❖ Melalui Kakak dan Adik-adikku..., Kau berikan kepadaku makna indahnya hidup bersama dalam canda, tawa dan tangis.

❖ Melalui Gemasihku..., Kau cerahkan hari-hariku dengan kasih sayang dan ketulusan cintamu semoga abadi.

Mereka semua adalah anugerah dan cinta terindah dariMu… Ya Rabbi

MOTTO

" Dialah yang mengajar manusia segala yang tidak diketahui

Namun, manusia benar-benar mudah melanggar batas.

Karena melihat dirinya serba mampu."

(Al 'Alaq 5,6,7)

" Janganlah kamu merasa kalah sebelum berjuang tapi jadikanlah prinsip bagi kita jiwa berjuang walaupun untuk sebuah kekalahan dan kegagalan."

(Zubaidah)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah, SWT yang telah melimpahkan nikmat yang tidak terhitung serta kasih sayang-Nya yang tidak terbatas dan terbalas sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja dan Keselarasan Tujuan Perusahaan (Studi kasus PT.Jasa Raharja Yogyakarta)"

Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan mencapai gelar kesarjanaan pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan rasa dan ucapan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak. Drs. Achmad Sobirin, MBA, Ak, Ph.D, selaku Dosen Pembimbing Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Yang telah dengan sabar dan penuh dedikasi membimbing, mengarahkan serta mendorong penulis sehingga skripsi yang cukup lama terbengkalai ini dapat tersusun.
2. Bapak. Drs. Suwarsono, MA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
3. Pimpinan dan seluruh staf karyawan PT. Jasa Raharja Yogyakarta yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengadakan penelitian.
4. Ayah, Mama (Almh), Bunda tercinta yang telah memberikan do'a, motivasi dan pengertian yang sangat luar biasa.

5. Kakak dan adik-adikku yang selalu menanyakan kapan selesai kuliahnya.....
6. Gemasihku Wan Rantoni Fitrah atas do'a dan spiritnya.
7. Keluarga besar IPEMAHLUTYO (Ikatan Pemuda Pelajar Mahasiswa Lut Tawar Yogyakarta) terima kasih untuk support nya
8. Sahabat-sahabatku : Ira, Ipoel, Tari, Ri2n, Sukses yoo...
9. Semua pihak yang telah membantu kelancaran penulisan skripsi ini yang tidak mungkin penulis sebutkan satu-persatu.

Semoga Allah, SWT melimpahkan balasan sebanyak-banyaknya atas segala budi baik, perhatian yang tulus dan segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis.

Sesungguhnya tidak ada satupun kesempurnaan yang dapat dilakukan oleh manusia, tetapi selalu dibutuhkan kerja keras dan keteguhan sikap dalam menuju kepada Kesempurnaan Abadi.

Semoga skripsi ini bermanfaat bagi siapa saja yang berniat mengambil manfaat daripadanya.

Yogyakarta,1 Mei 2006

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN BERITA ACARA UJIAN	v
PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
ABSTRAK	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	9
BAB II LANDASAN TEORI	11
2.1 Sistem Pengendalian Manajemen	13
2.2 Lingkungan dan Proses Pengendalian Manajemen	16
2.2.1 Lingkungan Pengendalian Manajemen	16
2.2.2 Proses Pengendalian Manajemen	18
2.3 Penilaian Kinerja	20
2.4 Keselarasan Tujuan	27
2.5 Kompensasi	31
2.6 Program Kompensasi Insentif	36
2.6.1 Kompensasi Insentif sebagai Faktor Motivator	36

2.6.2 Dasar Pemberian Kompensasi Insentif 41
2.6.3 Tipe Penghargaan Moneter Berbasis Kinerja 45
2.7 Kriteria untuk Mengevaluasi Sisitem Penghargaan (Kompensasi) 49
2.8 Hubungan Kompensasi dengan Kinerja dan Keselarasan Tujuan 53
2.9 Hipotesa 54

BAB III METODOLOGI PENELITIAN 56
3.1 Lokasi Penelitian 56
3.1.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan 56
3.1.2 Bidang Usaha Perusahaan 57
3.1.3 Visi dan Misi Perusahaan 60
3.1.4 Program Pendidikan dan Latihan Pegawai 60
3.1.5 Struktur Organisasi 63
3.1.6 Sistem Kompensasi 68

3.2 Metode Penelitian 70
3.2.1 Jenis dan Sumber Data 70
3.2.2 Definisi Operasional Variabel 72
3.2.3 Metode Analisis 78
3.2.4 Metode Pengambilan Sampel 83

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN 85
4.1 Deskriptive Variabel Penelitian 85
4.1.1 Kompensasi 85
4.1.2 Kinerja Perusahaan 86
4.1.3 Tujuan Perusahaan 88
4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas 90
4.2.1 Uji Validitas 90
4.2.2 Uji Kehandalan Penelitian (Reliability Test) 92
4.3 Analisis Karakteristik Responden 93
4.3.1 Jenis Kelamin Responden 93

4.3.2 Usia Responden 94
4.3.3 Tingkat Pendidikan Responden 95
4.4 Analisis Inferensial 96
4.4.1 Pengaruh Sistem Kompensasi Terhadap Kinerja Perusahaan 96
4.4.2 Pengaruh Sistem Kompensasi Terhadap Keselarasan Tujuan Perusahaan 102
4.5 Pembahasan dan Implikasi 108

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 113
5.1 Kesimpulan 113
5.2 Saran 114

DAFTAR PUSTAKA 115
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Variable Kompensasi	85
Tabel 4.2	Variabel Kinerja	87
Tabel 4.3	Variabel Tujuan Perusahaan	88
Tabel 4.4	Rangkuman Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian	91
Tabel 4.5	Ringkasan Hasil Pengujian Reliabilitas	92
Tabel 4.6	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	93
Tabel 4.7	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	94
Tabel 4.8	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	95
Tabel 4.9	Estimasi Regresi Linear Sederhana Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Perusahaan	97
Tabel 4.10	Estimasi Regresi Linear Sederhana Pengaruh Kompensasi Terhadap Keselarasan Tujuan Perusahaan	103

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Struktur Organisasi 63

Gambar 3.2 Kriteria Pengujian/Penilaian Uji t 82

Gambar 4.1 Pengujian t Test Sistem Kompensasi Terhadap Kinerja 99

Gambar 4.2 Uji Distribusi F Pengaruh Sistem Kompensasi Terhadap Kinerja Perusahaan 101

Gambar 4.3 Pengujian t Test Sistem Kompensasi Terhadap Keselarasan Tujuan Perusahaan 105

Gambar 4.4 Uji Distribusi F Pengaruh Sistem Kompensasi Terhadap Keselarasan Tujuan Perusahaan 107

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendapat bukti empirik mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja dan keselarasan tujuan perusahaan. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Jasa Raharja Yogyakarta yang berjumlah 40 orang.

Daftar pertanyaan yang digunakan dalam pengumpulan data terdiri dari 30 item pertanyaan dan telah lolos uji validitas dan uji realibilitas.

Model analisis yang digunakan berbentuk Regresi Linear Sederhana Berganda. Pengujian hipotesis menggunakan uji t dan uji F pada taraf nyata 5%.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi mempengaruhi kinerja dan keselarasan tujuan perusahaan pada PT. Jasa Raharja Yogyakarta.

Manfaat penelitian ini adalah adanya informasi secara ilmiah mengenai "pengaruh kompensasi terhadap kinerja dan keselarasan tujuan perusahaan".

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada saat ini kita telah memasuki masa millenium sebagai awal abad ke 21, dimana arus globalisasi semakin terasa menyentuh di setiap sendi kehidupan kita. Kejadian-kejadian yang tampak sebagai perwujudan gejala tersebut semakin tidak dapat dihindari. Proses penyatuan setiap aspek kegiatan telah mengakibatkan tingkat persaingan secara keseluruhan. Persaingan global tersebut semakin menghangat diberbagai belahan dunia dan telah membawa dampak yang besar bagi kehidupan perekonomian suatu negara. Salah satunya adalah pada aspek perekonomian, hubungan antar negara dibidang ekonomi mulai mengabaikan batas-batas wilayah secara geografis.

Pada kondisi persaingan yang semakin tajam ini, pelaku-pelaku bisnis yang bergerak dalam sektor pemerintahan maupun sektor-sektor swasta harus mampu bersaing dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Pihak manajemen perusahaan dituntut untuk dapat meningkatkan kinerjanya, agar perusahaan memperoleh keunggulan daya saing dalam skala global. Pihak manajemen dituntut agar mampu mengendalikan agar anggota-anggota organisasinya untuk mengimplementasikan strategi-strategi organisasi secara efisien dan efektif dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yaitu pencapaian laba maksimal yang memerlukan kinerja *(perfomance)* perusahaan yang tinggi.

Performance atau kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh usaha, motivasi dan kemampuan pegawai, dan juga kesempatan dan kejelasan tujuan-tujuan kinerja yang diberikan perusahaan kepada para pegawainya. Masing-masing pihak dalam perusahaan mempunyai andil dan peranan tertentu yang akan bisa mempengaruhi upaya peningkatan kinerja perusahaan.

Salah satu elemen penting yang mempengaruhi kinerja dalam perusahaan yaitu penetapan kebijakan-kebijakan kompensasi yang diberlakukan pada perusahaan yang bersangkutan. Pimpinan perusahaan mempunyai pengaruh besar terhadap penghargaan terhadap kemampuan pegawai/karyawan melalui penetapan upah atau kebijakan sistem kompensasi yang diberlakukan.

Besarnya balas jasa atau kompensasi ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya balas jasa atau kompensasi yang akan diterimanya. Apabila kompensasi yang diterima pegawai semakin besar berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Dengan demikian kepuasan kerjanya juga semakin baik. Disinilah letak pentingnya kompensasi, semakin tinggi kompensasi yang diterima pegawai maka semakin puas sehingga pegawai termotivasi untuk melaksanakan kewajibannya dengan baik sehingga dapat dicapai tingkat kinerja perusahaan yang relevan.

Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh

imbalan prestasi kerja yang lebih besar maupun kinerja yang tinggi dari karyawan. Jadi, nilai kinerja dari karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayarkan oleh perusahaan. Hal ini bertujuan agar perusahaan mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin.

Sistem kompensasi dalam suatu perusahaan/organisasi diperlukan untuk mencapai keselarasan tujuan *stakeholder* perusahaan dengan kepentingan para manajer. Kompensasi insentif merupakan mekanisme penting yang dapat mendorong dan memotivasi para manajer untuk mencapai tujuan *stakeholder* perusahaan/organisasi.[1]. Pihak manajemen perusahaan harus merancang rencana kompensasi insentif bagi para manajer sehingga dapat menghindari kesalahan dalam pemberian kompensasi insentif atau bonus.

Sistem kompensasi yang efektif akan mendorong para manajer untuk membuat keputusan-keputusan yang relevan dengan keselarasan tujuan para *stakeholder* termasuk tujuan para manajer. Tujuan sistem kompensasi adalah keselarasan tujuan, tetapi tidak mungkin mencapai keselarasan tujuan tersebut secara sempurna tetapi keselarasan secara relatif.[2]

Pada kesempatan kali ini penulis ingin membahas secara rinci mengenai sistem kompensasi yang melatarbelakangi pencapaian keselarasan tujuan dan kinerja perusahaan. Penelitian ini akan melibatkan para karyawan PT. Jasa Raharja Yogyakarta. Hal ini untuk mengetahui apakah sistem kompensasi

[1] Supriyono, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi I, BPFE Yogyakarta, 2000, hal 161.

[2] Ibid, hal 163.

yang diberlakukan pada perusahaan tersebut berpengaruh terhadap pencapaian keselarasan tujuan dan kinerja perusahaan tersebut.

Adapun alasan penulis memilih judul "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Dan Keselarasan Tujuan Perusahaan (Study Kasus Pada PT. Jasa Raharja Yogyakarta)" adalah karena penulis melihat kenyataan bahwa manajemen perusahaan sering menghadapi masalah dalam memotivasi karyawan yang bekerja dalam perusahaan agar mereka mengarah pada pencapaian keselarasan tujuan dan kinerja perusahaan. Karyawan akan mengarah pada pencapaian tujuan jika tujuan mereka juga tercapai. Dan salah satu tujuan manusia bekerja dalam organisasi adalah untuk memperoleh kompensasi atau balas jasa.

Sistem kompensasi atau penghargaan didesain sesuai dengan tipe pekerja dan pekerjaan yang sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis yang akan dimasuki oleh perusahaan. Balas jasa atau kompensasi adalah gaji dan tunjangan yang diberikan pada karyawan mencakup gaji pokok dan tunjangan langsung maupun tidak langsung misalnya bonus, bagian laba, pensiun, asuransi jiwa, kendaraan, perumahan, pengobatan, makanan, minuman. Balas jasa merupakan insentif untuk mencapai tujuan pribadi para karyawan.[3]

Insentif dapat digolongkan menjadi dua yaitu : insentif positif dan insentif negatif.[4] Insentif positif atau secara umum disebut sebagai balas jasa atau kompensasi adalah hasil-hasil yang mengakibatkan peningkatan

[3] Ibid, hal 162.

[4] Ibid, hal 162.

kepuasan pemenuhan kebutuhan individu karyawan. Insentif negatif atau secara umum disebut hukuman adalah hasil-hasil yang mengakibatkan penurunan kepuasan pemenuhan kebutuhan individu karyawan.

Sedangkan bentuk insentif dapat digolongkan menjadi dua yaitu insentif keuangan dan insentif nonkeuangan. Cara pemberian insentif dapat digolongkan menjadi dua yaitu insentif formal yaitu insentif yang ditentukan berdasarkan tujuan, wewenang, tanggung jawab, standar, metode dan frekuensi pengukuran kinerja tertentu secara formal dan insentif nonformal adalah pengakuan kinerja oleh kelompoknya yaitu berdasarkan pada :[5]

1. Ukuran-ukuran kinerja harus selaras dengan tujuan-tujuan *stakeholder* organisasi.
2. Para manajer harus dievaluasi kinerjanya berdasar variabel-variabel yang secara signifikan dapat dikendalikan.
3. Ukuran-ukuran kinerja harus obyektif.
4. Ukuran-ukuran atau standar kinerja harus menantang namun memungkinkan untuk dicapai.
5. Insentif sebaiknya bersaing dengan yang ditawarkan oleh organisasi yang sebanding.
6. Sistem insentif hendaknya sederhana dan mudah diadministrasikan.

Pemberian insentif kepada manajer dan karyawan perusahaan merupakan suatu cara yang ampuh untuk memotivasi manajer dalam melampaui target yang ditetapkan dan disepakati bersama pada awal tahun.

[5] Ibid, hal 162.

Kompensasi insentif merupakan bagian dari Sistem Pengendalian Manajemen. Suatu organisasi tidak dapat mengimplementasikan strateginya secara efektif tanpa adanya Sistem Pengendalian Manajemen yang konsisten dengan strategi tersebut. Sedangkan dalam desain Sistem Pengendalian Manajemen yang cocok adalah strategi dalam menentukan efektivitas fungsi-fungsi dalam struktur organisasi, wewenang dan tanggung jawab, serta hubungan pelaporan bagi manajer yang berbeda-beda.

Dalam mendesain Sistem Pengendalian Manajemen, ada tiga komponen yang perlu didesain : (1) Struktur organisasi (2) Jaringan informasi dan (3) Sistem Penghargaan. Sistem penghargaan atau kompensasi yang merupakan bagian dari Sistem Pengendalian Manajemen dikatakan sebagai penghargaan dalam bentuk uang tunai yang merupakan kompensasi insentif dalam jangka pendek dan kompensasi insentif dalam jangka panjang yang didasarkan pada harga saham biasa perusahaan, biasanya tidak selalu berupa uang tunai tetapi berupa hak untuk membeli saham perusahaan yang diberikan kepada manajer dan karyawan suatu perusahaan atas prestasi yang diberikan karena berhasil melampaui target atau anggaran yang ditetapkan pada awal tahun. Penghargaan tidak hanya dalam bentuk keuangan tetapi juga penghargaan lain seperti kondisi kerja yang menarik dan fleksibilitas jam kerja.

Pemberian kompensasi atau balas jasa bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan dan pemerintah atau masyarakat pada umumnya. Agar tujuan dapat tercapai serta memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip yang adil dan

wajar, undang-undang perburuhan serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi. Menurut Hasibuan[6] kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

Paket kompensasi total seorang manajer berisi tiga komponen sebagai berikut : (1) gaji (2) tunjangan (misalnya tunjangan dana pensiun, tunjangan pengobatan, dan tunjangan jenis lainnya) dan (3) kompensasi insentif.[7] Kompensasi insentif dalam perusahaan-perusahaan besar cenderung lebih tinggi daripada kompensasi dalam perusahaan-perusahaan kecil dan kompensasi dalam suatu perusahaan cenderung bersaing dengan perusahaan lain yang berada dalam industri yang sama, namun sulit menyamaratakan kompensasi manajemen secara umum. Ketiga komponen kompensasi tersebut sifatnya saling tergantung, namun kompensasi insentif banyak berhubungan dengan fungsi (proses) pengendalian manajemen.

Sebagian dasar anggaran dasar perusahaan dan peraturan badan pengatur pasar saham menentukan bahwa rencana kompensasi insentif dan revisi terhadap rencana kompensasi insentif yang ada harus disahkan oleh RUPS.

---

[6] Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi revisi, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 2002, hal 22-23.

[7] Supriyono, *op.cit.*,hal 164.

Sebaliknya RUPS tidak mengesahkan keputusan gaji dan laporan tahunan yang memberikan informasi mengenai kompensasi.

Rencana kompensasi insentif dapat dibagi menjadi dua yaitu : (1) rencana insentif jangka pendek dan (2) rencana insentif jangka panjang.[8] Rencana insentif jangka pendek adalah rencana insentif yang didasarkan atas pencapaian kinerja dalam tahun tertentu. Rencana insentif jangka panjang adalah rencana insentif yang didasarkan atas pencapaian kinerja jangka panjang. Rencana insentif jangka panjang biasanya berhubungan dengan harga saham biasa perusahaan. Bonus dalam rencana jangka pendek biasanya dibayarkan dalam bentuk kas dan bonus dalam rencana jangka panjang biasanya dalam bentuk hak untuk membeli saham biasa perusahaan.

B. Rumusan Masalah

Perumusan masalah dalam ruang lingkup penelitian merupakan suatu hal yang penting. Maksudnya dari suatu rumusan masalah akan memperjelas permasalahan dan dapat dijadikan sebagai pedoman kerja serta mencegah timbulnya kekacauan dalam perumusan masalah. Masalah penetapan kompensasi insentif yang dapat mendukung dan memotivasi individu atau karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan adalah masalah yang berkaitan langsung dengan masalah kinerja perusahaan. Dari uraian mengenai latar belakang diatas maka penulis ingin menganalisis sistem kompensasi insentif pada PT. Jasa Raharja Yogyakarta, apakah sistem kompensasi berjalan secara

[8] Supriyono, *Op. Cit.*, hal 164.

efektif dalam meningkatkan kinerja dan mencapai keselarasan tujuan perusahaan.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian sangat penting untuk suatu penelitian sebab akan mengarahkan penelitian pada suatu obyek tertentu. Adapun tujuan yang penulis kemukakan adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana sistem kompensasi yang dijalankan pada PT. Jasa RaharjaYogyakarta.
2. Untuk menganalisis hubungan dan pengaruh pemberian kompensasi di PT. Jasa Raharja Yogyakarta terhadap kinerja perusahaan dan kemampuan pencapaian keselarasan tujuan perusahaan.
3. Untuk mengetahui apakah sistem kompensasi sudah berjalan secara efektif dalam meningkatkan kinerja dan mencapai keselarasan tujuan perusahaan pada PT. Jasa Raharja Yogyakarta.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Mahasiswa

   Sebagai media yang menjembatani antara ilmu dan pengetahuan yang telah diterima selama kuliah dengan dunia praktek yang sebenarnya.

2. Bagi Instansi

Hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan masukan dalam menentukan langkah-langkah selanjutnya di mana hal tersebut dapat menjadi *input* dalam meningkatkan pencapaian keselarasan tujuan dan peningkatan kinerja perusahaan dimasa yang akan datang.

3. Bagi Pembaca

Sebagai referensi dalam melakukan penelitian selanjutnya dalam bidang yang sama.

BAB II

LANDASAN TEORI

Organisasi atau perusahaan adalah kumpulan orang yang memiliki kompetensi yang berbeda-beda, yang saling tergantung satu dengan lainnya, yang berusaha untuk mewujudkan kepentingan bersama mereka, dengan memanfaatkan berbagai sumber daya. Pada hakekatnya tujuan bersama yang ingin diwujudkan oleh organisasi atau perusahaan adalah penciptaan kekayaan, oleh karena itu organisasi atau perusahaan dapat dikatakan sebagai institusi pencipta kekayaan *(wealth-creating institution)*. Dengan kekayaan yang berhasil diciptakan, organisasi akan mampu memberikan kesejahteraan bagi semua pihak yang menaruh kepentingan terhadap organsisasi *(stakeholders)*. Kekayaan dapat bersifat material dan imaterial. Organisasi bermotif laba bertujuan untuk menghasilkan kekayaan material yang diukur dari laba yang dihasilkan dari usahanya. Organisasi nirlaba ada yang bertujuan untuk menghasilkan kekayaan imaterial, yang hasil usahanya tidak dapat diukur dengan satuan moneter.

Kegiatan utama untuk mewujudkan organisasi sebagai *wealth-creating institution* atau organisasi sebagai institusi pencipta kekayaan, organisasi harus melaksanakan tiga hal :

1. Mendesain produk dan jasa yang pas dengan kebutuhan *customers*.
2. Memproduksi produk dan jasa tersebut secara *cost effective*.
3. Memasarkan produk dan jasa tersebut secara efektif kepada *customers*.

Tiga kegiatan utama tersebut melibatkan banyak personel di dalam organisasi. Oleh karena itu diperlukan perencanaan dan pengendalian memadai terhadap keseluruhan kegiatan tersebut. Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen didesain untuk melaksanakan tiga kegiatan tersebut untuk menjamin pencapaian tujuan organisasi sebagai institusi pencipta kekayaan. Kegiatan-kegiatan tersebut mempunyai tujuan antara lain :

1. Menghasilkan *customer* yang puas
2. Menghasilkan *financial returns* yang memadai. Dengan mendesain produk yang pas dengan kebutuhan *customers* dan memasarkan produk dan jasa tersebut secara efektif kepada *customers,* perusahaan akan mampu menghasilkan *customers* yang puas. *Customers* yang puas akan menghasilkan aliran masuk pendapatan ke dalam perusahaan, sehingga perusahaan mampu menghasilkan *financial returns* memadai. Untuk menjalankan kegiatan utama "memproduksi produk dan jasa tersebut secara *cost effective*" perusahaan memerlukan karyawan yang produktif dan berkomitmen. Karyawan yang produktif dan berkomitmen akan mampu mengkonsumsi sumber daya hanya untuk aktivitas penambah nilai *(value added activities)* bagi *customers,* sehingga kegiatan produksi produk dan jasa dapat dilaksanakan secara *cost effective. Cost effectiveness* ini akan memberikan kontribusi bagi perusahaan untuk menghasilkan *finansial returns* memadai.

A. Sistem Pengendalian Manajemen

Didalam kehidupan sehari-hari kita juga sering mendengar dan mengucapkan kata "sistem". Sistem didefinisikan sebagai suatu agregasi (kumpulan) elemen-elemen yang dinamis, yang berhubungan satu sama lainnya dan saling tergantung dan berjalan sesuai dengan hukum-hukum tertentu[1].

Suatu sistem mempunyai aktivitas dan menjaga integrasi serta kesatuan diantara elemen-elemennya, sehingga konsep sistem sangat berguna untuk menjelaskan kejadian dalam organisasi dan membuat ramalan tentang satu kejadian. Selanjutnya antara sistem yang satu dengan sistem yang lain akan saling bertautan dan berinteraksi. Dalam konteks sistem pengendalian manajemen, maka sistem adalah sekelompok komponen yang masing-masing saling menunjang, saling berhubungan maupun tidak yang keseluruhannya merupakan satu kesatuan.

Untuk menjadi organisasi sebagai institusi pencipta kekayaan, diperlukan suatu sistem yang disebut dengan "Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajeman *(management planning and control system)*". Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen, atau lebih sering hanya disingkat menjadi sistem pengendalian manajemen *(management control system)* adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui misi yang telah dipilih, untuk

[1] Indriyo Gitosudarmo, 1998, hal 59

mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana kegiatan tersebut. Berdasarkan definisi tersebut, terdapat tiga frase penting sebagai berikut :

1. Misi dan visi organisasi
2. Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem perencanaan kegiatan
3. Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem implementasi dan pemantauan pelaksanaan rencana kegiatan.

Sistem pengendalian manajemen pada dasarnya merupakan suatu sistem yang digunakan oleh manajemen untuk membangun masa depan organisasi. Untuk membangun masa depan organisasi yaitu dengan mengetahui misi organisasi yang merupakan *the chosen track* untuk membawa organisasi mewujudkan masa depannya. Sedangkan gambaran kondisi organisasi dimasa depan yang hendak diwujudkan merupakan visi organisasi. Dalam hal ini sistem pengendalian manajemen merupakan sistem untuk merencanakan kegiatan untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi yang telah ditetapkan dan implementasi serta pemantauan pelaksanaan rencana kegiatan. Dalam upaya mewujudkan visi melalui misi organisasi yang telah dipilih organisasi memerlukan sistem perencanaan kegiatan yaitu suatu rangkaian langkah berurutan untuk merencanakan kegiatan yang ditempuh oleh perusahaan untuk mewujudkan visi organisasi.

Sistem perencanaan kegiatan untuk mewujudkan visi organisasi terdiri dari empat langkah utama yaitu :

1. Perumusan strategi *(strategy formulation)*
2. Perencanaan strategik *(strategy planning)*

3. Penyusunan program *(programming)*

4. Penyusunan anggaran *(budgeting)*

Untuk menjalankan rencana kegiatan yang telah disusun diperlukan langkah-langkah implementasi dan pemantauan pelaksanaan rencana tersebut. Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem untuk mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana kegiatan.

Dalam menuju ke masa depan, perusahaan umumnya mendasarkan pada perencanaan tujuan yang hendak dicapai di masa depan dengan perilaku yang diharapkan dari keseluruhan personel dalam mewujudkan tujuan tersebut. Untuk mewujudkan tujuan dengan perilaku yang diharapkan tersebut, perusahaan memerlukan sistem pengendalian. Pengendalian adalah usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui perilaku yang diharapkan. Oleh karena dalam pencapaian organisasi, manajemen melibatkan pengerahan aktivitas orang-orang lain, fungsi pengendalian manajemen mencakup usaha untuk memastikan bahwa orang-orang lain tersebut mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan melalui perilaku yang diharapkan. Jika dalam mencapai tujuan organisasi, semua anggota organisasi selalu mengerjakan apa saja yang terbaik untuk kepentingan organisasi, maka pengendalian tidak diperlukan.

Sistem pengendalian manajemen dan seluruh sistem yang digunakan didesain sesuai dengan karakteristik lingkungan bisnis yang akan dimasuki oleh perusahaan. Struktur pengendalian manajemen terdiri dari tiga komponen antara lain ; 1) Struktur organisasi 2) Jejaring informasi dan 3) Sistem penghargaan.

Sistem penghargaan dirancang untuk mengarahkan kinerja personel perusahaan pada hasil sesuai yang diharapkan oleh organisasi yaitu kinerja yang memberikan kontribusi untuk menjadikan perusahaan sebagai institusi pencipta kekayaan. Sistem penghargaan merupakan suatu sistem yang digunakan untuk mendistribusikan penghargaan kepada personel organisasi atau perusahaan[2]. Jika keberhasilan perusahaan untuk menjadi institusi pencipta kekayaan ditentukan oleh beberapa faktor, maka berbagai faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan *(succes factor)* untuk menjadikan perusahaan sebagai institusi pencipta kekayaan tersebut digunakan sebagai pengukur keberhasilan personel. Oleh karena itu kinerja organisasi menjadi landasan untuk mendesain sistem penghargaan agar personel dapat menghasilkan kinerja yang sejalan dengan kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

B. Lingkungan dan Proses Pengendalian Manajemen

1. Lingkungan Pengendalian Manajemen

Tujuan pengendalian manajemen mengandung beberapa aspek antara lain ; a. Struktur dan strategi organisasi yang jelas, b. Pemisahan tugas dan tanggung jawab bagi setiap karyawan dalam organisasi fungsi, c. Pengenalan kemampuan dan tingkah laku setiap bawahan yang ada di lingkungannya, d. Keputusan dan tindakan perbaikan sesegera mungkin setelah menganalisa perbandingan realisasi dengan anggaran.

---

[2] Mulyadi dan Jhony Setyawan, Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan, Edisi 2, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001, hal 9.

Banyak tujuan *(goals)* yang ingin dicapai suatu perusahaan. *Goals* berorientasi jangka panjang dan ditetapkan Manajer Tingkat Atas, misalnya *profitability,* maksimisasi nilai perusahaan, minimisasi resiko perusahaan yang semuanya merupakan tujuan yang penting dalam Sistem Pengendalian Manajemen.

Untuk mewujudkan tujuan perusahaan tersebut dan dihubungkan perbedaaan perilaku setiap individu dalam perusahaan, maka tujuan setiap orang harus selaras satu sama lain *(goals congruence).* Keselarasan tujuan ini adalah segala tindakan yang dijalankan dalam memimpin orang yang sesuai dengan kepentingan pribadi dan kepentingan perusahaan. Dengan demikian seorang manajer harus mampu memotivasi bawahan dan memiliki kemampuan dalam melakukan pengendalian formal maupun informal dan mencermati eksternal dan internal yang dapat mempengaruhi keselarasan tujuan.

Lingkungan Sistem Pengendalian Manajemen dapat diuraikan berdasarkan unit-unit dalam suatu organisasi dan sifat informasi yang mengalir diantara unit-unit yang ada dalam organisasi tersebut. Unit dalam suatu organisasi dikepalai oleh seorang manajer yang bertanggung jawab meningkatkan produktivitas dan mencapai target unit kerja yang dipimpinnya, disebut pusat pertanggungjawaban produktivitas yang diukur dengan membandingkan output dan input yang dinyatakan dalam satuan mata uang.

2. Proses Pengendalian Manajemen

Proses pengendalian manajemen merupakan pengendalian manajemen yang bersifat operasional dari rangkaian sistem pengendalian manajemen. Pengendalian manajemen melibatkan hubungan antara atasan dan bawahan. Dalam tahap operasional ini, peran seorang manajer tingkat menengah sangat berperan dalam mewujudkan tujuan perusahaan, baik tujuan jangka panjang yang ditetapkan dalam Rencana Jangka Panjang perusahaan maupun anggaran sebagai terjemahan dari Rencana Jangka Panjang perusahaan. Pengendalian dilakukan mulai dari tingkat atas hingga ke bawah. Proses ini meliputi tiga aktivitas yaitu :

a. Komunikasi

   Hal ini dimaksudkan agar bawahan bertindak secara efektif, mereka harus tahu apa yang diharapkan dari mereka.

b. Motivasi

   Bawahan harus diberi motivasi untuk menyelesaikan tugasnya.

c. Evaluasi

   Efisien atau efektifnya seorang bawahan melakukan tugasnya harus dievaluasi terlebih dahulu oleh manajer.

Proses pengendalian manajemen dimulai dari pemrograman, penganggaran, pengendalian operasi, analisis laporan kinerja dan diakhiri dengan program kompensasi insentif.

a. Pemrograman

Pemrograman merupakan proses untuk mewujudkan dimana suatu perusahaan harus berada dan perkiraan jumlah sumber-sumber yang akan dialokasikan pada setiap program untuk tahun-tahun yang akan datang dalam jangka panjang. Penetapan tersebut merupakan proses khusus dan strategis dengan hasilnya berupa anggaran. Anggaran perusahaan menetapkan tujuan yang akan dicapai untuk satu periode.

b. Penganggaran

Proses penganggaran yang dimulai dari anggaran setiap pusat pertanggungjawaban dan kemudian menghasilkan anggaran operasi perusahaan. Anggaran divisi merupakan komitmen manajer divisi untuk mencapai target yang ditetapkan kepada unitnya. Untuk mencapai target tersebut, manajer perlu menetapkan program dan strategi untuk mencapai dan melampaui target. Dalam menghasilkan anggaran yang baik, perangkat keras yang harus ada dalam perusahaan adalah :

- Struktur organisasi dengan tugas dan tanggung jawab yang jelas
- Pembentukan tim anggaran
- Penunjukan manajer anggaran yang bertanggung jawab

c. Laporan Kinerja Perusahaan

Laporan kinerja merupakan proses intern yang dilakukan perusahaan untuk menjamin dan mengusahakan pencapaian target yang ditetapkan dalam anggaran. Disini terkandung pengendalian manajemen

yang dilakukan manajer setiap divisi yaitu dengan membandingkan realisasi yang dicapai dengan anggaran.

d. Analisis Kinerja Perusahaan

Suatu penilaian kinerja perlu disesuaikan dengan sistem penilaian yang mengacu pada standar korporasi kelas dunia, yang mendorong perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing.

C. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang dimainkan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu aspek perilaku sangat dominan dalam penilaian kinerja. Menurut Gary dan Helene yang dikutip dari bukunya Mulyadi[3] penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi.

Tujuan utama penilaian kinerja adalah memotivasi personel dalam pencapaian sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Standar perilaku dapat berupa kebijakan

---

[3] Mulyadi, Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta, 1993, hal 419

manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategik, program dan anggaran organisasi.

Penilaian kinerja dilakukan untuk menekankan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh organisasi untuk :[4]

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Motivasi adalah prakarsa dilaksanakannya suatu tindakan secara sadar dan bertujuan. Dari aspek perilaku, motivasi berkaitan dengan sesuatu yang mendorong orang untuk berperilaku dengan cara tertentu. Maksimisasi motivasi karyawan akan membangkitkan dorongan dalam diri setiap karyawan untuk mengerahkan usahanya dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan

[4] Ibid, hal 420

oleh organisasi. Jika setiap karyawan memahami sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan dan setiap karyawan melaksanakan internalisasi sasaran perusahaan sebagai sasaran pribadinya, maka kesesuaian tujuan individu karyawan dngan sasaran perusahaan secara keseluruhan akan terjadi. Kesesuaian sasaran individu karyawan dengan sasaran perusahaan inilah yang akan memotivasi karyawan untuk mencapai sasaran organisasi. Maksimisasi motivasi karyawan dalam mencapai sasaran perusahaan inilah yang merupakan tujuan pokok penilaian kinerja.

Teori tentang motivasi dan kinerja yaitu *expectancy theory* adalah alat terbaik untuk memprediksi motivasi dan kinerja. Menurut teori tersebut, perilaku seseorang dipengaruhi oleh probabilitas yang dilekatkan orang tersebut terhadap hubungan sebagai berikut :

1. Usaha yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

   Motivasi seseorang untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan ditentukan oleh persepsi orang tersebut terhadap hubungan antara usaha dengan tujuan yang hendak dicapai

2. Kinerja dengan penghargaan.

   Jika orang merasakan bahwa terdapat kemungkinan yang tinggi suatu kinerja yang baik akan mendapatkan penghargaan, atau penghargaan yang diterima didasarkan atas kinerja yang baik, motivasi orang untuk berusaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan akan tinggi. Sebaliknya, jika terdapat kemungkinan yang rendah suatu kinerja memperoleh penghargaan, motivasi orang untuk mencapai sasaran yang telah

ditetapkan akan rendah pula. Motivasi yang rendah akan terwujud dalam bentuk kurangnya kepedulian karyawan terhadap pekerjaannya, tidak masuk kerja dan tingginya tingkat perputaran karyawan.

3. Penghargaan yang memuaskan tujuan pribadi.

Penghargaan tidak semata-mata memotivasi individu untuk mencapai sasaran yang ditetapkan. Penghargaan harus dirasa adil. Jika penghargaan yang diterima dirasakan adil maka penghargaan ini akan memberikan kepuasan. Kepuasan yang tinggi berarti bahwa tujuan individu dapat dipuaskan melalui usaha pencapaian sasaran perusahaan. Penghargaan harus dirancang untuk memenuhi kebutuhan setiap individu, agar memotivasi individu dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Penilaian kinerja akan menghasilkan data yang dapat dipakai sebagai dasar pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan yang dinilai kinerjanya. Hasil penilaian kinerja dapat juga dipergunakan untuk mengidentifikasikan kelemahan karyawan dan untuk mengantisipasi keahlian dan keterampilan yang dituntut oleh pekerjaan, agar dapat memberikan respon yang memadai terhadap perubahan lingkungan bisnis di masa yang akan datang. Hasil penilaian kinerja dapat pula digunakan untuk menyediakan kriteria untuk memilih program pelatihan karyawan yang memenuhi kebutuhan karyawan dan untuk mengevaluasi kesesuaian program pelatihan karyawan dengan kebutuhan karyawan. Dengan penilaian kinerja manajemen puncak dapat memperoleh umpan balik tentang pelaksanaan wewenang yang

dilakukan manajemen dibawahnya. Dilain pihak penilaian kinerja memberikan umpan balik kepada manajemen bawah dan manajemen menengah tentang bagaimana manajemen puncak menilai kinerja mereka. Terakhir penilaian kinerja akan menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan. Hal ini karena pengukuran ukuran keuangan mudah dilakukan. Kinerja personel yang dilakukan hanyalah yang berkaitan dengan keuangan. Kinerja lain, seperti peningkatan kepercayaan *customer* terhadap layanan jasa perusahaan, peningkatan kompetensi dan komitmen personel, kedekatan hubungan kemitraan perusahaan dengan pemasok, dan peningkatan produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis yang digunakan untuk melayani *customer* diabaikan oleh manajemen karena sulit pengukurannya.

Dalam pendekatan *balance scorecard*, kinerja personel diukur dengan ukuran keuangan untuk mengetahui hasil tindakan yang telah dilakukan pada masa lalu. Ukuran keuangan tersebut dilengkapi dengan ukuran nonkeuangan (seringkali disebut pula dengan ukuran operasional) tentang kepuasan *customer*, produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis/*intern*, dan produktivitas dan komitmen personel yang menentukan kinerja keuangan masa yang akan datang.

Ukuran keuangan menunjukkan akibat dari berbagai tindakan yang terjadi di luar perspektif keuangan. Peningkatan *financial returns* yang ditunjukkan dengan ukuran ROE merupakan akibat dari berbagai kinerja

operasional seperti : (1) meningkatnya kepercayaan *customer* terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan, (2) meningkatnya produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis/*intern* yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk dan jasa dan (3) meningkatnya produktivitas dan komitmen personel. Dengan demikian, jika manajemen puncak perusahaan hendak melipatgandakan kinerja keuangan perusahaannya, fokus perhatian seharusnya ditujukan untuk memotivasi personel dalam melipatgandakan kinerja di perspektif nonkeuangan atau operasional yang merupakan pemacu sesungguhnya *(the real drivers)* kinerja keuangan berjangka panjang.

Balance scorecard adalah contoh dari sistem pengukuran kinerja. Unit bisnis harus memiliki tujuan dan mengukurnya dari empat perspektif berikut:[5]

1. Finansial (misal marjin laba, *return on asset*, arus kas)
2. Pelanggan (misal, pangsa pasar, indeks kepuasan konsumen)
3. Pihak internal (misal, ingatan karyawan, pengurangan waktu siklus)
4. Inovasi dan pembelajaran (persentase penjualan produk baru)

Balance scorecard membantu keseimbangan antara penilaian strategik yang berbeda dalam usaha mencapai tujuan yang sesuai, kemudian mendorong karyawan agar bertindak untuk kepentingan terbaik organisasi. Ini merupakan alat yang membantu fokus perusahaan, menyusun tujuan organisasi, serta memberikan *feedback* dari strategi.

Tiap pengukur pada *balance scorecard* menunjukkan suatu bagian dari strategi perusahaan. Dalam menciptakan *balance scorecard*, pihak eksekutif

---

[5] Kurniawan, Sistem Pengendalian Manajemen, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2003, hal 78.

harus memilih campuran dari penilaian yang (1) mencerminkan dengan tepat faktor kritis yang akan menentukan keberhasilan strategi perusahaan (2) menunjukkan hubungan antar pengukur dalam hubungan sebab-akibat, memperkirakan bagaimana penilaian nonfinansial mempengaruhi hasil finansial dalam jangka panjang, serta (3) memberikan pandangan luas dari kondisi perusahaan saat ini.

Sistem penilaian kinerja berusaha untuk memenuhi kebutuhan dari pihak-pihak yang terkait dengan perusahaan dengan campuran penilaian strategik, ukuran hasil dan pembangkit, ukuran finansial dan nonfinansial, serta ukuran internal dan eksternal. Aspek yang paling penting dari sistem penilaian kinerja adalah kemampuannya untuk mengukur hasil dan pembangkit sekaligus, yang menyebabkan organisasi bertindak sesuai dengan strateginya. Perusahaan mencapai tujuan yang sesuai dengan mengkaitkan setiap tujuan finansial dan strategisnya dengan tujuan di tingkat bawah yang dapat dipantau dan berpengaruh pada tingkat berbeda dalam organisasi.

Menurut Suyadi (1992) penilaian kinerja dapat diukur melalui 4 faktor yaitu :[6]

1) Efektifitas dan Efisiensi

   Efektivitas dari suatu organisasi adalh bila tujuan organisasi dapt dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisiensi adalah berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam pencapaiaan tujuan. Dengan kata lain kita dapat

[6] Suyadi Prawiro Sentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta 1999, hal 27

mengatakan sesuatu efektif bila mencapai tujuan tertentu. Dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong tujuan, terlepas efektif atau tidak.

2) Tanggung Jawab

Tanggung jawab ialah sifat dari komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki oleh seorang peserta organisasi kepada anggota organisasi lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja.

3) Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Sedangkan disiplin karyawan adalah ketatan karyawan bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana ia bekerja.

4) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam bentuk ide untuk suatu tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan. Bila atasan selalu menjegal inisiatif karyawan maka organisasi akan kehilangan energi atau daya dorong untuk maju.

D. Keselarasan Tujuan

Dalam pendekatan Stakeholders telah dibahas bahwa para partisipan organisasi mempunyai tujuan sendiri-sendiri. Namun, manajemen perusahaan

harus berusaha agar tujuan masing-masing kelompok dominan tersebut selaras, konsisten dan diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan kata lain, manajemen perlu menciptakan keselarasan tujuan.

Keselarasan tujuan didefinisikan sebagai kondisi proses tindakan-tindakan yang dilakukan oleh para partisipan untuk mencapai tujuan atau kepentingannya sesuai dengan kepentingan terbaik organisasi.[7] Sistem pengendalian manajemen harus dirancang untuk memotivasi dan mendorong individu-individu dan kelompok-kelompok bertindak sesuai dengan kepentingan terbaik organisasi serta para manajer termotivasi untuk membuat keputusan yang memperhatikan tujuan stakholders yang sekaligus selaras dengan kepentingan terbaik organisasi.

Keselarasan tujuan secara sempurna antara tujuan individu-individu dan tujuan organisasi mungkin tidak pernah tercapai. Namun yang dicapai bukanlah keselarasan tujuan secara sempurna. Agar tercapai keselarasan tujuan dapat ditempuh langkah-langkah sebagai berikut :

1) Mengidentifikasikan semua stakeholders
2) Mengisolasi stakeholders yang krusial. Mereka perlu dikelompok-kelompokkan sesuai dengan kekuatan dan pengaruhnya pada organisasi.
3) Menganalisis kontribusi dan dorongannya terhadap pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efisien. Kontribusi stakeholders mencakup balas-jasa, prestise, kekuatan, rasa hormat, kondisi fisik, altruisme

[7] Drs. RA. Supriyono, SU, *Sistem Pengendalian Manajemen,* BPFE Yogyakarta, *2000;* 87-88

(paham yang mementingkan orang lain), asosiasi, dan besarnya partisipasi.

4) Menentukan persaingan antara kelompok stakeholders tertentu yang dominan

5) Menentukan tujuan perusahaan sesuai dengan keselarasan tujuan organisasi dengan tujuan-tujuan stakeholder tersebut.

Terciptanya keselarasan tujuan tersebut dipengaruh oleh berbagai macam faktor. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :[8]

a. Budaya

Budaya yang dimaksud adalah aturan atau kebiasaan yang berlaku dalam perusahaan atau sering disebut dengan iklim kerja. Iklim kerja ini bisa berbentuk sikap, norma, hubungan kerja dan asumsi yang secara eksplisit ataupun implisit diterima dan berlaku bagi seluruh anggota organisasi. Norma budaya seperti ini penting karena akan mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan. Budaya perusahaan bisa berlaku sepanjang masa selama masih sesuai dengan kepentingan perusahaan. Budaya ini bisa berjalan kalau pimpinan juga memberi teladan.

b. Gaya Manajemen

Gaya manajemen yaitu sikap pimpinan terhadap pengendalian. Sikap pimpinan biasanya juga tercermin dalam sikap bawahan.

---

[8] Abdul Halim, dkk, *Sistem Pengendalian Manajemen,* Edisi Revisi, Cetakan Pertama, Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 2000, hal 51-52.

Latar belakang pimpinan bisa dari berbagai bentuk. Ada pimpinan yang cenderung hanya memberi instruksi tertulis ada juga pendekatan yang kharismatik. Tidak ada satu bentuk pun yang bisa dikatakan pimpinan ideal karena tergantung dari kebutuhan dan sudut pandang orang masing-masing.

c. Organisasi Informal

Organisasi informal yaitu adanya hubungan secara informal antara satu bagian dengan bagian lainnya, sehingga setiap orang akan mengerti arah mana yang akan dituju perusahaan.

d. Persepsi dan Komunikasi

Perintah yang diterima oleh seseorang bawahan dari atasannya bisa saja tanggapannya berbeda. Kesalahan persepsi setiap saat dapat terjadi, dan jika tidak ditangani dengan baik maka bisa merugikan kepentingan perusahaan secara menyeluruh. Untuk ituah diperlukan cara komunikasi yang efektif yang memungkinkan informasi yang disampaikan tidak salah diterima oleh pihak yang menerima.

e. Kerjasama dan Konflik

Garis-garis yang menghubungkan kota-kotak dalam bagan organisasi menunjukkan suatu cara agar tujuan organisasi dicapai adalah dimana manajemen senior membuat keputusan dan mengkomunikasikan keputusannya tersebut melalui hierarki organisasi ke manajer pada tingkat yang lebih rendah. Hal ini

mengabaikan tujuan pribadi masing-masing individu. Sebenarnya fungsi organisasi tidaklah seperti itu.

E. Kompensasi

Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mempunyai harapan agar kompensasi yang dibayarkan akan memperoleh imbalan prestasi kerja serta kinerja yang lebih besar dari para karyawannya. Dale Yoder Ph. D. yang dikutip dari bukunya Malayu Hasibuan[9] mengemukakan *The payment made to member of work teams for their participation,* artinya balas jasa membuat anggota tim kerja dapat bekerjasama dan berprestasi.

Definisi kompensasi menurut beberapa ahli antara lain :[10]

1. Malayu S.P Hasibuan mendefinisikan :

   Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

2. William B. Werther dan Keith Davis

   Compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personel department usually designs and administers employee compensation (kompensasi adalah apa yang seorang terima sebagai balasan dari pekerjaan yang

---

[9] Malayu S.P Hasibuan, Mnajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 2002, hal 118.
[10] Ibid, hal 118.

diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia).

3. Edwin B. Flippo

   Wages is defined as the adequitable renumeration of personnel for their contribution to organizational objectives. (Upah didefinisikan sebagai balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi).

4. Andrew F. Sikula

   A compensation is anything that constitutes or is regarded as an equivalent or recompense. (Kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau equivalen).

Program kompensasi atau balas jasa pada umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan dan pemerintah/masyarakat. Agar tujuan tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak, program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip adil dan wajar, undang-undang perburuhan, serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi.

Peterson dan Plowman dalam bukunya Malayu Hasibuan[11] mengatakan bahwa orang akan terdorong untuk bekerja karena hal-hal sebagai berikut :

1. The desire to live, artinya keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang. Manusia bekerja untuk dapat makan dan makan untuk dapat melanjutkan hidupnya.

[11] Ibid, hal 120.

2. The desire for posession, artinya keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini menjadi salah satu sebab mengapa orang mau bekerja.
3. The desire for power, artinya keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah diatas keinginan untuk memiliki, mendorong orang mau bekerja.
4. The desire for recognation, artinya keinginan akan pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang untuk bekerja.

Dengan demikian setiap pekerja mempunyai motif dan kebutuhan (needs) tertentu dan mengharapkan kepuasan dari hasil pekerjaannya. Kebutuhan yang dapat dipuaskan dengan bekerja antara lain :

1. Kebutuhan fisik dan keamanan, menyangkut kepuasan kebutuhan fisik atau biologis seperti makan, minum, tempat tinggal dan semacamnya, disamping kebutuhan akan rasa aman dalam menikmatinya.
2. Kebutuhan sosial, karena manusia tergantung satu sama lain maka terdapat berbagai kebutuhan yang hanya bisa dipuaskan apabila masing-masing individu ditolong atau diakui oleh orang lain.
3. Kebutuhan egoistik, berhubungan dengan keinginan orang untuk bebas, untuk mengerjakan sesuatu sendiri dan untuk puas karena berhasil menyelesaikannya.

Dengan mengetahui motif orang mau bekerja dan aneka ragam kebutuhan yang ingin dicapai dari hasil kerja maka dapat diketahui tujuan pemberian kompensasi yaitu antara lain sebagai ikatan kerjasama, kepuasan

kerja, pengadaan efektif motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah. Tujuan pemberian balas jasa hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha mendapatkan laba, peraturan pemerintah harus ditaati dan konsumen mendapat barang yang baik dan harga yang pantas.

Program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

Metode kompensasi (balas jasa) dikenal dengan metode tunggal dan metode jamak. Metode tunggal yaitu suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Jadi tingkat golongan dan gaji seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang dijadikan standarnya. Metode jamak yaitu suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang. Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada. Ini terdapat pada perusahaan swasta yang di dalamnya masih sering terdapat diskriminasi.

Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah :[12]

1. Sistem waktu

   Dalam sistem waktu, kompensasi (gaji atau upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu atau bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif lebih mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian.

2. Sistem hasil (output)

   Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi atau upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter dan kilogram. Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi.

3. Sistem borongan

   Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lamanya mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

Memotivasi para pegawai salah satunya sangat dipengaruhi oleh faktor pemberian kompensasi kepada para karyawan atau pegawai. Pemberian

---

[12] Ibid, hal 124.

kompensasi bagi kinerja pegawai yang tinggi, komitmen untuk manajemen sumber daya manusia yang adil dan layak akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Mereka akan lebih menigkatkan prestasi dan produktivitasnya dalam organisasi apabila mereka merasa puas akan kompensasi yang mereka terima dirasa adil dan layak serta sesuai dengan apa yang telah mereka berikan kepada perusahaan.

F. Program Kompensasi Insentif

1. Kompensasi Insentif sebagai Faktor Motivator

Tujuan utama sistem pengendalian manajemen adalah meyakinkan individu-individu anggota organisasi bahwa kegiatan-kegiatan yang dilakukan tidak hanya menguntungkan baginya tetapi menguntungkan organisasi. Dengan demikian tercapainya tujuan-tujuan pribadi anggota organisasi mendukung tujuan-tujuan organisasi.

Proses akhir dari pengendalian manajemen adalah penetapan jumlah insentif kepada manajer dan karyawan. Pemberian kompensasi insentif merupakan salah satu cara untuk memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Setiap individu dipengaruhi oleh insentif positif dan negatif. Insentif negatif merupakan akibat dari diturunkannya kepuasan kebutuhan pribadi. Sedangkan insentif positif merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan individu dimana ia tidak bisa memenuhinya tanpa bergabung dengan perusahaan. Organisasai akan menyediakan insentif positif kepada individu yang menjalankan tugas yang telah digariskan dengan baik. Bentuk

kompensasi insentif yang lebih disukai karyawan adalah dalam bentuk uang *(monetary compensation).*

Penelitian atas kompensasi cenderung mendukung hal-hal berikut :

a. Individu cenderung lebih termotivasi dengan hadiah penghasilan daripada ketakutan terhadap hukuman, yang akan mendorong sistem pengendalian manajemen lebih berorientasi pada penghargaan/insentif.
b. Hadiah secara personel bersifat situasional. Kompensasi dengan uang merupakan cara penting untuk memuaskan kebutuhan tertentu, namun untuk tingkatan tertentu jumlah kompensasi tersebut tidaklah sepenting kompensasi yang tidak berbentuk uang.
c. Individu akan termotivasi jika mereka menerima laporan umpan balik atas kinerjanya.
d. Efektivitas insentif menurun secara cepat begitu berlalunya waktu.
e. Motivasi akan jelek jika seseorang ditargetkan untuk mencapai target yang tidak mudah dicapai.
f. Insentif yang dilengkapi dengan anggaran atau laporan lainnya paling baik apabila manajer berpartisipasi secara aktif bersama atasannya dalam proses pencapaian target yang ditetapkan.

Perilaku individu sebenarnya merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi dasar. Pengertian motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai satu tujuan (Soekamto Rekso Hadiprojo dan T. Hani Handoko, 1983 :6). Motivasi yang ada pada seseorang

akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Jadi motivasi bukanlah suatu yang dapat diamati tetapi adalah hal yang dapat disimpulkan adanya karena sesuatu perilaku yang tampak. Tiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuatan dari dalam diri orang tersebut. Kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi.

Motivasi bisa ditimbulkan oleh faktor internal atau eksternal tergantung darimana suatu kegiatan dimulai. Motivasi internal berasal dari diri pribadi seseorang, sedang motivasi eksternal sebenarnya dibangun motivasi internal dan adanya dalam organisasi sangat tergantung pada anggapan-anggapan dan teknik-teknik yang dipakai oleh pimpinan atau para manajer dalam memotivasi bawahannya.

Motivasi ditimbulkan oleh faktor internal atau eksternal tergantung darimana suatu kegiatan dimulai . Motivasi tersebut berasal dari diri pribadi seseorang dan akan dijelaskan oleh hirarki kebutuhan dari Maslow dan motif berprestasi dari Mc. Clelland (1954).

a. Motivasi Internal

Kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang akan menimbulkan motivasi internal. Kekuatan ini akan mempengaruhi pikiran yang selanjutnya akan mengarahkan perilaku orang tersebut. Para manajer dapat memotivasi bawahannya agar kegiatan dapat tercapai dan juga sangat menguntungkan pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Motivasi internal dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu :

a) Motivasi fisiologis, yang merupakan motivasi alamiah (biologis) seperti lapar, haus.

b) Motivasi psikologis, yang dapat dikelompokkan dalam tiga kategori dasar, yaitu :

- Motivasi kasih sayang, motivasi untuk menciptakan dan memelihara kehangatan, keharmonisan dan kepuasan batinnya dalam hubungan dengan orang lain.
- Motivasi mempertahankan diri, motivasi untuk melindungi kepribadian, menghindari luka fisik dan psikologis, dan menghindari untuk tidak ditertawakan atau dipermalukan dan kehilangan muka serta mendapatkan kebanggan diri.
- Motivasi memperkuat diri, motivasi untuk mengembangkan kepribadian berprestasi dan untuk mendapatkan pengakuan orang lain, memuaskan diri dengan penguasaan terhadap orang lain.

b. Motivasi Eksternal

Teori Motivasi Eksternal menjelaskan kekuatan yang ada dalam diri individu yang dipengaruhi oleh faktor-faktor intern yang dikendalikan manajer. Motivasi eksternal tersebut meliputi : suasana kerja seperti gaji, kondisi kerja seperti penghargaan dan kenaikan pangkat serta tanggung jawab. Manajer perlu mengenal motivasi eksternal untuk mendapatkan tanggapan yang positif dari karyawan. Tanggapan positif ini menunjukkan bahwa bawahan sedang bekerja demi kemajuan perusahaan.

Pada garis besarnya motivasi yang diberikan bisa dibagi menjadi dua yaitu:

a. Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan "hadiah". Beberapa cara untuk menggunakan motivasi positif antara lain :

   1) Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Kebanyakan manusia senang menerima pengakuan terhadap pekerjaan yang diselesaikan dengan baik. Pujian atau penghargaan terhadap pekerjaan yang selesai dengan baik akan menyenangkan karyawan.
   2) Informasi. Pemberian inormasi yang jelas akan sangat berguna untuk menghindari adanya gosip dan desas-desus.
   3) Pemberian informasi yang tulus kepada karyawan sebagai seorang individu.
   4) Persaingan. Pada umumnya setiap orang senang bersaing secara jujur. Sikap dasar ini dimanfaatkan oleh pimpinan dengan memberikan rangsangan (motivasi) persaingan yang sehat dalam menjalankan pekerjaan. Pemberian hadiah untuk yang menang merupakan bentuk motivasi positif.
   5) Partisipasi. Dengan dijalankannya partisipasi ini bisa diperoleh beberapa manfaat, seperti bisa dibuatnya keputusan yang lebih baik, adanya penerima yang lebih besar terhadap perintah yang diberikan dan adanya perasaan diperlukan.

6) Kebanggaan. Penggunaan kebanggaan sebagai alat motivasi atau "overlap" dengan persaingan dan pemberian penghargaan. Memberikan tantangan yang wajar, keberhasilan mengalahkan tantangan akan memberikan kebanggaan terhadap para karyawan.

7) Uang. Uang jelas merupakan suatu alat motivasi yang berguna untuk memuaskan kebutuhan ekonomi karyawan.

b. Motivasi negatif adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik dasar yang digunakan adalah lewat kekuatan ketakutan.

2. Dasar Pemberian Kompensasi Insentif

Untuk menjamin keselarasan tujuan, pimpinan organisasi atau pemegang saham bisa memberi perhatian dengan memberikan kompensasi. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Dapat diartikan sebagai imbalan atau penghargaan yang adil dan layak terhadap tenaga kerja sesuai dengan kemampuan mereka didalam melaksanakan pekerjaan. Masalah kompensasi berkaitan dengan konsistensi internal dan eksternal. Konsistensi internal berkaitan dengan konsep penggajian relatif dalam organisasi/instansi. Sedangkan konsistensi eksternal berkaitan dengan tingkat relatif struktur penggajian dalam organisasi dibandingkan dengan struktur penggajian yang berlaku di luar organisasi/instansi. Keseimbangan antara konsistensi internal dengan konsistensi eksternal dianggap penting untuk diperhatikan untuk menjamin

perasaan puas, dan para pekerja termotivasi, serta efektivitas bagi organisasi/instansi secara keseluruhan.

Fungsi pemberian kompensasi/upah secara umum antara lain yaitu :

a) Untuk mengalokasikan secara efisien sumber daya manusia, khususnya tenaga kerja. Sistem pengupahan akan menarik dan menggerakkn tenaga kerja kearah pekerjaan-pekerjaan yang dapat diberikan mereka kontribusi relatif lebih besar. Ini berarti upah dapat membantu perpindahan para pekerja dari pekerjaan-pekerjaan yang kurang produktif (kurang efisien) ke pekerjaan yang lebih produktif. Dengan kata lain, para pekerja akan bergerak pindah dari pekerjaan yang upahnya relatif sedikit ke pekerjaan yang upahnya relatif tinggi. Upah lebih tinggi berarti pekerjaan lebih produktif.

b) Untuk menggunakan sumber daya manusia tersebut secara efisien dan efektif. Pembayaran upah yang relatif tinggi akan memaksa majikan memanfaatkan tenaga kerja yang di "sewa"nya secara ekonomis atau seefisien mungkin (tentunya dikombinasikan seimbang dengan faktor-faktor produksi lainnya). Sebab dengan cara demikian majikan dapat memperoleh keuntungan dari penggunaan tenaga kerja. Demikian juga sebaliknya para pekerja dapat imbalan yang lebih sesuai dengan kebutuhan. Tetapi upah yang tinggi bukan berarti ongkos tenaga kerja yang tinggi. Ongkos pekerja per unit produksi tergantung pada produktivitasnya. Produktivitas semakin tinggi justru ongkos pekerja per unit produksi cenderung semakin rendah.

c) Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi pada umumnya. Sebagai akibat alokasi dan penggunaan sumber tenaga kerja secara efisien, maka sistem pengupahan diharapkan dapat mendorong dan dapat mempertahankan stabilitas dan pertumbuhan ekonomi.

Sedangkan tujuan pemberian kompensasi finansial :

a. Untuk memenuhi kebutuhan ekonomis manusia atau memberikan "economic security" rasa aman di bidang ekonomi bagi karyawan.
b. Untuk mengkaitkan penerimaan dan kontribusi dan produktivitas para karyawan.
c. Untuk mengkaitkan penerimaan dengan sukses finansial perusahaan.
d. Untuk menjaga keseimbangan dan keadilan dalam pemberian upah dan gaji kepada karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi terdiri dari :

a. Permintaan dan penawaran tenaga kerja
b. Organisasi serikat buruh atau serikat pekerja
c. Kemampuan membayar perusahaan pada karyawan
d. Produktivitas kerja para karyawan secara keseluruhan
e. Biaya hidup, untuk mencukupi kehidupan karyawan dan keluarganya
f. Peraturan pemerintah
g. Pendapat dari para karyawan sebagai pihak yang menerima upah

Pemberian kompensasi insentif diukur dari selisih target atau anggaran laba, volume produksi, volume penjualan atau hasil penjualan dengan realisasinya dalam satu tahun. Kontrak kompensasi terutama berupa insentif

dan rencana bonus, merupakan arahan (direction) dan motivasi bagi manajemen perusahaan. Struktur kompensasi yang digunakan akan menentukan bagaimana individual dalam organisasi merupakan hal yang penting dalam pengembangan perusahaan. Dengan kontrak kompensasi, diharapkan manajemen memperbaiki kinerja perusahaan sehingga kompensasi yang diterimanya lebih besar. Dengan demikian, semakin baik kinerja perusahan, semakin besar penghargaan yang akan diberikan kepada manajemen.

Dipihak lain kompensasi insentif yang dibagikan berdasarkan rating (ukuran atas kinerja individu) seringkali tidak mampu meyakinkan individu bahwa ukuran tersebut dapat mengukur secara tepat kinerjanya, mereka merasa bahwa ukuran kinerja yang ditetapkan untuk individu tidak seperti yang diharapkan, akibatnya kompensasi insentif yang mereka terima dirasakan terlalu rendah.

Ukuran yang dapat digunakan dalam pemberian kompensasi insentif yaitu:

a. Berdasarkan kriteria finansial

Kriteria finansial yang digunakan sesuai dengan bentuk Pusat Pertanggungjawaban masing-masing. Pusat laba, dapat menggunakan salah satu antara kriteria finansial, marjin kontribusi, laba langsung, laba terkendali, laba sebelum pajak, atau laba bersih.

Pusat investasi dapat menggunakan Return On Investment/ROI atau Residual Income. Secara khusus perlu ditetapkan terlebih dahulu laba

dan investasi mana yang akan diukur sebagai acuan. Pusat biaya, kriteria finansial yang dapat digunakan berupa perbandingan realisasi biaya terkendali dengan anggarannya. Biaya yang dibandingkan tersebut, realisasi biaya terkendali per unit dengan anggaran biaya terkendali per unit. Untuk Pusat Laba, kriteria finansial yang digunakan berupa perbandingan realisasi penerimaan dengan anggaran. Kriteria ini dipengaruhi oleh volume penjualan dan harga per unit.

b. Berdasarkan kriteria nonfinansial

Perhitungan kompensasi insentif dapat juga dihitung berdasarkan pertumbuhan penjualan, nilai rating karyawan, penemuan produk baru dan kriteria di luar nilai kuantitatif setiap mata anggaran dalam Laporan Keuangan. Penggabungan kriteria nonfinansial dapat juga digabungkan dengan kriteria finansial. Hal ini untuk meminimalisir unsur subjektivitas dan faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan terjadinya.

c. Berdasarkan perbandingan berbagai standar

Standar-standar yang dapat digunakan antara lain : 1) Perbandingan realisasi dengan standar tahun yang lalu 2) Perbandingan realisasi dengan standar teoritis 3) Perbandingan realisasi dengan standar perusahaan lain.

3. Tipe Penghargaan Moneter Berbasis Kinerja

Uang merupakan bentuk penghargaan penting yang seringkali dihubungkan dengan kinerja personel, terutama pada tingkat manajer.

Penghargaan Moneter Berbasis Kinerja dapat digolongkan kedalam tiga kelompok utama :

a. Kenaikan gaji berbasis kinerja

Semua organisasi memberikan kenaikan gaji kepada personel di semua jenjang organisasi. Sedangkan kenaikan gaji berupa penyesuaian terhadap biaya hidup. Sisanya berupa kenaikan gaji berbasis kinerja atau perolehan keterampilan yang menjanjikan peningkatan kinerja dimasa depan. Kenaikan gaji umumnya hanya merupakan proporsi kecil dari personel, namun mempunyai nilai yang signifikan bagi personel karena kenaikan tersebut bukan hanya sekali diterima oleh mereka. Kenaikan gaji akan dinikmati oleh personel setiap bulan selama beberapa tahun mendatang, karena jarang sekali gaji mengalami penurunan.

b. Insentif jangka pendek

Insentif jangka pendek umumnya berupa bonus, komisi, pembayaran per potong. Insentif jangka pendek biasanya berupa pembayaran tunai yang didasarkan atas kinerja yang diukur periode satu tahun atau kurang. Penghargaan dapat didasarkan pada kinerja individu atau kelompok seperti tim kerja, pusat laba, atau perusahaan secara keseluruhan.

Beberapa insentif jangka pendek dihitung secara langsung dengan suatu formula, seperti 2% dari pendapatan penjualan atau 10% dari laba. Beberapa insentif lain dihitung melalui dua langkah yaitu dihitung bonus secara keseluruhan berdasarkan kinerja perusahaan atau kelompok dan

kemudian ditransfer uang kedalam bonus *pool* sebesar bonus yang dihitung tersebut. Bonus *pool* kemudian dibagikan kepada personel secara individual berdasarkan proses pemeringkatan *(rangking)* personel, personel yang memiliki kinerja lebih baik akan mendapatkan bonus lebih banyak.

c. Insentif jangka panjang

Insentif jangka panjang didasarkan pada kinerja yang diukur selama jangka waktu lebih dari satu tahun. Penghargaan ini biasanya diberikan terbatas untuk tingkat manajemen puncak. Kinerja yang umumnya dipakai sebagai dasar penentuan insentif jangka panjang adalah variabel akuntansi seperti pertumbuhan laba per saham, return on investment, yang diukur untuk jangka waktu antara tiga sampai enam tahun. Ada dua macam penghargaan insentif jangka panjang yaitu *performance plan* dan *stock option plan.*

Sedangkan Moh Agus Tulus (2004) kompensasi meliputi kompensasi secara finansial dan secara non finansial.[13]

a. Kompensasi secara finansial, yaitu :

1). Upah.

Berhubungan dengan tarif per jam di mana upah merupakan hasil bayaran yang kerap dibayarkan pada karyawan pada bidang produksi dan pemeliharaan.

---

[13] Agus Tulus, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", Gramedia Pustaka Utama, Jakarta 1994,Hal :142

2). Gaji.

Umumnya berlaku untuk tarif bayaran harian, mingguan, bulanan atau tahunan (terlepas dari jam kerja).

3). Komisi.

Pengkaitan gaji terhadap produksi individu-individu mungkin mendapat prosentase tertentu dari penjualan baru atau gaji untuk kuota penjualan.

4). Bonus.

Pembayaran secara serentak yang dikaitkan dengan kinerja yang luar biasa, biasanya diberikan apabila telah memenuhi target penjualan atau melebihi apa yang telah ditentukan oleh perusahaan.

5). Asuransi.

Program asuransi diberikan oleh pihak perusahaan sebagai kompensasi non finansial yang berbentuk proteksi atau perlindungan bagi karyawan agar karyawan merasa aman dan nyaman dalam bekerja.

b. Kompensasi non finansial, yaitu :

1). Peningkatan kerja.

Pemberian kompensasi non finansial dapat diberikan dengan cara pemberian fasilitas untuk peningkatan kinerja sehingga produktifitas dapat meningkat.

2). Pemberian kerja yang menantang.

Untuk dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan dan meningkatkan semangat kerja karyawan maka diberikan pembagian tugas yang lebih menantang. Hal ini bertujuan untuk melatih tanggung jawab yang dibebankan kepada karyawan tersebut.

3). Lingkungan perusahaan.

Lingkungan kerja yang baik dan mendukung akan membuat para karyawan merasa tenang dalam menjalankan tugasnya masing-masing sehingga prestasi kerja dan motivasi kerja akan meningkat.

G. Kriteria untuk Mengevaluasi Sistem Penghargaan (Kompensasi)

Sistem penghargaan didesain sesuai dengan tipe pekerja dan pekerjaan yang pas dengan tuntutan lingkungan bisnis yang dimasuki perusahaan pada umumnya memiliki karakteristik lingkungan bisnis global, maka diperlukan sistem pemghargaan personel yang sekompleks lingkungan bisnis tersebut.

Dalam organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolok ukur kinerjanya. Pusat pertanggungjawaban merupakan pemberian kompensasi atau penghargaan berbasis kinerja, untuk menggambarkan pola yang dapat dipakai untuk merancang sistem penghargaan berbasis kinerja yang mampu memotivasi personel untuk bertindak demi kepentingan terbaik organisasi.

Sistem penghargaan berbasis kinerja merupakan ssalah satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personel agar mencapai tujuan perusahaan (bukan tujuan personel secara individual) dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan (bukan perilaku yang disukai oleh personel secara pribadi). Sistem penghargaan berbasis kinerja akan sangat dibutuhkan oleh perusahaan jika perusahaan memasuki lingkungan bisnis yang menuntut dipekerjakannya *knowledge workers*. Dalam lingkungan kerja tersebut antara tenaga kerja dan alat produksinya terpadu dalam diri tenaga kerja, karena *knowledge workers* menjadikan pengetahuan yang dimiliknya menjadi alat produksi. Kondisi semacam ini menuntut alat pengendalian yang dibangkitkan dari dalam diri personel untuk memotivasi mereka dalam mencapai tujuan organisasi dengan perilaku yang diharapkan.

Sistem penghargaan berbasis kinerja merupakan alat penting yang digunakan oleh perusahaan untuk membangkitkan motivasi dalam diri personel dalam bertindak demi kepentingan terbaik organisasi. Penghargaan atas kinerja personel dilandasi oleh informasi yang dihasilkan dari penilaian atas kinerja personel.

Penghargaan dapat digolongkan dalam dua kelompok yaitu : penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu. Untuk dapat meningkatkan penghargaan intrinsik, manajemen dapat

menggunakan berbagai tehnik seperti penggayaan pekerjaan *(job enrichment),* penambahan tanggung jawab, partisispasi dalam pengambilan keputusan, dan usaha lain yang meningkatkan harga diri seseorang dan yang mendorong orang untuk menjadi terbaik.

Penghargaan ekstrinsik terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada personel, baik yang berupa kompensasi langsung, tidak langsung maupun yang berupa kompensasi nonmoneter. Kompensasi langsung adalah pembayaran langsung berupa gaji ataun upah pokok, honorarium lembur dan hari libur, pembagian laba, pembagian saham dan berbagai bonus lain yang didasarkan atas kinerja personel. Penghargaan tidak langsung adalah semua pembayaran untuk kesejahteraan personel seperti asuransi kecelakaan, asuransi hari tua, honorarium liburan, tunjangan masa sakit. Kompensasi tidak langsung ini tidak mempunyai dampak terhadap motivasi individu dalam mencapai sasaran organisasi, karena kompensasi ini diberikan kepada semua personel yang bekerja di perusahaan. Kompensasi ini hanya berpengaruh terhadap motivasi personel jika kompensasi ini dihapuskan.

Sedangkan kompensasi nonmoneter dapat berupa sesuatu yang secara ekstra diberikan oleh perusahaan kepada personelnya, seperti ruang kerja yang memiliki lokasi dan fasilitas istimewa, tempat parkir khusus, gelar istimewa dan sekretaris pribadi. Distribusi penghargaan ekstrinsik, baik langsung, tidak langsung maupun nonmoneter, memerlukan data hasil penilaian kinerja personel, agar penghargaan tersebut dirasakan adil oleh personel penerima maupun bukan penerima akan berakibat timbulnya perilaku tidak semestinya.

Agar dapat berfungsi sebagai pemotivasi, sistem penghargaan berbasis kinerja harus memenuhi kriteria sebagai berikut :

1. Penghargaan harus dihargai oleh penerima

   Penghargaan yang tidak bernilai dimata penerima tidak akan memotivasi penerima untuk berprestasi.

2. Penghargaan harus cukup besar untuk dapat memiliki dampak

   Jika penghargaan yang disediakan jumlahnya tidak signifikan, dampaknya dapat berlawanan dengan usaha untuk meningkatkan produktivitas. Penghargaan harus diumumkan secara luas agar memiliki dampak terhadap penerima. Jika penghargaan dapat disaksikan oleh banyak pihak, kebanggaan dan pengakuan dapat memotivasi penerima.

3. Penghargaan harus dapat dimengerti oleh penerima

   Personel harus memahami dengan baik mengenai alasan pemberian penghargaan maupun nilai penghargaan yang mereka terima.

4. Penghargaan harus diberikan pada waktu yang tepat

   Penghargaan harus diberikan segera setelah personel menghasilkan kinerja yang seharusnya mendapatkan penghargaan. Jika tidak diberikan segera, penghargaan akan kehilangan dampak sebagai pemotivasi. Kecepatan pemberian penghargaan meningkatkan kecepatan dan jangka waktu terjadinya proses pembelajaran.

5. Dampak penghargaan harus dirasakan dalam jangka panjang

Penghargaan dapat menghasilkan nilai yang lebih tinggi jika perasaan bahagia yang dihasilkan oleh penghargaan tersebut bertahan lama dalam ingatan penerima.

6. Penghargaan harus dapat diubah

   Pemberi penghargaan seringkali berbuat salah dalam menetapkan penghargaan dan beberapa keputusan pemberian penghargaan lebih sulit untuk diubah jika dibandingkan dengan yang lain. Keputusan pemberian kenaikan pangkat lebih sulit untuk diubah dibandingkan dengan penghargaan yang lain.

7. Penghargaan harus memerlukan biaya yang efisien

   Penghargaan yang baik adalah penghargaan yang mampu memotivasi personel sesuai yang diharapkan oleh perusahaan dengan biaya yang minimum.

G. Hubungan Kompensasi dengan Kinerja

Perbedaan antara gaji dan kompensasi ditunjukkan bahwa kompensasi sifatnya lebih umum dan komplek, dimana gaji termasuk didalamnya. Jadi gaji merupakan bagian daripada kompensasi. Karena besarnya gaji sangat dominan dibandingkan dengan komponen kompesasi yang lain, maka gaji merupakan bagian terbesar dalam kompensasi.

Kompensasi merupakan mekanisme penting dalam pemberian penghargaan terhadap anggota organisasi dalam mendorong dan memotivasi anggota mencapai tujuan organisasi. Perusahaan harus cukup kompetitif dengan beberapa jenis

kompensasi untuk mempekerjakan, mempertahankan, dan memberi imbalan terhadap kinerja setiap individu di dalam organisasi[14]. Struktur kompensasi yang digunakan akan menentukan bagaimana individual dalam organisasi merupakan hal yang penting dalam pengembangan perusahaan. Dengan kontrak kompensasi, diharapkan manajemen memperbaiki kinerja perusahaan sehingga kompensasi yang diterimanya lebih besar. Dengan demikian, semakin baik kinerja perusahaan maka semakin besar penghargaan yang akan diberikan.

Pemilik suatu organisasi perusahaan menginginkan anggota organisasi mencapai tujuan organisasinya. Namun, motif dan tujuan seseorang bekerja seringkali tidak sama satu sama lain dan pada gilirannya tidak mesti konsisten dengan tujuan dari pemilik organisasi. Untuk menjamin tercapainya keselarasan tujuan, pimpinan organisasi atau pemegang saham bisa memberi perhatian dengan memberikan kompensasi[15]. Penghargaan merupakan salah satu motivator dan *positive reward* kepada manajer dan karyawan. *Positive reward* berdasar hasil penelitian adalah cara yang lebih baik daripada *negative reward/punishment* dalam rangka memotivasi karyawan mencapai target dan tujuan[16].

H. Hipotesa

Dalam penelitian ini berdasarkan pada latar belakang masalah dan landasan teori yang sudah penulis kemukakan di atas, penulis mengajukan hipotesis yang merupakan anggapan sementara, yang berfungsi sebagai pedoman

---

[14] Robert L. Mathis dan John H. Jackson, Manajemen Sumber Daya Manusia, Buku 2, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2002, hal 118

[15] Abdul Halim, Achmad Tjahjono dan Muhammad Fachri Husein, Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi revisi Penerbit UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 2000, hal 222-223

[16] Ibid , hal 53

bagi tujuan dalam penelitian ini, yaitu : "Kompensasi yang diberikan PT. Jasa Raharja Yogyakarta mempunyai pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja dan keselarasan tujuan perusahaan".

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian

1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

Berdirinya PT. Asuransi Jasa Raharja merupakan bentuk nasionalisasi dari usaha pemerintah Republik Indonesia atas perusahaan-perusahaan asuransi milik pemerintah Belanda. Pada tanggal 1 Januari 1961, berdasarkan pengumuman Menteri Keuangan No.294293/BUM.II, tanggal 31 Desember 1960, keempat perusahaan Asuransi yang terdiri dari perusahaan asuransi "IKA BHAKTI, IKA DHARMA, KALI BESAR dan PT. Maskapai Asuransi disatukan namanya diganti menjadi Perusahaan Asuransi Kerugian Negara "IKA KARYA".

Pada awal tahun 1965 pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah No.8 tahun 1965 sebagai langkah kebijakan pemerintah untuk mengadakan spesialisasi bidang usaha perusahaan-perusahaan asuransi milik negara dengan tujuan pokok guna meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja. Dengan dikeluarkan PP. No.8 tahun 1965 tersebut, dimana dalam pasal 2 ayat 1 disebutkan bahwa perusahaan Negara Asuransi Kerugian EKA KARYA yang didirikan berdasarkan aturan PP. No.15 tahun 1961, dilebur dan berganti nama menjadi perusahaan Asuransi Kerugian Djasa Rahardja. Adapun kebijakan pemerintah sehubungan dengan spesialisasi kegiatan Perusahaan Negara Asuransi Kerugian Djasa Rahardja yaitu khusus berusaha dalam bidang asuransi tanggung jawab kendaraan bermotor dan kecelakaan penumpang.

Pada tahun 1981, setelah melalui penelitian dan penilaian oleh Pemerintah bahwa Perusahaan Umum (PERUM) Asuransi Kerugian JASA RAHARJA memenuhi ketentuan-ketentuan untuk dialihkan bentuknya menjadi Perusahaan Perseroan (PERSERO), sebagaimana yang termaktub dalam PP. No.12 tahun 1969 maka berdasarkan PP No.39 tahun 1980 Perusahaan Umum (PERUM) Asuransi Kerugian Jasa Raharja dialihkan bentuknya menjadi perusahaan Perseroan.

2. Bidang Usaha Perusahaan

Berdasarkan perubahan anggaran dasar perusahaan sebagaimana yang tersebut dalam Akte Notaris Imas Fatimah yang terakhir no.214 tanggan 29 Agustus Tahun 1984 pasal 3 mengenai tujuan dan lapangan usaha perusahaan yang antara lain berbunyi :

a. Perseroan ini bertujuan :

   Menyelenggarakan usaha dibidang Asuransi kecelakaan yang diakibatkan oleh alat angkutan serta kecelakaan lainnya yang menyangkut kepentingan umum dan melakukan usaha di bidang pemberian jaminan (Surety Bond)

b. Untuk mencapai tujuan tersebut perseroan menyelenggarakan kegiatan-kegiatan :

   1) Mengadakan dan menutup perjanjian asuransi tanggung jawab menurut hukum terhadap pihak ketiga dalam hal kecelakaan alat angkutan dan asuransi kecelakaan penumpang alat angkutan.

   2) Melaksanakan asuransi tanggung jawab menurut hukum terhadap pihak ketiga dan asuransi kecelakaan penumpang alat angkutan umum

sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 33 dan 34 tahun 1964 berikut peraturan-peraturan dan pelaksanaannya

3) Mengadakan penutupan perjanjian jaminan (Surety Bond)

4) Menerima pertanggungan tidak langsung (reasuransi) dalam bidang asuransi sebagaimana tersebut pada butir; 1,2, dan 3.

5) Lain-lain reasuransi untuk ditahan sendiri oleh Perseroan.

c. Perseroan dapat pula mendirikan/menjalankan perusahaan dan usaha lainnya yang mempunyai hubungan dengan bidang-bidang usaha tersebut diatas baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama dengan badang-badang lain, sepanjang yang demikian itu tidak bertentangan dengan peraturan-peraturan perundang-undangan yang berlaku dan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dalam anggran dasar ini.

Dalam rangka perluasan bidang usaha perusahaan berdasarkan Akte Notaris yang terakhir serta atas dasar permintaan-permintaan para nasabah/klien-klien yang telah lama menggunakan jasa-jasa asuransi PT. (PERSERO) Asuransi Kerugian JASA RAHARJA, tentunya menurut penilaian para nasabah tersebut dari segi pelayanan serta penampilan perusahaan dalam hal pengalaman, jaringan perusahaan di seluruh Indonesia, maka berdasarkan kredibilitas perusahaan serta menimbang untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat perusahaan mengambil langkah-langkah perluasan bidang usaha, antara lain sebagai berikut :

1. Extra Cover

Penjajakan dalam bidang ini telah dimulai sejak bentuk perusahaan masih berbentuk Perusahaan Umum (PERUM) yaitu berdasarkan permintaan yang kemudian dituangkan dalam bentuk perjanjian-perjanjian tersendiri dengan ORGANDA. Adapun tujuan utama ialah untuk meningkatkan pelayanan antara lain, pemberian santunan yang lebih memadai (subsistent).

2. Asuransi Aneka

Menimbang dari misi utama PT. (PERSERO) Asuransi Kerugian JASA RAHARJA yaitu lebih dititikberatkan dalam menjalankan misi pemerintah dimana kegiatan utamanya menjalankan peraturan-peraturan yang telah diundangkan dan bidang asuransi aneka ini sebenarnya merupakan bidang usaha dari perusahaan-perusahaan asuransi swasta yang lebih bersifat komersial. Tetapi mengingat bahwa perluasan bidang usaha perusahaan di bidang ini berkembang dengan sendirinya , yaitu atas dasar permintaan dan kepercayaan dari para relasi yang sejak lama menggunakan jasa perasuransian PT. (PERSERO) Asuransi Kerugian JASA RAHARJA, maka dalam rangka meningkatkan pelayanan terhadap para relasi tersebut, serta dalam rangka upaya perusahaan dalam meningkatkan pelayanan yang lebih profesional, permintaan-permintaan untuk melayani bidang asuransi tersebut sulit untuk ditolak oleh pemerintah.

Aneka yang diberikan oleh perusahaan antara lain :

a). Asuransi kecelakaan tanggung jawab pengangkut penyeberangan

b). Asuransi kecelakaan tanggung jawab publik (Public Liability)

3. Visi dan Misi Perusahaan

Visi perusahaan ini adalah "Menjadi perusahaan terkemuka di bidang Asuransi dengan mengutamakan penyelenggaraan program Asuransi Sosial dan Asuransi Wajib sejalan dengan kebutuhan masyarakat".

Sementara misi perusahaan ini adalah :

Catur Bakti Eka Karsa Jasa Raharja

a. Bakti kepada masyarakat, dengan mengutamakan perlindungan dasar dan pelayanan prima sejalan dengan kebutuhan masyarakat.
b. Bakti kepada negara, dengan mewujudkan kinerja terbaik sebagai penyelenggara program Asuransi Sosial dan Asuransi wajib serta badan usaha milik negara.
c. Bakti kepada perusahaan, dengan mewujudkan keseimbangan kepentingan agar produktivitas dapat tercapai secara optimal demi kesinambungan perusahaan.
d. Bakti kepada lingkungan, dengan memberdayakan potensi sumber daya bagi keseimbangan dan kelestarian lingkungan.

4. Program Pendidikan dan Latihan Pegawai

Sejalan dengan kebijaksanaan yang dirumuskan dalam Corporate Plan, maka pengelolaan dan pembinaan terhadap sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat menentukan bagi perkembangan perusahaan. Sehubungan dengan itu telah disusun suatu pola induk pendidikan dan latihan pegawai sebagaimana langkah positif dalam rangka menciptakan iklim dan suasana kerja

yang sehat serta menumbuhkan suatu kesatuan bahasa, sikap dan pola berfikir dan tindakan dalam menghadapi berbagai permasalahan dalam perusahaan.

Sesuai dengan pola induk jenis Diklat yang telah/sedang dan yang akan dilaksanakan diklat reguler dan non reguler.

a. Diklat Reguler

Adalah diklat yang dilaksanakan secara tetap oleh perusahaan antara lain:

1) Diklat Pemantapan

Lulus Diklat pemantapan jabatan merupakan salah satu persyaratan bagi para calon pegawai untuk dapat ditingkatkan statusnya menjadi pegawai tetap. Tujuan dari jenis diklat ini adalah sebagai bekal bagi calon pegawai agar "siap tahu" sebagai salah satu persyaratan utama untuk menjadi pegawai tetap.

2) Diklat Teknis Fungsional

Peserta Diklat teknis fungsional adalah pegawai (non pejabat) yang baru diangkat menjadi pegawai tetap selama 1 atau 2 tahun. Tujuan diklat ini ialah untuk meningkatkan kemampuan pegawai agar siap pakai dan siap sebagai pembantu penyuluh/tenaga pelaksana.

3) Diklat Ujian Dinas

Bagi pegawai yang akan diusulkan untuk menduduki golongan dan/atau ruang kepangkatan setingkat lebih tinggi dari kepangkatan yang dimiliki, diharuskan mengikuti dan lulus Diklat ujian dinas.

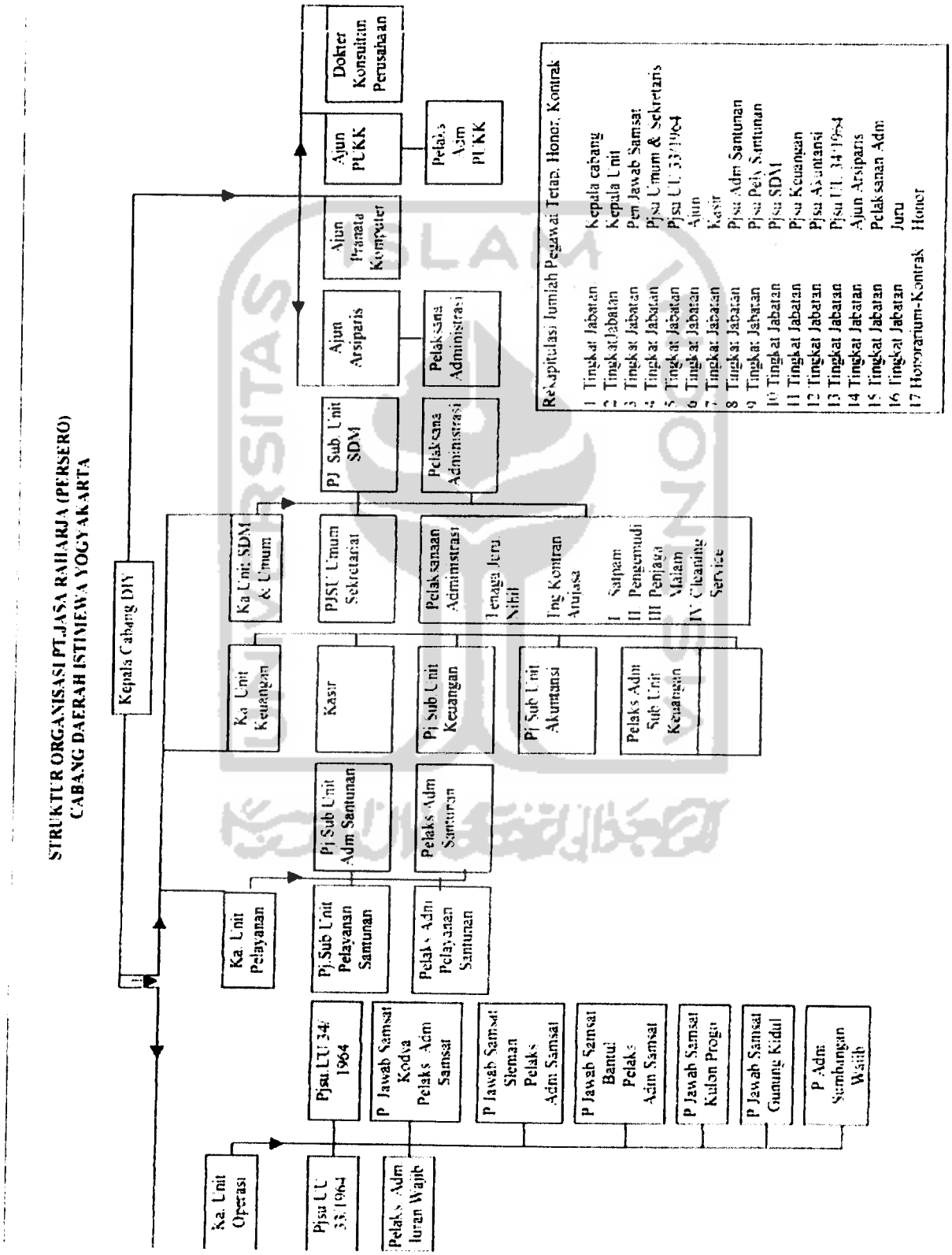
4) Diklat Penjenjangan

Lulus diklat penjenjangan jabatan menjadi salah satu persyaratan bagi pegawai/pejabat perusahaan untuk dapat diusulkan dan/atau dapat diusulkan dan/atau akan dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi

b. Diklat Non Reguler

Diklat ini adalah jenis diklat yang dipandang perlu untuk melengkapi atau meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai .

5. Struktur Organisasi



Keterangan :

Kepala Cabang	: 1 orang
Kepala Unit	: 4 orang
AJUN	: 2 orang
Kasir	: 1 orang
Pjsu. Keuangan	: 1 orang
Pjsu. Umum dan Sekretaris	: 1 orang
Pjsu. Adm. Santunan	: 1 orang
Pjsu. Plyn. Santunan	: 1 orang
Pelaksana Administrasi	: 12 orang
Tenaga Dokter/Honor	: 1 orang
Tenaga Kontrak	: 15 orang
Jumlah	: 40 orang

Struktur dari organisasi dari PT. JASA RAHARJA (PERSERO) YOGYAKARTA untuk tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian dapat dijabarkan dalam deskripsi jabatan sebagai berikut :

a. Kepala Cabang DIY

Sebagai pemimpin tertinggi dan penanggung jawab umum di wilayah Yogyakarta yang membawahi Kepala Unit.

b. Kepala Unit Operasi

Kepala unit ini bertanggung jawab atas kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta pengamatan sumber daya di dalam dan di lingkungan unit kerja operasional, penyelenggaraan kegiatan pungutan/pemasaran iuran wajib dan sumbangan wajib di wilayah kerja cabang Yogyakarta serta bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan pemasaran dan penerimaan premi asuransi umum di Wilayah Kerja cabang Yogyakarta.

Adapun tugas-tugas kepala unit ini adalah menyusun rencana program kerja dan anggaran unit kerja, memimpin memotivasi bawahannya, merencanakan pengembangan sumber daya manusia, mengamankan alat dan sarana fisik, melakukan kerjasama dengan unit lain, mengendalikan seluruh pelaksanaan kegiatan unit kerja yang dipimpinnya, memberikan saran-saran penyempurnaan sistem dan prosedur dalam unit kerja yang dipimpinnya, menyusun laporan unit kerja yang dipimpinnya dan membantu kelancaran kerja kepala cabang dan di lingkungan unit kerjanya.

c. Kepala Unit Keuangan

Kepala unit ini bertanggung jawab terhadap :

1. Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta pengamanan sumber daya di dalam dan lingkungan unit kerja yang dipimpinnya. Tugas-tugas pokoknya yaitu ;
   a) Menyusun rencana/program kerja dan anggaran unit kerja yang dipimpinnya.
   b) Memimpin, memotivasi dan membina pegawai bawahannya.
   c) Merencanakan dan mengembangkan sumber daya manusia, mengamankan alat dan sarana fisik didalam unit kerja yang dipimpinnya.
   d) Melakukan kerja sama dengan unit-unit kerja yang lain di dalam perusahaan.
   e) Mengendalikan seluruh pelaksanaan kegiatan di dalam unit kerja yang dipimpinnya.

f) Memberikan saran-saran penyempurnaan sistem dan prosedur di dalam unit kerjanya kepada atasan langsung.

2. Administrasi keuangan dan kelancaran penerimaan dan pengeluaran uang di Kantor Cabang. Adapun tugas-tugasnya antara lain ;
   a) Mengendalikan pencatatan pelaporan kegiatan keuangan di Kantor Cabang.
   b) Mengendalikan kelancaran penerimaan dan pengeluaran uang.
   c) Memastikan terselenggaranya pengamanan uang dan kertas berharga milik perusahaan di Kantor Cabang.
   d) Mengesahkan pengeluaran/pemasukan yang telah diotorisasi dan diverifikasi
   e) Mengendalikan kestabilan likuidasi di Kantor Cabang.
   f) Memastikan terselenggaranya pelaporan bidang keuangan ke Kantor Pusat.
3. Kelancaran Penyusunan Rencana Kerja & Anggaran Kantor Cabang. Adapun tugas-tugasnya antara lain :
   a) Mengkoordinasikan penyusunan rencana kerja/program dan anggaran Kantor Cabang bersama unit-unit yang lain
   b) Mempimpin pembuatan laporan kegiatan cabang (Triwulan, semester dan tahunan) yang dikirim ke Kantor Pusat.

d. Kepala Unit SDM dan Umum

Kepala unit sumber daya manusia dan umum bertanggung jawab atas

a. Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta pengamatan sumber daya di dalam lingkungan unit kerja yang dipimpinnya. Tugas-tugas pokoknya adalah sebagai berikut :

   1. Menyusun rencana/program kerja dan anggaran unit kerja yang dipimpinnya.
   2. Memimpin, memotivasi dan membina pegawai bawahannya
   3. Merencanakan dan mengembangkan sumber daya manusia, mengamankan alat dan sarana fisik di dalam unit kerja yang dipimpinnya.
   4. Melakukan kerjasama dengan unit-unit kerja yang lain di dalam perusahaan.
   5. Mengendalikan seluruh pelaksanaan kegiatan di dalam unit kerja yang dipimpinnya
   6. Memberikan saran-saran penyempurnaan sistem dan prosedur di dalam unit kerjanya kepada atasan langsung
   7. Mempimpin penyusunan laporan kegiatan seluruh unit kerja yang dipimpinnya
   8. Membantu kelancaran kerja atasan dan lingkungan unit kerjanya.

b. Kelancaran pelayanan penunjang kegiatan operasional di Kantor Cabang. Tugas-tugas pokoknya adalah :

   1. Mengarahkan kegiatan kesekretariatan Kantor Cabang.
   2. Memastikan terpeliharannya barang inventaris di Kantor Cabang

3. Memastikan lancarnya pelayanan yang menunjang kegiatan operasional Kantor Cabang
4. Membantu pelaksanaan kegiatan kehumasan Kantor Cabang

c. Tersedianya sarana fisik dan barang material yang dibutuhkan kantor cabang. Tugas-tugas pokoknya adalah sebagai berikut :

1. Mempimpin penyusunan rencana kebutuhan sarana fisik dan barang material di Cabang.
2. Mengendalikan pengadaan sarana fisik dan barang material di Cabang.
3. Mengendalikan penguasaan barang material di Cabang

d. Terselenggarannya kegiatan bidang SDM dan Umum di kantor cabang. Tugas-tugas pokoknya adalah sebagai berikut :

1. Mengendalikan pelaksanaan kesejahteraan pegawai.
2. Memastikan terselenggaranya administrasi kepegawaian
3. Memastikan dilaksanakannya tata tertib dan disiplin pegawai
4. Mengusulkan pengembangan keahlian/pengetahuan pegawai kepada Kepala Cabang
5. Menyelenggarakan pembuatan statistik di bidang kepegawaian dan umum di Cabang.

6. Sistem Kompensasi

Sistem kompensasi yang ada pada PT. Jasa Raharja Yogyakarta terbagi dalam dua kelompok:

a. Kompensasi secara finansial, yaitu :

1). Upah.

Berhubungan dengan tarif per jam di mana upah merupakan hasil bayaran yang kerap dibayarkan pada karyawan kontrak.

2). Gaji.

Berlaku untuk tarif bulanan atau tahunan (terlepas dari jam kerja).

3). Komisi.

Pengkaitan gaji terhadap produksi individu-individu mungkin mendapat prosentase tertentu dari penjualan baru atau gaji untuk kuota penjualan.

4). Bonus.

Pembayaran secara serentak yang dikaitkan dengan kinerja yang luar biasa, diberikan kepada karyawan yang telah memiliki jabatan khusus seperti kepala jabatan yang berupa rumah.

5). Asuransi.

Program asuransi diberikan oleh pihak perusahaan yang berupa asuransi kesehatan.

b. Kompensasi non finansial, yaitu :

1). Peningkatan kerja.

Pemberian kompensasi non finansial berupa pemberian fasilitas untuk peningkatan kinerja sehingga produktifitas dapat meningkat seperti mobil dinas sebanyak 3 buah, motor sebanyak 8 buah.

2). Pemberian kerja yang menantang.

Untuk dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan dan meningkatkan semangat kerja karyawan maka diberikan pembagian tugas yang lebih menantang. Hal ini bertujuan untuk melatih tanggung jawab yang dibebankan kepada karyawan tersebut.

3). Lingkungan perusahaan.

Lingkungan kerja yang baik dan mendukung akan membuat para karyawan merasa tenang dalam menjalankan tugasnya masing-masing sehingga prestasi kerja dan motivasi kerja akan meningkat. Lingkungan ini telah diberikan oleh perusahaan berupa tempat parkir yang luas, lokasi kantor yang strategis, tempat olah raga dan lain sebagainya.

B. Metode Penelitian

1. Jenis dan Sumber Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer diperlukan untuk mengetahui sistem kompensasi insentif yang berlaku pada PT. Jasa Raharja Yogyakarta, dilakukan dengan mengadakan tanya jawab sistem atau metode kompensasi

pada umumnya dan insentif pada khususnya. Data primer adalah data yang diperoleh dengan cara sebagai berikut :

a) Kuesioner

Kuesioner merupakan metode pengumpulan data-data yang dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan (angket) atau daftar isian terhadap obyek yang diteliti (populasi) yang diberikan kepada responden yaitu seluruh karyawan pada PT. Jasa Raharja Yogyakarta, jawaban responden atas pertanyaan yang diberikan pada penulis itu yang akan menjadi bahan analisis.

b) Interview

Interview adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara bertanya jawab langsung kepada obyek yang diteliti atau kepada perantara yang mengetahui persoalan dari obyek yang sedang diteliti untuk mendapatkan data dan informasi. Dalam hal ini yang diinterview adalah bagian personalia dan humas.

c) Dokumentasi

Mengumpulkan data-data sekunder yang diperoleh dari pengamatan dan pencermatan laporan yang berkaitan dengan sistem kompensasi yang berlaku pada PT. Jasa Raharja Yogyakarta serta penilaian atas kinerja perusahaan.

2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang disediakan oleh perusahaan, seperti data mengenai gambaran umum perusahaan, laporan keuangan, dan sistem kompensasi yang berlaku. Penulis menggunakan data-data study kepustakaan yang diperoleh dengan membaca literatur-literatur ilmiah dan informasi, serta data-data yang relevan dengan obyek penelitian yang menitikberatkan pada masalah sistem pengendalian manajemen, khususnya sistem kompensasi dan penilaian kinerja perusahaan.

2. Definisi Operasional Variabel

1. Variabel kompensasi (X1).

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk mereka.

Variabel kompensasi ini terdiri dari :

a. Gaji

Yaitu sejumlah uang yang diberikan oleh perusahaan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan dalam periode waktu tertentu.

Indikator dari variabel ini adalah :

1. Sikap adil

2. Gaji yang diberikan

b. Bonus

Yaitu pembayaran secara partai yang dikaitkan dengan kinerja yang luar biasa/esepsional.

Indikator dari variabel ini adalah :

1. Pemberian bonus
2. Peningkatan bonus

c. Asuransi

Yaitu suatu program yang diberikan perusahaan untuk memberikan proteksi atau perlindungan bagi karyawannya.

Indikator dari variabel ini adalah :

1. Jaminan kesehatan
2. Jaminan hari tua

d. Pemberian kerja yang menantang

Untuk dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan dan meningkatkan semangat kerja karyawan maka diberikan tugas kerja yang lebih menantang. Hal tersebut bertujuan untuk memberikan tanggung jawab yang lebih besar kepada para karyawannya.

Indikator dari variabel ini adalah :

1. Pencapaian target
2. Tantangan karir

e. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang baik dan mendukung akan membuat para karyawan merasa aman dan nyaman dalam menjalankan tugasnya sehingga motivasi dan prestasi kerja dapat meningkat.

Indikator dari variabel ini adalah :

1. Pemberian wewenang
2. Hasil kebijaksanaan

2. Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja adalah suatu konsep menunjukkan adanya kaitan antara hasil kerja dengan satuan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dan jasa tertentu dari seseorang tenaga kerja (Prawirosentono,1999:20). Menurut Prawirosentono ada empat indikator kinerja yaitu :

1) Efektivitas dan Efisiensi

Efektif ialah bila suatu tujuan\kegiatan tertentu tercapai, sedangkan efisiensi ialah memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif apa tidak (Prawirosentono,1999: 27). Item-item dari efektivitas dan efisiensi adalah :

a) Keefektifan dalam bekerja

b) Efisiensi waktu

2) Tanggung Jawab (Y_2)

Tanggung jawab ialah sifat dari komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki oleh seorang peserta organisasi kepada anggota organisasi lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja (Prawirosentono,1999: 29). Item-item dari tanggung jawab adalah :

a) Beban pekerjaan
b) Mengutamakan kepentingan perusahaan
c) Tanggung jawab pekerjaaan

3) Disiplin

Disiplin ialah ketaatan karyawan bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan (Prawirosentono,1999: 31). Item-item dari disiplin adalah :

a) Terhadap pekerjaan
b) Terhadap rekan kerja
c) Datang tepat waktu

4) Inisiatif

Inisiatif ialah kemampuan seseorang berkaitan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide-ide merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi atau perusahaan (Prawirosentono,1999: 32). Item-item dari inisiatif adalah :

a) Kemampuan intelektual
b) Kreatifitas individu

3. Keselarasan Tujuan

Keselaran tujuan adalah kondisi proses tindakan-tindakan yang dilakukan oleh para partisipan untuk mencapai tujuan atau kepentingannya sesuai dengan kepentingan terbaik organisasi. Tentu saja keselarasan tujuan secara sempurna antara individu dan perusahaan itu tidak pernah ada. Salah satu alasan penting setiap orang bekerja biasanya menginginkan kompensasi (dalam bentuk uang tentunya) sebesar mungkin. Sementara dari sudut pandang perusahaan, ada batas tertentu kompensasi yang bisa diberikan, sehingga minimal sistem pengendalian manajemen hendaknya tidak mendorong anggota organisasi bertindak tidak sesuai dengan kepentingan perusahaan.

Indikator variabel keselaran tujuan adalah sebagai berikut : (Abdul Halim dkk, 2000)

a. Budaya

Budaya yang dimaksud adalah aturan atau kebiasaan yang berlaku dalam perusahaan atau sering disebut dengan iklim kerja.

Item-item dalam indikator ini adalah :

1) Mengikuti aturan dan norma yang berlaku pada perusahaan
2) Memiliki hubungan kerja yang baik antar anggota organisasi

b. Gaya Manajemen

Gaya manajemen yaitu sikap pimpinan terhadap pengendalian.

Item-item dalam indikator ini yaitu :

1) Menuruti perintah pimpinan

2) Terjalin hubungan baik antara bawahan dan pimpinan

c. Organisasi Informal

Organisasi informal yaitu adanya hubungan secara informal antara satu bagian dengan bagian lainnya, sehingga setiap orang akan mengerti arah mana yang akan dituju perusahaan.

Item-item dalam indikator ini yaitu :

1) Terjalin hubungan yang baik antar departemen

2) Mengerti arah tujuan perusahaan

d. Persepsi dan Komunikasi

Perintah yang diterima oleh seseorang bawahan dari atasannya bisa saja tanggapannya berbeda. Kesalahan persepsi setiap saat dapat terjadi, dan jika tidak ditangani dengan baik maka bisa merugikan kepentingan perusahaan secara menyeluruh. Item-item dalam indikator ini yaitu :

1) Tidak terjadi miscommunication antara bawahan dengan karyawan

2) Pimpinan selalu memberikan informasi yang efektif kepada bawahannya

e. Kerjasama dan Konflik

Garis-garis yang menghubungkan kota-kotak dalam bagan organisasi menunjukkan suatu cara agar tujuan organisasi dicapai adalah dimana manajemen senior membuat keputusan dan

mengkomunikasikan keputusannya tersebut melalui hierarki organisasi ke manajer pada tingkat yang lebih rendah.

1) Keputusan yang diambil pimpinan selalu diinformasikan kebawah melalui manajer
2) Dalam menjalankan pekerjaan selalu mengabaikan tujuan pribadi agar tercapai keselarasan dengan tujuan perusahaan.

3. Metode Analisis

Data yang dikumpulkan mengenai sistem kompensasi insentif, tujuan perusahaan serta kinerja perusahaan pada PT. Jasa Raharja Yogyakarta kemudian dianalisis. Metode analisa data yang digunakan adalah sebagai berikut :

a. Analisa Data Deskriptif

Analisa data deskriptif merupakan analisa yang dilakukan dengan mendiskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti dengan menguraikan data-data yang diperoleh dari data sampel atau populasi sebagaimana adanya, serta membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum.

b. Analisa Data Inferensial

Analisa data inferensial merupakan analisa data melalui pengujian-pengujian yang dilakukan terhadap data-data yang diperoleh dari hasil penelitian. Dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan metode analisis kuantitatif. Metode kuantitatif didefinisikan sebagai suatu metode analisis statistik yang

pengujiannya didasarkan atas angka-angka.[1] Data yang diperoleh dari responden dikumpulkan, diolah dan dianalisis. Adapun metode analisis data inferensial yang digunakan antara lain :

1) Metode Regresi Sederhana

Metode ini digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$Y = a + bX$ .....[2]

$$b = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

$$a = \frac{\sum Y - b.\sum X}{n}$$

Di mana :

Y = Variabel terikat (variabel yang diduga yaitu tujuan dan kinerja perusahaan)

X = Variabel bebas (variabel yang diketahui yaitu sistem kompensasi)

a = *Intersept Constant* (nilai Y, bila X = 0)

b = Koefisien regresi yang berhubungan dengan Variabel bebas (sistem kompensasi)

[1] Anto Dajan, *Pengantar Metode Statistik,* Jilid 1, LP3ES, Jakarta, 1986, hal 17.

[2] Iqbal Hasan, Pokok-pokok Materi Statistik 2, (Statistik Inferensi), Bumi Aksara, 2002, hal 220.

Persamaan Y = a + b X memberikan arti jika variabel X mengeluarkan satu satuan maka variabel Y akan mengalami peningkatan atau penurunan sebesar 1 x b.

2) Analisa Korelasi

Metode analisa korelasi digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat yaitu untuk mengetahui hubungan antara sistem kompensasi dengan tujuan dan kinerja perusahaan digunakan rumus koefisien korelasi linear dengan metode *least square* sebagai berikut : [3]

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n(\sum X^2) - (\sum X)^2\}\{n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2\}}}$$

Dimana :

r = Koefisien korelasi

n = Banyaknya data

X = Variabel bebas (sistem kompensasi)

Y = Variabel terikat (tujuan dan kinerja perusahaan)

Prosedur perhitungan analisa korelasi adalah sebagai berikut :

a) Pengertian r :

r = 0, artinya tidak ada hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat.

---

[3] Ir.M.Igbal Hasan, Pokok-pokok Materi Statistik 1 (Statistik Deskriptif), Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 1999, hal 231.

r ≠ 0, artinya ada hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat.

b) Penentuan Hipotesa

Ho = bahwa hubungan pengaruh antara X dengan Y tidak kuat

H1 = bahwa hubungan pengaruh antara X dengan Y kuat

c) Kriteria penilaian/pengujian

Ho diterima apabila r = 0

H1 ditolak apabila r ≠ 0

d) Perhitungan r

e) Kesimpulan

3) Tes Koefisien Korelasi

Tes ini digunakan untuk mengetahui apakah koefisien korelasi antara X terhadap Y signifikan atau tidak. Tes koefisien korelasi dengan d.f = 5 % atau 0,05. Tes korelasi ini melalui tahap sebagai berikut :

a) Tes yang digunakan untuk menguji signifikan koefisien korelasi dengan menggunakan t hitung yaitu : [4]

$$t_{hitung} = r\sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

Dimana :

t *hitung* = hasil tes

r = koefisien korelasi

[4] Dr. Sugiono, Statistika Untuk Penelitian, Penerbit Alfabeta, Bandung, 2002, hal 215.

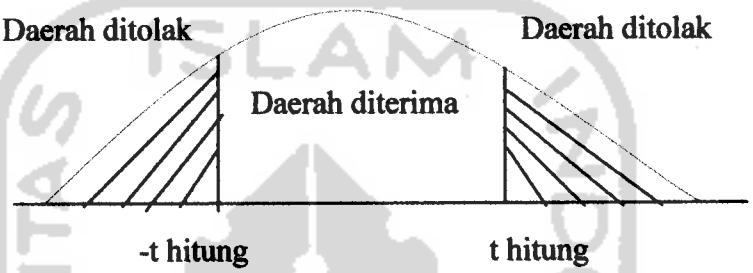
n = banyaknya data

b) Penentuan Hipotesis

H0 = bahwa korelasi antara X dengan Y tidak signifikan

H1 = bahwa korelasi antara X dengan Y signifikan

c) Kriteria penilaian/pengujian



H0 diterima bila - t tabel $\leq$ t hitung $\leq$ t tabel

H0 ditolak bila t hitung > t tabel atau –t hitung < -t tabel

d) Perhitungan

e) Kesimpulan

4) Pengujian hipotesis dengan menggunakan uji F

Langkah-langkah pengujian dengan menggunakan uji F adalah sebagai berikut :

a) Formulasi hipotesisnya :

Ho : f hitung = f tabel (tidak ada pengaruh X terhadap Y)

H1 : f hitung > f tabel (ada pengaruh positif X terhadap Y)

b) Taraf nyata (α) dan nilai F tabel :

Dalam penelitian ini ditentukan taraf nyata sebesar 5%.

c) Kriteria Pengujian :

Ho diterima apabila Fo $\leq$ F tabel

Ho ditolak apabila Fo > F tabel

d) Nilai uji F statistik : [5]

$$F = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Keterangan :

R = Koefisien korelasi

k = jumlah variabel bebas

n = jumlah anggota sampel

e) Kesimpulan :

- Jika F statistik > F tabel maka Ho ditolak, jadi ada pengaruh positif antara variabel X dan Variabel Y artinya jika upah kerja karyawan naik maka produktivitas kerja karyawan juga naik.
- Jika F statistik < F tabel maka Ho diterima, jadi tidak ada pengaruh antara variabel X dan Variabel Y.

4. Metode Pengambilan Sampel

a. Populasi

Populasi (*universe*) adalah totalitas dari semua objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang akan diteliti (bahan penelitian). Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian.[6] Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Jasa Raharja Yogyakarta.

---

[5] Ibid, Hal 219.

[6] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*, Penerbit Rineka Cipta, Yogyakarta, 1992, hal 102.

b. Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel dalam penelitian dilakukan secara acak (random sampling) karena karakteristik homogenitas populasi. Menurut Arikunto[7] apabila subjek penelitian lebih dari 100 maka sampel yang diambil sebesar 10%-15% atau 20%-25% atau lebih.

[7] Ibid, hal 107.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Deskriptive Variabel Penelitian

1. Kompensasi

Kompensasi diukur dengan 10 butir pernyataan yang mencakup gaji, bonus, asuransi, pemberian kerja yang menantang dan lingkungan kerja. Setiap pernyataan masing-masing terdiri dari empat alternatif jawaban yaitu jawaban Sangat Tidak Setuju; Tidak Setuju; Setuju; dan Sangat Setuju. Jawaban Sangat Tidak Setuju menunjukkan tingkat penilaian yang sangat rendah dan jawaban Sangat Setuju menunjukkan tingkat penilaian yang sangat tinggi.

Berikut dijelaskan untuk hasil jawaban responden pada variabel kompensasi dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

TABEL 4.1

VARIABEL KOMPENSASI

No. Item	Keadilan Kompensasi	STS	%	TS	%	S	%	SS	%
	Gaji								
1	Bersikap adil	0	0%	11	28%	25	63%	4	10%
2	Gaji yang diberikan	0	0%	8	20%	30	75%	2	5%
	Bonus								
3	Pemberian Bonus	0	0%	6	15%	28	70%	6	15%
4	Peningkatan bonus	0	0%	6	15%	29	73%	5	13%
	Asuransi								
5	Jaminan kesehatan	0	0%	7	18%	26	65%	7	18%
6	Jaminan hari tua	0	0%	2	5%	31	78%	7	18%
	Pemberian Kerja yang menantang								
7	Pencapaian target	0	0%	6	15%	30	75%	4	10%
8	Tantangan karir	0	0%	7	18%	27	68%	6	15%

	Lingkungan kerja								
9	Pemberian wewenang	0	0%	7	18%	27	68%	6	15%
10	Hasil kebijaksanaan	0	0%	10	25%	24	60%	6	15%

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2005

Berdasarkan Tabel 4.6 di atas dapat dilihat bahwa dari 40 responden yang diambil sebagai sampel, sebagian besar telah menyatakan setuju baik pada bonus, asuransi, pemberikan kerja yang menantang dan lingkungan kerja. Hal ini dapat dilihat dari besarnya prosentase jawaban responden yang mayoritas setuju pada ke 10 item pertanyaan pada variabel kompensasi. Dengan demikian menunjukkan bahwa penilaian terhadap variabel kompensasi mempunyai kecenderungan nilai yang tinggi, ini disebabkan karena kompensasi yang diberikan oleh PT. Jasa Raharja Yogyakarta telah memadai, berprinsip adil, adanya penambahan bonus, dan tersedianya asuransi kesehatan dan asuransi untuk hari tua. Selain itu pihak PT. Jasa Raharja Yogyakarta juga memberikan penghargaan-penghargaan kepada karyawan yang berprestasi sehingga memotivasi karyawan dalam bekerja dengan memberikan kerja yang menantang dan lingkungan kerja yang kondusif..

2. Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan diukur dengan 10 butir pernyataan, yang mencakup tentang efektifitas dan efisiensi, tanggung jawab, disiplin kerja dan inisiatif. Setiap pernyataan masing-masing terdiri dari empat alternatif jawaban yaitu jawaban Sangat Tidak Setuju; Tidak Setuju; Setuju; dan Sangat Setuju. Jawaban Sangat Tidak Setuju menunjukkan

tingkat penilaian yang sangat rendah dan jawaban Sangat Setuju menunjukkan tingkat penilaian yang sangat tinggi.

Berikut dijelaskan untuk hasil jawaban responden pada variabel kinerja perusahaan dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

TABEL 4.2

VARIABEL KINERJA PERUSAHAAN

No. Item	Motivasi Kerja	STS	%	TS	%	S	%	SS	%
	Efektivitas dan efisiensi								
1	Efektif dalam bekerja	0	0%	2	5%	30	75%	8	20%
2	Efisiensi waktu	0	0%	4	10%	30	75%	6	15%
	Tanggung Jawab								
3	Beban pekerjaan	0	0%	8	20%	29	73%	3	8%
4	Mengutamakan kepentingan perusahaan	0	0%	5	13%	28	70%	7	18%
5	Tanggung jawab pekerjaan	0	0%	4	10%	26	65%	10	25%
	Disiplin								
7	Disiplin terhadap pekerjaan	0	0%	3	8%	28	70%	9	23%
6	Disiplin terhadap rekan kerja	0	0%	7	18%	28	70%	5	13%
8	Datang tepat waktu	0	0%	5	13%	29	73%	6	15%
	Inisiatif								
9	Kemampuan intelektual	0	0%	4	10%	26	65%	10	25%
10	Kreativitas individu	0	0%	4	10%	28	70%	8	20%

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2005

Berdasarkan Tabel 4.7 di atas dapat dilihat bahwa dari 40 responden yang diambil sebagai sampel, sebagian besar telah memberikan penilaian yang setuju baik pada efektifitas dan efisiensi, tanggung jawab, disiplin kerja dan inisiatif. Hal ini dapat dilihat dari besarnya presentase pada jawaban setuju yang nilainya dominan pada 10 butir pertanyaan tentang kinerja karyawan. Dengan demikian menunjukkan bahwa penilaian terhadap variabel kinerja perusahaan mempunyai kecenderungan nilai yang tinggi, ini disebabkan karena karyawan selalu berusaha secara efektif dan efisien, bertanggung

jawab terhadap beban kerja, disiplin dalam bekerja dan selalu mengedepankan intelektual dan profesionalitas dalam bekerja.

3. Tujuan Perusahaan

Tujuan perusahaan diukur dengan 10 butir pernyataan yang mencakup tentang budaya, gaya manajemen, organisasi informal, persepsi dan komunikasi serta kerjasama dan konflik. Setiap pernyataan masing-masing terdiri dari empat alternatif jawaban yaitu jawaban Sangat Tidak Setuju; Tidak Setuju; Setuju; dan Sangat Setuju. Jawaban Sangat Tidak Setuju menunjukkan tingkat penilaian yang sangat rendah dan jawaban Sangat Setuju menunjukkan tingkat penilaian yang sangat tinggi.

Berikut dijelaskan untuk hasil jawaban responden pada variabel tujuan perusahaan dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

TABEL 4.3

VARIABEL TUJUAN PERUSAHAAN

No. Item	Item	STS	%	TS	%	S	%	SS	%
	Budaya								
1	Mengikuti aturan dan norma	0	0%	11	28%	25	63%	4	10%
2	Hubungan antara anggota	0	0%	8	20%	30	75%	2	5%
	Gaya Manajemen								
3	Mentaati perintah pimpinan	0	0%	6	15%	28	70%	6	15%
4	Terjalin hubungan bawahan dengan pimpinan	0	0%	6	15%	29	73%	5	13%
	Organisasi Informal								
5	Hubungan baik antar departemen	0	0%	7	18%	26	65%	7	18%
6	Mengerti arah tujuan perusahaan	0	0%	2	5%	31	78%	7	18%
	Persepsi dan Komunikasi								
7	Tidak terjadi kesalahpahaman	0	0%	6	15%	30	75%	4	10%
8	Informasi yang efektif	0	0%	7	18%	27	68%	6	15%
	Kerjasama dan Konflik								
9	Keputusan yang diambil pimpinan selalu	0	0%	7	18%	27	68%	6	15%

	diinformasikan kebawah melalui manajer								
10	Dalam menjalankan pekerjaan selalu mengabaikan tujuan pribadi agar tercapai keselarasan dengan tujuan perusahaan	0	0%	10	25%	24	60%	6	15%

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2005

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas dapat dilihat bahwa dari 40 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas telah memberikan penilaian setuju terhadap indikator budaya, gaya manajemen, organisasi informal, persepsi dan komunikasi serta kerjasama dan konflik. Hal ini dapat dilihat dari besarnya persentase pada 10 item pertanyaan pada variabel tujuan perusahaan yang mayoritas setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa penilaian terhadap variabel tujuan perusahaan mempunyai kecenderungan nilai yang tinggi, ini disebabkan karena karyawan dalam bekerja selalu mengikuti aturan dan norma yang berlaku pada perusahaan, agar keselarasan tujuan yang dicapai antara karyawan dengan perusahaan cepat dapat tercapai. Selain itu karyawan dan pimpinan atau karyawan dengan karyawan baik dalam satu departemen maupun antar departemen telah terjalin hubungan yang sangat baik, sehingga kerjasama ini akan mendorong terciptanya langkah yang sama dalam mencapai tujuan perusahaan

B. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan Uji Korelasi Product Moment. Pengujian validitas dengan responden sebanyak 40 responden sesuai dengan jumlah sampel dalam penelitian ini. Dalam pengujian ini koefisien korelasi kritis (r tabel N=40) adalah sebesar 0,2638

Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel. Jika r hitung (untuk r tiap butir pertanyaan terhadap skor total) lebih besar dari nilai r tabel, maka butir atau pertanyaan tersebut dikatakan valid.

Uji ini dilakukan pada setiap variabel yang terdiri dari gaji, bonus, asuransi, pemberian tugas menantang dan lingkungan kerja serta prestasi kerja karyawan. Setelah melalui proses pengolahan data dengan program SPSS 11.0, maka hasil uji validitas terhadap pertanyaan-pertanyaan tersebut dapat dilihat dalam Tabel 4.1. Adapun perhitungan selengkapnya tentang pengujian validitas ini dapat dilihat dalam lampiran 4.

TABEL 4.4

RANGKUMAN HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL PENELITIAN

Variabel	Butir	Koef. Korelasi	Korelasi Tabel α = 5%	Keterangan
Sistem Kompensasi	P1	0.542	0.2638	Sahih
	P2	0.405	0.2638	Sahih
	P3	0.489	0.2638	Sahih
	P4	0.409	0.2638	Sahih
	P5	0.621	0.2638	Sahih
	P6	0.350	0.2638	Sahih
	P7	0.382	0.2638	Sahih
	P8	0.428	0.2638	Sahih
	P9	0.498	0.2638	Sahih
	P10	0.450	0.2638	Sahih
Kinerja Perusahaan	P1	0.461	0.2638	Sahih
	P2	0.389	0.2638	Sahih
	P3	0.349	0.2638	Sahih
	P4	0.335	0.2638	Sahih
	P5	0.460	0.2638	Sahih
	P6	0.467	0.2638	Sahih
	P7	0.396	0.2638	Sahih
	P8	0.529	0.2638	Sahih
	P9	0.384	0.2638	Sahih
	P10	0.536	0.2638	Sahih
Keselarasan Tujuan	P1	0.400	0.2638	Sahih
	P2	0.364	0.2638	Sahih
	P3	0.323	0.2638	Sahih
	P4	0.506	0.2638	Sahih
	P5	0.456	0.2638	Sahih
	P6	0.483	0.2638	Sahih
	P7	0.341	0.2638	Sahih
	P8	0.523	0.2638	Sahih
	P9	0.468	0.2638	Sahih
	P10	0.471	0.2638	Sahih

Sumber : Data Primer diolah, 2005

Seperti telah dikemukakan diatas bahwa, bila koefisien korelasi sama dengan koefisien korelasi kritis (r-tabel = 0,2638) atau lebih, maka butir instrumen dinyatakan valid. Dari hasil uji validitas tersebut ternyata koefisien korelasi semua butir dengan skor total diatas 0,2638, sehingga semua butir instrumen pertanyaan yang berhubungan dengan

sistem kompensasi, kinerja perusahaan dan keselarasan tujuan perusahaan dapat dinyatakan valid sehingga pertanyaan-pertanyaan yang tertuang dalam angket penelitian dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

2. Uji Kehandalan Instrumen Penelitian (Reliability Test)

Dalam pengujian ini dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja. Program SPSS memberikan fasilitas untuk reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (α). Suatu variabel dikatakan reliable jika memberikan nilai Cronbach Alpha (α) ≥ 0,5 Hasil uji reliabilitas pertanyaan tentang variabel-variabel penelitian, dapat diringkas sebagaimana yang tersaji dalam tabel berikut ini.

TABEL 4.5

RINGKASAN HASIL PENGUJIAN RELIABILITAS

Variabel	Koef. Alpha	r-kritis	Status
Kompensasi	0,5871	0,5	Reliabel
Kinerja Perusahaan	0,5104	0,5	Reliabel
Keselarasan Tujuan Perusahaan	0,5176	0,5	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2005

Berdasarkan ringkasan hasil uji reliabilitas seperti yang terangkum dalam tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai koefisien Cronbach Alpha pada masing-masing variabel nilainya lebih besar dari 0,5. Dengan mengacu pada pendapat diatas maka semua butir pertanyaan dalam variabel penelitian adalah handal. Sehingga butir-

butir pertanyaan dalam variabel penelitian dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

C. Analisis Karakteristik Responden

Untuk memperoleh gambaran tentang karakteristik karyawan yang akan diteliti (responden) dilakukan pengolahan terhadap data kasar melalui perhitungan statistik deskriptif. Dengan mendeskripsikan skor dari suatu ubahan atau variabel yang ada didapatkan suatu gambaran tentang permasalahan yang akan diajukan dalam penelitian ini.

Data yang telah diperoleh selanjutnya dianalisis dengan bantuan program SPSS 11.0 dengan teknik analisis data. Berikut ini disajikan hasil analisis statistik deskriptif yang diperoleh berdasarkan jawaban yang diberikan oleh responden atas dasar pernyataan dalam kuesioner.

1. Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan jenis kelamin responden, terdiri atas dua kelompok, yaitu kelompok pria dan wanita. Hasil analisis data ini diperoleh nilai sebaran frekuensi seperti ditunjukkan pada Tabel 4.3 berikut:

TABEL 4.6

KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN

JENIS KELAMIN	JUMLAH	PERSENTASE
Laki-laki	36	90%
Perempuan	4	10%
Total	40	100%

Sumber : Data Primer yang diolah 2005

Dari data di atas menunjukkan bahwa karyawan PT. Jasa Rahaja Yogyakarta mayoritas adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 36 orang atau sebesar 90% dan sisanya sebanyak 4 orang atau sebesar 10% adalah perempuan.

2. Usia Responden

Berdasarkan usia responden, terdiri atas 2 kelompok, yaitu kelompok usia kurang dari 20–34 tahun, dan 35–49 tahun. Hasil analisis data ini diperoleh sebaran frekuensi data seperti ditunjukkan pada Tabel 4.4 berikut:

TABEL 4.7

KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN USIA

USIA	JUMLAH	PERSENTASE
20 – 34 tahun	16	40%
35 – 49 tahun	24	60%
Total	40	100%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2005

Dari data di atas menunjukkan bahwa responden mayoritas berusia antara 35-49 tahun, yaitu sebesar 60% (24 orang) sedangkan yang berusia 20-34 tahun adalah sebesar 40% (16 orang).

Dengan melihat struktur umur karyawan yang bekerja di PT. Jasa Rahaja Yogyakarta dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan adalah berusia usia menengah keatas. Hal ini tentunya merupakan salah satu modal yang baik dan menambah kekuatan internal PT. Jasa Rahaja Yogyakarta karena bidang tugas yang diberikan adalah cukup berat dan bersentuhan langsung dengan masyarakat (pelanggan). Dengan karyawan yang mayoritas berusia dewasa diharapkan pelayanan yang terbaik sesuai dengan

visi PT Jasa Rahaja Yogyakarta akan dapat diwujudkan, karena karyawan telah memiliki pengalaman kerja yang cukup.

3. Tingkat Pendidikan Responden

Berdasarkan tingkat pendidikan responden, terdiri atas 2 kelompok, yaitu kelompok SMU/MA/SMK dan kelompok Perguruan Tinggi/Akademi. Hasil analisis data ini diperoleh sebaran frekuensi data seperti ditunjukkan pada Tabel 4.5 berikut:

TABEL 4.8

KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN

PENDIDIKAN	JUMLAH	PERSENTASE
SMU/MA/SMK	18	45%
PT/Akademi	22	55%
Total	40	100%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2005

Dari Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan karyawan PT. Jasa Rahaja Yogyakarta mayoritas adalah berpendidikan tinggi yaitu lulusan Perguruan Tinggi/Akademi yaitu sebesar 55% atau sebanyak 22 orang. Sedangkan responden yang berpendidikan terakhir SMA/MA/SMK sebesar 45% atau sebanyak 18 orang.

Dengan demikian tingkat pendidikan formal karyawan PT. Jasa Rahaja Yogyakarta mayoritas adalah berpendidikan tinggi, hal ini akan menambah kualitas kerja mereka. Karena deskripsi pekerjaan yang ada disesuaikan dengan tingkat pendidikan dan keahlian individu karyawan yang dimiliki. Walaupun dengan tingkat pendidikan yang tinggi, pihak manajemen PT. Jasa Rahaja Yogyakarta juga membekali mereka dengan

pendidikan informal maupun pelatihan-pelatihan teknis sesuai dengan bidang tugasnya.

D. Analisis Inferensial

Analisis Inferensial biasanya digunakan untuk menganalisis suatu masalah agar dapat memberikan gambaran secara kongkrit sehingga keputusan dapat diambil secara lebih pasti. Dalam penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif.

Analisis kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji, analisis Regresi Linear sederhana. Model analisis Regresi Linear sederhana ini dipilih untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel-sistem kompensasi terhadap kinerja perusahaan dan keselarasan tujuan perusahaan pada PT. Jasa Rahaja Yogyakarta.

1. Pengaruh Sistem Kompensasi Terhadap Kinerja perusahaan

Model Regresi Linear sederhana untuk variabel sistem kompensasi terhadap kinerja perusahaan mempunyai formula sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

Dalam penelitian ini, dalam menganalisis Regresi Linear sederhana peneliti menggunakan seri program statistik SPSS versi 11.00. SPSS adalah suatu program *software* komputer yang digunakan untuk mengolah data baik parametrik maupun nonparametrik.

Hasil analisis Regresi Linier Sederhana dapat ditunjukkan seperti pada Tabel 4.9 sebagai berikut:

TABEL 4.9

ESTIMASI REGRESI LINEAR SEDERHANA
PENGARUH SISTEM KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN

Variabel	Regrecion Coeficient	T_{hitung}	t_{Tabel} (DF=38)	Sig t	Keterangan
Konstanta	13.513				
Sistem Kompensasi	0.579	5.112	2,0244	0,000	Signifikan
Standart error	= 1,80563				
Adjusted R Square	= 0,392				
R Square	= 0,407				
Multiple R	= 0,638				
Signif F	= 0,000				
F hitung	= 26,135				

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2005

Dengan memperhatikan model regresi dan hasil Regresi Linear Berganda maka di dapat persamaan pengaruh sistem kompensasi terhadap kinerja perusahaan pada PT. Jasa Rahaja Yogyakarta sebagai berikut :

Y = 13,513 + 0,579X

Berdasarkan berbagai parameter dalam persamaan regresi mengenai pengaruh sistem kompensasi terhadap kinerja perusahaan, maka dapat diberikan interpretasi sebagai berikut:

1) Konstanta (Koefisien a)

Nilai konstanta sebesar 13,513 yang berarti bahwa jika tidak ada sistem kompensasi yang mempengaruhi kinerja perusahaan maka besarnya kinerja perusahaan hanya sebesar 13,513. Artinya kinerja

perusahaan akan rendah jika perusahaan tidak mampu memberikan kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan.

2) Koefisien Kompensasi (b)

Variabel Kompensasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan, dengan koefisien regresi sebesar 0,579 yang artinya apabila variabel kompensasi meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja perusahaan akan meningkat sebesar 0,579 satuan. Dengan adanya pengaruh yang positif ini, berarti bahwa antara variabel kompensasi dan kinerja perusahaan menunjukkan hubungan yang searah. Jika variabel kompensasi semakin meningkat mengakibatkan kinerja perusahaan akan meningkat, begitu pula sebaliknya jika pada variabel kompensasi semakin menurun maka kinerja perusahaan akan semakin menurun.

a) Uji t

Seperti telah dijelaskan dalam bab sebelumnya, hasil dari perbandingan antara t_{hitung} dengan t_{Tabel} akan dijadikan dasar untuk pengambilan keputusan. Tabel 4.10 di atas yang berisi hasil persamaan regresi pada variabel-variabel penelitian akan memperlihatkan hasil dari t_{hitung} yang dikeluarkan oleh output olah data dengan menggunakan *SPSS for Windows*. Dari Tabel tersebut terlihat nilai t_{hitung} dan dapat dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan dengan cara membandingkannya dengan t_{Tabel}.

Untuk menginterpretasikan data pada Tabel 4.9 kita

kembali ke hipotesis yang menyatakan :

Ho : Tidak ada hubungan yang signifikan antara variabel kompensasi dengan kinerja perusahaan

Ha : Ada hubungan yang signifikan antara variabel kompensasi dengan kinerja perusahaan.

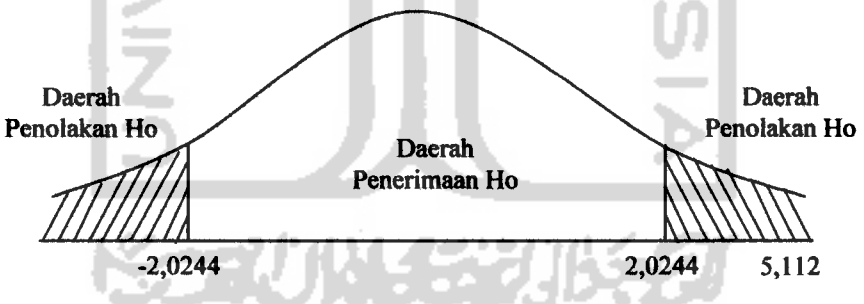
Jika $t_{hitung} > t$ tabel atau $t_{hitung} < -t$ tabel maka Ha diterima

Jika $-t$ tabel $< t_{hitung} <+ t$ tabel maka Ha ditolak.

Dalam pengambilan kesimpulan ini dapat diperjelas lagi dengan Gambar 4.1 sebagai berikut:

GAMBAR 4.1

PENGUJIAN T TEST SISTEM KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN



Dengan pengujian dua sisi yang menggunakan tingkat signifikan sebesar $\alpha = 5\%$ dan dengan derajat kebebasan df (N-k-1) diperoleh t tabel = ± 2,0244. Hasil perhitungan pada regresi berganda diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 5,112. Dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{Tabel} (5,112 > 2,0244) maka seperti terlihat pada Gambar 4.1 t_{hitung} berada pada daerah penolakan Ho, artinya

pada variabel sistem kompensasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Sedangkan besarnya hubungan antara sistem kompensasi dengan kinerja perusahaan ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi yaitu sebesar R = 0,638. Hal ini berarti terdapat hubungan positif sebesar 63,8% variabel kompensasi dengan kinerja perusahaan. Hubungan tersebut termasuk dalam kategori yang kuat karena nilai koefisien korelasi cenderung mendekati angka 1.

b) Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja perusahaan. Untuk menginterpretasikan data di atas kita kembali ke hipotesis yang menyatakan :

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan sistem kompenssi terhadap kinerja perusahaan pada PT. Jasa Raharja Yogyakarta.

Ha : Ada pengaruh yang signifikan sistem kompenssi terhadap kinerja perusahaan pada PT. Jasa Raharja Yogyakarta

Kriteria pengujian :

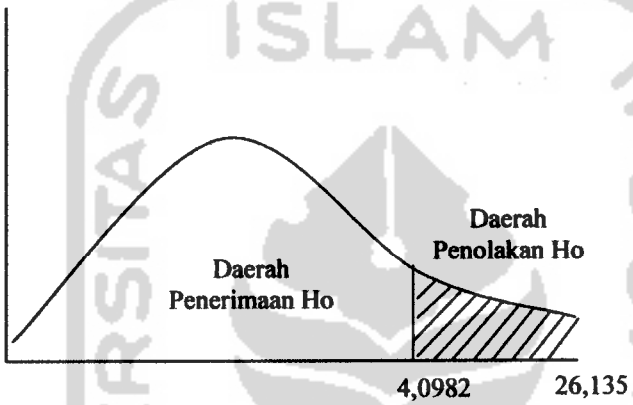
- Jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ maka Ho diterima dan Ha ditolak
- Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka Ho ditolak dan Ha diterima

Tabel 4.9 di atas dapat diketahui besarnya F_{hitung} yaitu sebesar 26,135. Dengan berpedoman pada DF = (K-1) (N-K)

diperoleh F tabel atau $F_{0,05;1;38}$ yaitu sebesar 4,0982. Dalam pengambilan kesimpulan ini dapat diperjelas lagi dengan Gambar 4.2 sebagai berikut:

GAMBAR 4.2

UJI DISTRIBUSI F PENGARUH SISTEM KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN



Dari Tabel 4.9 di atas di dapat F_{hitung} sebesar 26,135 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa F_{hitung} jauh lebih besar dari F_{tabel} yang nilainya 4,0982. Karena $F_{hitung} > F_{Tabel}$ (26,135>4,0982), maka Ha diterima dan Ho ditolak. Ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan sistem kompensasi terhadap kinerja perusahaan pada PT. Jasa Raharja Yogyakarta.

Untuk menunjukkan berapa persen variabel kinerja perusahaan yang dapat dijelaskan oleh sistem kompensasi dapat dilihat dari koefisien determinasi. Dari Tabel 4.9 di atas dapat diketahui koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,407. Dengan nilai koefisien determinasi sebesar 0,407, maka dapat diartikan bahwa

40,7% kinerja perusahaan dapat dijelaskan oleh sistem kompensasi. Sedangkan sisanya sebesar 59,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

Pada tabel 4.9 juga terlihat nilai *Standard Error of the Estimate* (Standar eror penaksiran) yaitu sebesar 1,80563. Nilai ini lebih kecil dari pada standar deviasi pada kinerja perusahaan yaitu sebesar 2,3155 (lampiran). Hal ini dapat menjelaskan bahwa model regresi lebih baik dalam bertindak sebagai prediktor kinerja perusahaan, dan mempunyai ketepatan prediksi yang tinggi karena mempunyai standar error yang lebih kecil.

2. Pengaruh Sistem Kompensasi Terhadap Keselarasan Tujuan Perusahaan

Model Regresi Linear sederhana untuk variabel sistem kompensasi terhadap keselarasan tujuan perusahaan mempunyai formula sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

Dalam penelitian ini, dalam menganalisis Regresi Linear sederhana peneliti menggunakan seri program statistik SPSS versi 11.00. SPSS adalah suatu program *software* komputer yang digunakan untuk mengolah data baik parametrik maupun nonparametrik.

Hasil analisis Regresi Linier Sederhana dapat ditunjukkan seperti pada Tabel 4.10 sebagai berikut:

TABEL 4.10

ESTIMASI REGRESI LINEAR SEDERHANA
PENGARUH SISTEM KOMPENSASI TERHADAP
KESELARASAN TUJUAN PERUSAHAAN

Variabel	Regrecion Coeficient	T_{hitung}	t_{Tabel} (DF=38)	Sig t	Keterangan
Konstanta	6.256				
Sistem Kompensasi	0.798	7.483	2,0244	0,000	Signifikan
Standart error	= 1,69826				
Adjusted R Square	= 0,585				
R Square	= 0,596				
Multiple R	= 0,772				
Signif F	= 0,000				
F hitung	= 55,999				

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2005

Dengan memperhatikan model regresi dan hasil Regresi Linear Berganda maka di dapat persamaan pengaruh sistem kompensasi terhadap keselarasan tujuan perusahaan pada PT. Jasa Rahaja Yogyakarta sebagai berikut :

Y = 6,256 + 0,798X

Berdasarkan berbagai parameter dalam persamaan regresi mengenai pengaruh sistem kompensasi terhadap keselarasan tujuan perusahaan, maka dapat diberikan interpretasi sebagai berikut:

1) Konstanta (Koefisien a)

Nilai konstanta sebesar 6,256 yang berarti bahwa jika tidak ada sistem kompensasi yang mempengaruhi keselarasan tujuan perusahaan

maka besarnya keselarasan tujuan perusahaan hanya sebesar 6,256. Artinya keselarasan tujuan perusahaan akan rendah jika perusahaan tidak mampu memberikan kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan.

2) Koefisien Kompensasi (b)

Variabel kompensasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap keselarasan tujuan perusahaan, dengan koefisien regresi sebesar 0,798 yang artinya apabila variabel kompensasi meningkat sebesar 1 satuan, maka keselarasan tujuan perusahaan akan meningkat sebesar 0,798 satuan. Dengan adanya pengaruh yang positif ini, berarti bahwa antara variabel kompensasi dan keselarasan tujuan perusahaan menunjukkan hubungan yang searah. Jika variabel kompensasi semakin meningkat mengakibatkan keselarasan tujuan perusahaan akan meningkat, begitu pula sebaliknya jika pada variabel kompensasi semakin menurun maka keselarasan tujuan perusahaan akan semakin menurun.

a) Uji t

Seperti telah dijelaskan dalam bab sebelumnya, hasil dari perbandingan antara t_{hitung} dengan t_{Tabel} akan dijadikan dasar untuk pengambilan keputusan. Tabel 4.10 di atas yang berisi hasil persamaan regresi pada variabel-variabel penelitian akan memperlihatkan hasil dari t_{hitung} yang dikeluarkan oleh output olah data dengan menggunakan *SPSS for Windows*. Dari Tabel tersebut

terlihat nilai t_{hitung} dan dapat dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan dengan cara membandingkannya dengan t_{Tabel}.

Untuk menginterpretasikan data pada Tabel 4.10 kita kembali ke hipotesis yang menyatakan :

Ho : Tidak ada hubungan yang signifikan antara variabel kompensasi dengan keselarasan tujuan perusahaan

Ha : Ada hubungan yang signifikan antara variabel kompensasi dengan keselarasan tujuan perusahaan.

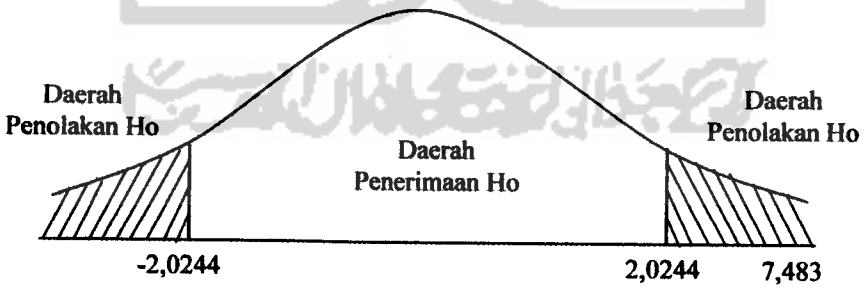
Jika $t_{hitung} > t$ tabel atau $t_{hitung} < -t$ tabel maka Ha diterima

Jika $-t$ tabel $< t_{hitung} <+ t$ tabel maka Ha ditolak.

Dalam pengambilan kesimpulan ini dapat diperjelas lagi dengan Gambar 4.3 sebagai berikut:

GAMBAR 4.3

PENGUJIAN T TEST SISTEM KOMPENSASI TERHADAP KESELARASAN TUJUAN PERUSAHAAN



Dengan pengujian dua sisi yang menggunakan tingkat signifikan sebesar $\alpha = 5\%$ dan dengan derajat kebebasan df (N-k-1) diperoleh t tabel = ± 2,0244. Hasil perhitungan pada regresi berganda diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 7,483. Dengan demikian

t_{hitung} lebih besar dari t_{Tabel} (7,483 > 2,0244) maka seperti terlihat pada Gambar 4.2 t_{hitung} berada pada daerah penolakan Ho, artinya pada variabel sistem kompensasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap keselarasan tujuan perusahaan.

Sedangkan besarnya hubungan antara sistem kompensasi dengan keselarasan tujuan perusahaan ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi yaitu sebesar R = 0,772. Hal ini berarti terdapat hubungan positif sebesar 77,2% variabel kompensasi dengan keselarasan tujuan perusahaan. Hubungan tersebut termasuk dalam kategori yang kuat karena nilai koefisien korelasi cenderung mendekati angka 1

b) Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel kompensasi terhadap keselarasan tujuan perusahaan. Untuk menginterpretasikan data di atas kita kembali ke hipotesis yang menyatakan :

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan sistem kompenssi terhadap keselarasan tujuan perusahaan pada PT. Jasa Raharja Yogyakarta.

Ha : Ada pengaruh yang signifikan sistem kompensasi terhadap keselarasan tujuan perusahaan pada PT. Jasa Raharja Yogyakarta

Kriteria pengujian :

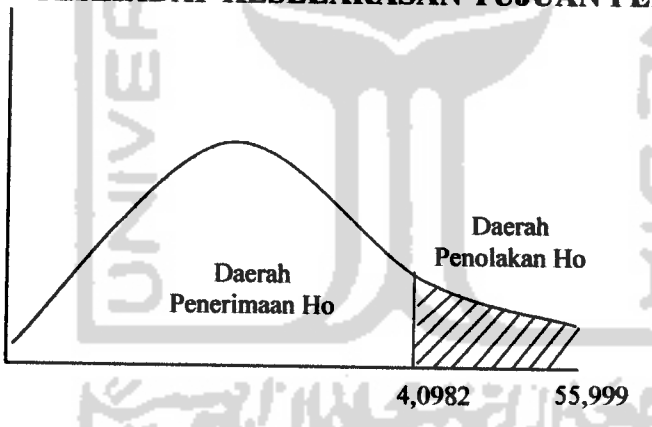
- Jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ maka Ho diterima dan Ha ditolak

- Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka Ho ditolak dan Ha diterima

Tabel 4.10 di atas dapat diketahui besarnya F_{hitung} yaitu sebesar 55,999. Dengan berpedoman pada DF = (K-1) (N-K) diperoleh F tabel atau $F_{0,05;1;38}$ yaitu sebesar 4,0982. Dalam pengambilan kesimpulan ini dapat diperjelas lagi dengan Gambar 4.4 sebagai berikut:

GAMBAR 4.4

UJI DISTRIBUSI F PENGARUH SISTEM KOMPENSASI TERHADAP KESELARASAN TUJUAN PERUSAHAAN



Dari Tabel 4.10 di atas di dapat F_{hitung} sebesar 55,999 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa F_{hitung} jauh lebih besar dari F_{tabel} yang nilainya 4,0982. Karena $F_{hitung} > F_{Tabel}$ (55,999 >4,0982), maka Ha diterima dan Ho ditolak. Ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan sistem kompensasi terhadap keselarasan tujuan perusahaan pada PT. Jasa Raharja Yogyakarta.

Untuk menunjukkan berapa persen variabel keselarasan tujuan perusahaan yang dapat dijelaskan oleh sistem kompensasi dapat dilihat dari koefisien determinasi. Dari Tabel 4.10 di atas dapat diketahui koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,596. Dengan nilai koefisien determinasi sebesar 0,596, maka dapat diartikan bahwa 59,6% keselarasan tujuan perusahaan dapat dijelaskan oleh sistem kompensasi. Sedangkan sisanya sebesar 40,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

Pada tabel 4.10 juga terlihat nilai *Standard Error of the Estimate* (Standar eror penaksiran) yaitu sebesar 1,69826. Nilai ini lebih kecil dari pada standar deviasi pada keselarasan tujuan perusahaan yaitu sebesar 2,63653 (lampiran). Hal ini dapat menjelaskan bahwa model regresi lebih baik dalam bertindak sebagai prediktor keselarasan tujuan perusahaan, dan mempunyai ketepatan prediksi yang tinggi karena mempunyai standar error yang lebih kecil.

E. Pembahasan dan Implikasi

Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan dan keselarasan tujuan perusahaan pada PT. Jasa Raharja Yogyakarta. Signifikansi tersebut dapat dilihat dari besarnya nilai t-hitung dari masing-masing variabel yang lebih besar dari nilai t-tabel dengan taraf

signifikansi 5%. Hal ini berarti sistem kompensasi yang dilakukan pada PT. Jasa Raharja Yogyakarta telah mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan akan mudah dicapai sesuai dengan target yang ditentukan.

Hal ini disebabkan karena kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar maupun kinerja yang tinggi dari karyawan. Jadi, nilai kinerja dari karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayarkan oleh perusahaan. Hal ini bertujuan agar perusahaan mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin. Sistem kompensasi dalam suatu perusahaan/organisasi diperlukan untuk mencapai keselarasan tujuan *stakeholder* perusahaan dengan kepentingan para manajer. Kompensasi insentif merupakan mekanisme penting yang dapat mendorong dan memotivasi para manajer untuk mencapai tujuan *stakeholder* perusahaan/organisasi. Pihak manajemen perusahaan harus merancang rencana kompensasi insentif bagi para manajer sehingga dapat menghindari kesalahan dalam pemberian kompensasi insentif atau bonus

Untuk itu pihak manajemen perusahaan harus memperhatikan variabel kompensasi ini, terutama pada sistem keadilan kompensasi, sistem pembayaran kompensasi dan besarnya kompensasi yang diberikan kepada karyawan. Dalam memberikan kompensasi hendaknya disesuaikan dengan beban kerja karyawan sehingga karyawan akan merasa telah adil terhadap apa yang telah diberikan kepada perusahaan dengan apa yang telah mereka

peroleh dari perusahaan. Pemberian kompensasi ini juga hendaknya disesuaian dengan Undang-Undang yang berlaku misalnya sesuai dengan UMR dan harus mampu mencukupi kebutuhan hidup dirinya maupun keluarganya.

Hal ini penting karena salah satu elemen penting yang mempengaruhi kinerja dalam perusahaan yaitu penetapan kebijakan-kebijakan kompensasi yang diberlakukan pada perusahaan yang bersangkutan. Pimpinan perusahaan mempunyai pengaruh besar terhadap penghargaan terhadap kemampuan pegawai/karyawan melalui penetapan upah atau kebijakan sistem kompensasi yang diberlakukan. Besarnya balas jasa atau kompensasi ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya balas jasa atau kompensasi yang akan diterimanya. Apabila kompensasi yang diterima pegawai semakin besar berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Dengan demikian kepuasan kerjanya juga semakin baik. Disinilah letak pentingnya kompensasi, semakin tinggi kompensasi yang diterima pegawai maka semakin puas sehingga pegawai termotivasi untuk melaksanakan kewajibannya dengan baik sehingga dapat dicapai tingkat kinerja perusahaan yang relevan.

Selain itu jika kompensasi rendah/tidak sesuai maka dapat menimbulkan ketidakpuasan karyawan dalam bekerja, terutama pada PT. Jasa Raharja Yogyakarta yang berhubungan langsung dengan komplain konsumen, sehingga karyawan harus mampu memberikan pelayanan yang responsive,

dan empaty serta harus bersikap bijaksana, karena tidak sedikit kasus kekecewaan konsumen atas komplain yang diajukan dapat menyinggung perasaan karyawan. Hal ini jika tidak dimbangi dengan sistem kompensasi yang adil, sesuai dan mencukupi dapat menimbulkan ketidakpuasan karyawan, implikasinya pelayanan kepada konsumen akan menjadi buruk. Namun demikian kompensasi sebagai salah satu indikator kepuasan dalam bekerja sulit ditaksir, karena pandangan-pandangan karyawan mengenai uang atau imbalan langsung nampaknya sangat subyektif dan barangkali merupakan sesuatu yang khas dalam perusahaan jasa. Tetapi pada dasarnya adanya dugaan ketidakadilan dalam memberikan upah maupun gaji merupakan sumber ketidakpuasan karyawan pada akhirnya bisa menimbulkan perselisihan dan semangat rendah dari karyawan itu sendiri. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Kemudian program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena hal itu mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia atau dengan kata lain agar karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen yang tinggi pada perusahaan. Kompensasi mempunyai pengaruh yang besar dalam penarikan karyawan, motivasi, produktivitas, dan tingkat perputaran karyawan. Ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima dapat menimbulkan perilaku negatif karyawan terhadap perusahaan dan dampak *job involvement* yang bisa dilihat dari menurunnya komitmen yang pada akhirnya akan menurunkan

kinerjanya. Kondisi ini menuntut suatu perusahaan untuk mengembangkan *performance*-nya, dan hal itu harus didukung pula oleh karyawan yang professional dan memiliki loyalitas serta dedikasi yang tinggi. Untuk mencapai hal tersebut, maka pemberian kompensasi yang memuaskan dapat mengurangi timbulnya *turnover* dan *absenteeisme.* Dengan meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi dan melibatkan karyawan dalam kegiatan organisasi maka hal ini akan dapat mengurangi adanya *turnover* dan *absenteeisme.*

Implikasinya sistem kompensasi yang efektif akan mendorong para manajer untuk membuat keputusan-keputusan yang relevan dengan keselarasan tujuan para *stakeholder* termasuk tujuan para manajer. Tujuan sistem kompensasi adalah keselarasan tujuan, tetapi tidak mungkin mencapai keselarasan tujuan tersebut secara sempurna tetapi keselarasan secara relatif.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian seperti yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu :

1. Sistem kompensasi yang dilaksanakan pada PT. Jasa Raharja Yogyakarta telah dilaksanakan dengan baik. Hasil ini dibuktikan dengan hasil deskriptive jawaban responden terhadap variabel sistem kompensasi yang cenderung tinggi dimana sebagian besar responden menjawab setuju dan sangat setuju. Hal ini disebabkan karena kompensasi yang diberikan oleh PT. Jasa Raharja Yogyakarta telah memadai, berprinsip adil, sesuai dengan undang-undang, dan semuanya diberikan secara transparan. Selain itu pihak PT. Jasa Raharja Yogyakarta juga memberikan penghargaan-penghargaan kepada karyawan yang berprestasi sehingga memotivasi karyawan dalam bekerja agar memperoleh penghargaan dari perusahaan
2. Terdapat hubungan dan pengaruh yang signifikan sistem kompensasi terhadap kinerja dan kemampuan pencapaian keselarasan tujuan perusahaan. Hal ini berarti semakin besar pemberian kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya maka semakin tinggi pula kinerja perusahaan dan kemampuan pencapaian keselarasan tujuan perusahaan.

3. Sistem kompensasi yang ada pada PT. Jasa Raharja Yogyakarta telah berjalan secara efektif dalam pencapaian tujuan perusahaan dan kinerja perusahaan. Hal ini disebabkan karena usaha yang selama ini telah dilakukan dengan memberikan sistem kompensasi yang baik ternyata mampu meningkatkan kinerja perusahaan dan mampu mencapai tujuan-tujuan perusahaan sesuai misi dan visi perusahaan.

B. Saran

Berdasar kesimpulan di atas, selanjutnya dapat diusulkan saran yang diharapkan akan bermanfaat bagi karyawan PT. Jasa Raharja Yogyakarta berkaitan dengan pengaruh kompensasi terhadap kinerja dan keselarasan tujuan perusahaan.

1. Kebijakan kompensasi kedepan tetap diarahkan pada upaya mencapai kinerja perusahaan untuk mencapai target hasil kerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Namun harus menjaga tuntutan sesuai dengan perkembangan yang terjadi misalnya besarnya gaji, bonus maupun asuransi yang telah dilaksanakan. Faktor lingkungan kerja dan jenis pekerjaan juga perlu diperhatikan sehingga karyawan dalam bekerja tidak cepat merasa bosan.
2. Peningkatan kompensasi lebih diprioritaskan pada gaji karyawan. Dimana pihak manajemen perusahaan dalam memberikan gaji harus secara adil disesuaikan dengan masa kerjanya, jabatan, beban kerja dan jasa-jasa yang diberikan.

DAFTAR PUSTAKA

Abdul Halim, dkk, *Sistem Pengendalian Manajemen,* Edisi Revisi, Cetakan Pertama, Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Yogyakarta, 2000.

Agus Tulus, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1994.

Anto Dajan, *Pengantar Metode Statistik,* Jilid 1, LP3ES, Jakarta, 1986.

Kurniawan, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2003.

Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 2002.

Mulyadi, *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta, 1993.

Mulyadi dan Jhony Setyawan, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*, Edisi 2, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001.

Igbal Hasan, *Pokok-pokok Materi Statistik 1 (Statistik Deskriptif)*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 1999.

_____, *Pokok-pokok Materi Statistik 2 (Statistik Inferensi)*, Bumi Aksara, 2002.

Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku 2, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2002.

Sugiono, *Statistika untuk Penelitian*, Penerbit Alfabeta, Bandung, 2002.

Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*, Penerbit Rineka Cipta, Yogyakarta, 1992.

Supriyono, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi I, BPFE Yogyakarta, 2000.

Suyadi Prawiro Sentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta, 1999.

LAMPIRAN

KUESIONER

PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA DAN KESELARASAN TUJUAN PERUSAHAAN

(Studi Kasus Pada PT. Jasa Raharja Yogyakarta)

Disusun Oleh :

ZUBAIDAH

98312342

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2006

SURAT PENGANTAR KUESIONER

Kepada Yth.
Bapak Pimpinan

di
PT. Jasa Raharja
Yogyakarta

Dengan hormat,

Sehubungan dengan kegiatan penelitian untuk penyusunan tugas akhir (skripsi) dengan judul **"ANALISIS SISTEM KOMPENSASI TERHADAP KESELARASAN TUJUAN DAN KINERJA PERUSAHAAN (Study Kasus Pada PT. Jasa Raharja Yogyakarta)"**, dimana tugas akhir tersebut merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Program Strata 1 (S1) di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta.

Penulis mengharapkan kesediaan karyawan-karyawan PT. Jasa Raharja untuk meluangkan waktunya mengisi kuisioner/daftar pertanyaan yang telah penulis sediakan. Dalam penelitian ini penulis tidak mempunyai maksud dan tujuan apapun, kecuali kepentingan ilmiah semata dan hanya sebagai sarana pengumpulan data. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kejujuran dalam pengisian kuesioner.

Atas kesediaan waktu dan bantuannya penulis sampaikan banyak terima kasih.

Yogyakarta,.... September 2003

Mengetahui,

Hormat Saya,

Dr. H. Achmad Sobirin, MBA. Ak.

ZUBAIDAH

Daftar Pertanyaan Untuk Responden

PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA DAN KESELARASAN TUJUAN PERUSAHAAN

(Studi Kasus Pada PT. Jasa Raharja Yogyakarta)

A. Karakteristik Responden

Pilih salah satu jawaban yang tersedia dengan memberikan tanda silang (x), pada jawaban yang anda anggap benar :

1. Jenis Kelamin : a. Pria b. Wanita
2. Usia anda :

a. Dibawah 19 tahun

b. 20 tahun – 34 tahun

c. 35 tahun – 49 tahun

d. Diatas 50 tahun

3. Tingkat pendidikan terakhir anda :

a. SD

b. SMP

c. SMU/MA/SMK

d. PT/AKADEMI

e. Lain-lain

B. Pertanyaan Untuk Diisi Oleh Responden :

Berilah tanda cek ( ) pada kolom jawaban untuk setiap item pertanyaan.

Keterangan pilihan jawaban kuesioner :

SS	: Sangat Setuju
S	: Setuju
TS	: Tidak Setuju
STS	: Sangat Tidak Setuju

1. **Pertanyaan Tentang Sistem Kompensasi Pada PT. Jasa Raharja Yogyakarta**

NO	Pertanyaan	Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Perusahaan telah memberikan gaji kepada karyawan secara adil				
2	Sistem pemberian gaji di perusahaan Bapak/Ibu/Sdr sudah sesuai dengan tingkat kinerja pada tiap bagian				
3	Bapak/Ibu/Sdr puas dengan bonus yang diberikan perusahaan selama ini				
4	Bonus yang diberikan perusahaan selalu mengalami peningkatan dari tahun ke tahun				
5	Tersedianya poliklinik untuk memberikan pelayanan kesehatan bagi karyawan yang sedang sakit				
6	Perusahaan menyediakan dana pensiun sebagai jaminan hari tua				
7	Perusahaan memberikan target kepada karyawannya dalam menyelesaikan tugasnya				
8	Jenis pekerjaan yang diberikan perusahaan tidak monoton, sehingga jenis pekerjaan ini				

	menantang.				
9	Pimpinan telah memberikan wewenang penuh terhadap tugas-tugas yang diberikan				
10	Kebijaksanaan perusahaan terhadap jenis-jenis pekerjaan yang harus diselesaikan sudah sesuai dengan keinginan saya.				

2. Pertanyaan Tentang Tujuan Perusahaan

NO	Pertanyaan	Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Dalam bekerja di PT. Jasa Raharja Yogyakarta, saya selalu mengikuti aturan dan norma yang berlaku di perusahaan				
2	Saya selalu menjalin hubungan kerja yang baik antar karyawan di berbagai departemen				
3	Saya selalu menuruti perintah dari atasan saya, agar tujuan perusahaan cepat tercapai.				
4	Saya selalu menjalin hubungan yang baik dengan atasan demi terwujudnya tujuan perusahaan.				
5	Saya senang bekerja di PT. Jasa Raharja Yogyakarta karena seluruh karyawan di sini telah				

	terjadi hubungan yang baik antar departemen, sehingga tujuan perusahaan cepat tercapai				
6	Transparansi kebijakan mengenai tujuan yang hendak dicapai di PT. Jasa Raharja Yogayakarta cukup jelas memperjelas harapan-harapan karyawan terhadap perusahaan				
7	Tidak pernah terjadi kesalahpahaman antara saya dengan atasan saya				
8	Pimpinan saya dalam memberikan informasi tentang kebijaksanaan yang baru selalu efektif dan tidak bertele-tele.				
9	PT. Jasa Raharja Yogyakarta senantiasa memberikan akses informasi kepada karyawannya perihal pengelolaan perusahaan yang berhubungan dengan pencapaian tujuan perusahaan				
10	PT. Jasa Raharja Yogyakarta memiliki tujuan yang selaras baik bagi kemajuan PT. Jasa Raharja Yogyakarta maupun karyawannya				

3. Pertanyaan Tentang Kinerja Perusahaan

NO	Pertanyaan	Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Saya akan berusaha meningkatkan kinerja saya dan lebih efektif dalam bekerja				
2	Saya akan berusaha bekerja di perusahaan ini secara efisien waktu				
3	Saya memiliki tanggung jawab sesuai dengan beban kerja yang diberikan oleh atasan				
4	Dalam bekerja saya selalu mengutamakan kepentingan perusahaan.				
5	Saya selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaan				
6	Saya selalu disiplin dalam bekerja				
7	Saya bersedia menghormati rekan kerja saya				
8	Saya berusaha tidak akan terlambat masuk kantor, sesuai dengan jam kerja kantor				
9	Saya selalu mengembangkan daya pikir sesuai dengan kemampuan intelektual				
10	Jenis pekerjaan yang ada selama ini, cocok untuk mengembangkan kreativitas saya.				

No.	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan	Pertanyaan Tentang Sistem Kompensasi Pada PT. JR Yogyakarta										TOTAL SKOR
				No. 1	No.2	No.3	No.4	No.5	No.6	No.7	No.8	No.9	No.10	
1	Pria	35-49	PT/Akademi	3	3	2	3	3	4	2	3	2	2	27
2	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	30
3	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	26
4	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	32
5	Wanita	35-49	SMU/MA/SMK	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	28
6	Wanita	35-49	PT/Akademi	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	33
7	Wanita	35-49	PT/Akademi	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	31
8	Wanita	35-49	PT/Akademi	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	26
9	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	2	2	2	4	2	3	3	2	3	3	26
10	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	3	4	4	3	2	3	2	3	3	3	30
11	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	26
12	Pria	35-49	PT/Akademi	2	3	3	2	2	3	3	4	2	2	26
13	Pria	35-49	PT/Akademi	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	28
14	Pria	35-49	PT/Akademi	3	2	3	3	3	3	2	4	3	4	30
15	Pria	35-49	PT/Akademi	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	31
16	Pria	35-49	PT/Akademi	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	29
17	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	30
18	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	26
19	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	26
20	Pria	35-49	PT/Akademi	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	32
21	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	4	3	3	4	3	3	3	3	4	2	32
22	Pria	35-49	PT/Akademi	2	3	3	4	4	4	3	4	4	3	34
23	Pria	35-49	PT/Akademi	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	32
24	Pria	35-49	PT/Akademi	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	27
25	Pria	35-49	PT/Akademi	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	27
26	Pria	35-49	SMU/MA/SMK	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	30
27	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	29
28	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	33
29	Pria	20-34	PT/Akademi	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	27
30	Pria	35-49	PT/Akademi	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	27
31	Pria	35-49	PT/Akademi	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	28
32	Pria	35-49	SMU/MA/SMK	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	34
33	Pria	35-49	SMU/MA/SMK	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	32
34	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	32
35	Pria	20-34	PT/Akademi	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	29
36	Pria	20-34	PT/Akademi	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	32
37	Pria	35-49	PT/Akademi	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	30
38	Pria	35-49	PT/Akademi	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	32
39	Pria	35-49	PT/Akademi	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	32
40	Pria	35-49	SMU/MA/SMK	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	31
				113	114	120	119	120	125	118	119	119	116	1183

No.	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan	Pertanyaan Tentang Kinerja PT. JR Yogyakarta										TOTAL SKOR
				No. 1	No.2	No.3	No.4	No.5	No.6	No.7	No.8	No.9	No.10	
1	Pria	35-49	PT/Akademi	3	3	2	4	3	2	4	3	3	4	31
2	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32
3	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	31
4	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	32
5	Wanita	35-49	SMU/MA/SMK	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	32
6	Wanita	35-49	PT/Akademi	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	33
7	Wanita	35-49	PT/Akademi	3	4	2	4	2	4	3	3	3	3	31
8	Wanita	35-49	PT/Akademi	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	27
9	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	28
10	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	30
11	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	3	4	3	2	4	2	3	3	3	3	30
12	Pria	35-49	PT/Akademi	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	30
13	Pria	35-49	PT/Akademi	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	31
14	Pria	35-49	PT/Akademi	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	31
15	Pria	35-49	PT/Akademi	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	28
16	Pria	35-49	PT/Akademi	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	31
17	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	32
18	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	25
19	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	24
20	Pria	35-49	PT/Akademi	3	3	2	3	4	3	3	4	4	3	32
21	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	32
22	Pria	35-49	PT/Akademi	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	34
23	Pria	35-49	PT/Akademi	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	34
24	Pria	35-49	PT/Akademi	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	27
25	Pria	35-49	PT/Akademi	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	29
26	Pria	35-49	SMU/MA/SMK	2	3	3	3	3	2	3	3	4	4	30
27	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	32
28	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	29
29	Pria	20-34	PT/Akademi	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	28
30	Pria	35-49	PT/Akademi	3	3	3	3	4	3	2	3	4	4	32
31	Pria	35-49	PT/Akademi	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
32	Pria	35-49	SMU/MA/SMK	4	4	3	2	4	3	3	4	4	3	34
33	Pria	35-49	SMU/MA/SMK	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	33
34	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	30
35	Pria	20-34	PT/Akademi	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	30
36	Pria	20-34	PT/Akademi	4	2	3	4	3	2	3	3	4	3	31
37	Pria	35-49	PT/Akademi	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	33
38	Pria	35-49	PT/Akademi	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	33
39	Pria	35-49	PT/Akademi	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	31
40	Pria	35-49	SMU/MA/SMK	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	33
				126	122	115	122	126	118	126	121	126	124	1226

No.	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan	Pertanyaan Tentang Tujuan PT. Jasa Raharja Cabang Yogyakarta										TOTAL SKOR
				No. 1	No.2	No.3	No.4	No.5	No.6	No.7	No.8	No.9	No.10	
1	Pria	35-49	PT/Akademi	3	4	4	2	3	2	3	3	2	3	29
2	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	31
3	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	3	3	3	2	3	2	2	3	3	4	28
4	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	3	4	3	4	2	3	3	3	2	3	30
5	Wanita	35-49	SMU/MA/SMK	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	30
6	Wanita	35-49	PT/Akademi	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	32
7	Wanita	35-49	PT/Akademi	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	29
8	Wanita	35-49	PT/Akademi	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	29
9	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	28
10	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	3	3	3	2	4	3	2	2	3	3	28
11	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	4	2	4	3	3	3	2	3	3	2	29
12	Pria	35-49	PT/Akademi	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	26
13	Pria	35-49	PT/Akademi	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	29
14	Pria	35-49	PT/Akademi	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	31
15	Pria	35-49	PT/Akademi	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	33
16	Pria	35-49	PT/Akademi	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	28
17	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	30
18	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	1	2	3	3	3	3	3	2	2	1	23
19	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	23
20	Pria	35-49	PT/Akademi	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	31
21	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	34
22	Pria	35-49	PT/Akademi	3	3	3	4	4	2	4	3	4	2	32
23	Pria	35-49	PT/Akademi	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	30
24	Pria	35-49	PT/Akademi	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	27
25	Pria	35-49	PT/Akademi	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	29
26	Pria	35-49	SMU/MA/SMK	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	29
27	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	29
28	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	34
29	Pria	20-34	PT/Akademi	4	2	3	2	3	3	3	2	3	3	28
30	Pria	35-49	PT/Akademi	3	3	2	4	3	2	3	3	2	4	29
31	Pria	35-49	PT/Akademi	2	4	3	2	3	2	3	3	3	3	28
32	Pria	35-49	SMU/MA/SMK	2	3	3	4	4	3	3	4	3	4	33
33	Pria	35-49	SMU/MA/SMK	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2	30
34	Pria	20-34	SMU/MA/SMK	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	33
35	Pria	20-34	PT/Akademi	3	3	4	2	3	3	3	3	2	3	29
36	Pria	20-34	PT/Akademi	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	34
37	Pria	35-49	PT/Akademi	3	2	4	3	4	3	3	4	3	3	32
38	Pria	35-49	PT/Akademi	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	34
39	Pria	35-49	PT/Akademi	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	30
40	Pria	35-49	SMU/MA/SMK	3	3	4	2	4	4	3	4	3	3	33
				121	120	123	121	120	116	119	118	116	120	1194

Frequency Table

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Wanita	4	10.0	10.0	10.0
	Pria	36	90.0	90.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 - 34 tahun	16	40.0	40.0	40.0
	35 - 49 tahun	24	60.0	60.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMU/MA/SMK	18	45.0	45.0	45.0
	PT/Akademi	22	55.0	55.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Uji Validitas Sistem Kompensasi

Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	Tot_Komp
P1	Pearson Correlatio	1	.353*	.389*	.067	.072	.081	.056	.137	.062	.225	.542**
	Sig. (2-tailed)	.	.026	.013	.681	.659	.617	.733	.401	.705	.163	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P2	Pearson Correlatio	.353*	1	.383*	-.015	.177	.086	-.032	.078	.078	-.134	.405**
	Sig. (2-tailed)	.026	.	.015	.927	.274	.598	.846	.631	.631	.409	.010
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P3	Pearson Correlatio	.389*	.383*	1	-.087	.154	.100	.000	.080	.080	.146	.489**
	Sig. (2-tailed)	.013	.015	.	.593	.342	.540	1.000	.623	.623	.368	.001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P4	Pearson Correlatio	.067	-.015	-.087	1	.161	.326*	-.005	-.086	.501**	.069	.409**
	Sig. (2-tailed)	.681	.927	.593	.	.320	.040	.977	.598	.001	.673	.009
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P5	Pearson Correlatio	.072	.177	.154	.161	1	.185	.340*	.297	.297	.135	.621**
	Sig. (2-tailed)	.659	.274	.342	.320	.	.254	.032	.063	.063	.405	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P6	Pearson Correlatio	.081	.086	.100	.326*	.185	1	-.082	.204	.012	-.131	.350*
	Sig. (2-tailed)	.617	.598	.540	.040	.254	.	.613	.207	.941	.420	.027
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P7	Pearson Correlatio	.056	-.032	.000	-.005	.340*	-.082	1	.084	.172	.225	.382*
	Sig. (2-tailed)	.733	.846	1.000	.977	.032	.613	.	.607	.288	.162	.015
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P8	Pearson Correlatio	.137	.078	.080	-.086	.297	.204	.084	1	-.079	.204	.428**
	Sig. (2-tailed)	.401	.631	.623	.598	.063	.207	.607	.	.628	.207	.006
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P9	Pearson Correlatio	.062	.078	.080	.501**	.297	.012	.172	-.079	1	.134	.498**
	Sig. (2-tailed)	.705	.631	.623	.001	.063	.941	.288	.628	.	.411	.001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P10	Pearson Correlatio	.225	-.134	.146	.069	.135	-.131	.225	.204	.134	1	.450**
	Sig. (2-tailed)	.163	.409	.368	.673	.405	.420	.162	.207	.411	.	.004
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Tot_Komp	Pearson Correlatio	.542**	.405**	.489**	.409**	.621**	.350*	.382*	.428**	.498**	.450**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.010	.001	.009	.000	.027	.015	.006	.001	.004	.
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

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

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

Uji Validitas Kinerja Perusahaan

Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	Tot_Kin
P1	Pearson Correlation	1	.074	-.026	.163	.101	.221	.308	.285	.009	-.058	.461**
	Sig. (2-tailed)	.	.651	.875	.314	.536	.171	.053	.074	.955	.720	.003
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P2	Pearson Correlation	.074	1	-.074	-.193	.237	.286	-.029	-.005	.149	.261	.389*
	Sig. (2-tailed)	.651	.	.650	.232	.141	.074	.861	.977	.358	.103	.013
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P3	Pearson Correlation	-.026	-.074	1	-.067	.064	.067	.070	.199	.150	.137	.349*
	Sig. (2-tailed)	.875	.650	.	.679	.693	.679	.668	.218	.355	.400	.027
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P4	Pearson Correlation	.163	-.193	-.067	1	-.104	.176	.322*	-.004	-.024	.153	.335*
	Sig. (2-tailed)	.314	.232	.679	.	.523	.276	.043	.979	.883	.345	.035
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P5	Pearson Correlation	.101	.237	.064	-.104	1	.024	.008	.154	.237	.195	.460**
	Sig. (2-tailed)	.536	.141	.693	.523	.	.883	.959	.342	.142	.229	.003
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P6	Pearson Correlation	.221	.286	.067	.176	.024	1	.113	.179	-.136	.102	.467**
	Sig. (2-tailed)	.171	.074	.679	.276	.883	.	.487	.268	.402	.531	.002
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P7	Pearson Correlation	.308	-.029	.070	.322*	.008	.113	1	.168	-.323*	.123	.396*
	Sig. (2-tailed)	.053	.861	.668	.043	.959	.487	.	.301	.042	.448	.011
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P8	Pearson Correlation	.285	-.005	.199	-.004	.154	.179	.168	1	.238	.080	.529**
	Sig. (2-tailed)	.074	.977	.218	.979	.342	.268	.301	.	.140	.625	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P9	Pearson Correlation	.009	.149	.150	-.024	.237	-.136	-.323*	.238	1	.276	.384*
	Sig. (2-tailed)	.955	.358	.355	.883	.142	.402	.042	.140	.	.085	.014
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P10	Pearson Correlation	-.058	.261	.137	.153	.195	.102	.123	.080	.276	1	.536**
	Sig. (2-tailed)	.720	.103	.400	.345	.229	.531	.448	.625	.085	.	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Tot_Kin	Pearson Correlation	.461**	.389*	.349*	.335*	.460**	.467**	.396*	.529**	.384*	.536**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	.013	.027	.035	.003	.002	.011	.000	.014	.000	.
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

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

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

Uji Validitas Keselarasan Tujuan

Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	Tot_Tuj
P1	Pearson Correlation	1	-.182	.122	.105	.000	.129	.002	-.067	.336*	.182	.400*
	Sig. (2-tailed)	.	.261	.455	.520	1.000	.427	.989	.682	.034	.261	.011
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P2	Pearson Correlation	-.182	1	.065	.164	-.072	.000	.095	.145	-.068	.375*	.364*
	Sig. (2-tailed)	.261	.	.690	.313	.658	1.000	.561	.372	.678	.017	.021
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P3	Pearson Correlation	.122	.065	1	-.231	.376*	.217	-.091	.162	.021	-.195	.323*
	Sig. (2-tailed)	.455	.690	.	.151	.017	.178	.576	.318	.897	.228	.042
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P4	Pearson Correlation	.105	.164	-.231	1	-.063	.227	.333*	.130	.184	.218	.506**
	Sig. (2-tailed)	.520	.313	.151	.	.699	.160	.036	.425	.257	.176	.001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P5	Pearson Correlation	.000	-.072	.376*	-.063	1	.146	.000	.335*	.313*	.072	.456**
	Sig. (2-tailed)	1.000	.658	.017	.699	.	.368	1.000	.035	.049	.658	.003
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P6	Pearson Correlation	.129	.000	.217	.227	.146	1	.086	.132	.041	.063	.483**
	Sig. (2-tailed)	.427	1.000	.178	.160	.368	.	.597	.416	.801	.698	.002
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P7	Pearson Correlation	.002	.095	-.091	.333*	.000	.086	1	.214	.092	.000	.341*
	Sig. (2-tailed)	.989	.561	.576	.036	1.000	.597	.	.185	.571	1.000	.031
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P8	Pearson Correlation	-.067	.145	.162	.130	.335*	.132	.214	1	.141	.217	.523**
	Sig. (2-tailed)	.682	.372	.318	.425	.035	.416	.185	.	.384	.178	.001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P9	Pearson Correlation	.336*	-.068	.021	.184	.313*	.041	.092	.141	1	.000	.468**
	Sig. (2-tailed)	.034	.678	.897	.257	.049	.801	.571	.384	.	1.000	.002
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P10	Pearson Correlation	.182	.375*	-.195	.218	.072	.063	.000	.217	.000	1	.471**
	Sig. (2-tailed)	.261	.017	.228	.176	.658	.698	1.000	.178	1.000	.	.002
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Tot_Tuj	Pearson Correlation	.400*	.364*	.323*	.506**	.456**	.483**	.341*	.523**	.468**	.471**	1
	Sig. (2-tailed)	.011	.021	.042	.001	.003	.002	.031	.001	.002	.002	.
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

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

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

Reliability Sistem Kompensasi

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0 N of Items = 10

Alpha = .5871

Reliability Kinerja Perusahaan

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0 N of Items = 10

Alpha = .5104

Reliability Keselarasan Tujuan

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0 N of Items = 10

Alpha = .5176

Regression

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Sistem Kompensasi (X)[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan (Y1)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.638[a]	.407	.392	1.80563

a. Predictors: (Constant), Sistem Kompensasi (X)

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	85.208	1	85.208	26.135	.000[a]
	Residual	123.892	38	3.260		
	Total	209.100	39			

a. Predictors: (Constant), Sistem Kompensasi (X)

b. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan (Y1)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.513	3.364		4.016	.000
	Sistem Kompensasi (X)	.579	.113	.638	5.112	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan (Y1)

Regression

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Sistem Kompensasi (X)[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Keselarasan Tujuan Perusahaan (Y2)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.772[a]	.596	.585	1.69826

a. Predictors: (Constant), Sistem Kompensasi (X)

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	161.505	1	161.505	55.999	.000[a]
	Residual	109.595	38	2.884		
	Total	271.100	39			

a. Predictors: (Constant), Sistem Kompensasi (X)

b. Dependent Variable: Keselarasan Tujuan Perusahaan (Y2)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.256	3.164		1.977	.055
	Sistem Kompensasi (X)	.798	.107	.772	7.483	.000

a. Dependent Variable: Keselarasan Tujuan Perusahaan (Y2)

TABEL DISTRIBUSI - t

			α						α		
DF	0.005	0.01	0.025	0.05	0.1	DF	0.005	0.01	0.025	0.05	0.1
1	63.6559	25.4519	12.7062	6.3137	3.0777	66	2.6524	2.2937	1.9966	1.6683	1.2945
2	9.9250	6.2054	4.3027	2.9200	1.8856	67	2.6512	2.2929	1.9960	1.6679	1.2943
3	5.8408	4.1765	3.1824	2.3534	1.6377	68	2.6501	2.2921	1.9955	1.6676	1.2941
4	4.6041	3.4954	2.7765	2.1318	1.5332	69	2.6490	2.2914	1.9949	1.6672	1.2939
5	4.0321	3.1634	2.5706	2.0150	1.4759	70	2.6479	2.2906	1.9944	1.6669	1.2938
6	3.7074	2.9687	2.4469	1.9432	1.4398	71	2.6469	2.2899	1.9939	1.6666	1.2936
7	3.4995	2.8412	2.3646	1.8946	1.4149	72	2.6458	2.2892	1.9935	1.6663	1.2934
8	3.3554	2.7515	2.3060	1.8595	1.3968	73	2.6449	2.2886	1.9930	1.6660	1.2933
9	3.2498	2.6850	2.2622	1.8331	1.3830	74	2.6439	2.2879	1.9925	1.6657	1.2931
10	3.1693	2.6338	2.2281	1.8125	1.3722	75	2.6430	2.2873	1.9921	1.6654	1.2929
11	3.1058	2.5931	2.2010	1.7959	1.3634	76	2.6421	2.2867	1.9917	1.6652	1.2928
12	3.0545	2.5600	2.1788	1.7823	1.3562	77	2.6412	2.2861	1.9913	1.6649	1.2926
13	3.0123	2.5326	2.1604	1.7709	1.3502	78	2.6403	2.2855	1.9908	1.6646	1.2925
14	2.9768	2.5096	2.1448	1.7613	1.3450	79	2.6395	2.2849	1.9905	1.6644	1.2924
15	2.9467	2.4899	2.1315	1.7531	1.3406	80	2.6387	2.2844	1.9901	1.6641	1.2922
16	2.9208	2.4729	2.1199	1.7459	1.3368	81	2.6379	2.2838	1.9897	1.6639	1.2921
17	2.8982	2.4581	2.1098	1.7396	1.3334	82	2.6371	2.2833	1.9893	1.6636	1.2920
18	2.8784	2.4450	2.1009	1.7341	1.3304	83	2.6364	2.2828	1.9890	1.6634	1.2918
19	2.8609	2.4334	2.0930	1.7291	1.3277	84	2.6356	2.2823	1.9886	1.6632	1.2917
20	2.8453	2.4231	2.0860	1.7247	1.3253	85	2.6349	2.2818	1.9883	1.6630	1.2916
21	2.8314	2.4138	2.0796	1.7207	1.3232	86	2.6342	2.2813	1.9879	1.6628	1.2915
22	2.8188	2.4055	2.0739	1.7171	1.3212	87	2.6335	2.2809	1.9876	1.6626	1.2914
23	2.8073	2.3979	2.0687	1.7139	1.3195	88	2.6329	2.2804	1.9873	1.6624	1.2912
24	2.7970	2.3910	2.0639	1.7109	1.3178	89	2.6322	2.2800	1.9870	1.6622	1.2911
25	2.7874	2.3846	2.0595	1.7081	1.3163	90	2.6316	2.2795	1.9867	1.6620	1.2910
26	2.7787	2.3788	2.0555	1.7056	1.3150	91	2.6309	2.2791	1.9864	1.6618	1.2909
27	2.7707	2.3734	2.0518	1.7033	1.3137	92	2.6303	2.2787	1.9861	1.6616	1.2908
28	2.7633	2.3685	2.0484	1.7011	1.3125	93	2.6297	2.2783	1.9858	1.6614	1.2907
29	2.7564	2.3638	2.0452	1.6991	1.3114	94	2.6291	2.2779	1.9855	1.6612	1.2906
30	2.7500	2.3596	2.0423	1.6973	1.3104	95	2.6286	2.2775	1.9852	1.6611	1.2905
31	2.7440	2.3556	2.0395	1.6955	1.3095	96	2.6280	2.2771	1.9850	1.6609	1.2904
32	2.7385	2.3518	2.0369	1.6939	1.3086	97	2.6275	2.2767	1.9847	1.6607	1.2903
33	2.7333	2.3483	2.0345	1.6924	1.3077	98	2.6269	2.2764	1.9845	1.6606	1.2903
34	2.7284	2.3451	2.0322	1.6909	1.3070	99	2.6264	2.2760	1.9842	1.6604	1.2902
35	2.7238	2.3420	2.0301	1.6896	1.3062	100	2.6259	2.2757	1.9840	1.6602	1.2901
36	2.7195	2.3391	2.0281	1.6883	1.3055	101	2.6254	2.2753	1.9837	1.6601	1.2900
37	2.7154	2.3363	2.0262	1.6871	1.3049	102	2.6249	2.2750	1.9835	1.6599	1.2899
38	2.7116	2.3337	2.0244	1.6860	1.3042	103	2.6244	2.2746	1.9833	1.6598	1.2898
39	2.7079	2.3313	2.0227	1.6849	1.3036	104	2.6239	2.2743	1.9830	1.6596	1.2897
40	2.7045	2.3289	2.0211	1.6839	1.3031	105	2.6235	2.2740	1.9828	1.6595	1.2897
41	2.7012	2.3267	2.0195	1.6829	1.3025	106	2.6230	2.2737	1.9826	1.6594	1.2896
42	2.6981	2.3246	2.0181	1.6820	1.3020	107	2.6226	2.2734	1.9824	1.6592	1.2895
43	2.6951	2.3226	2.0167	1.6811	1.3016	108	2.6221	2.2731	1.9822	1.6591	1.2894
44	2.6923	2.3207	2.0154	1.6802	1.3011	109	2.6217	2.2728	1.9820	1.6590	1.2894
45	2.6896	2.3189	2.0141	1.6794	1.3007	110	2.6213	2.2725	1.9818	1.6588	1.2893
46	2.6870	2.3172	2.0129	1.6787	1.3002	111	2.6209	2.2722	1.9816	1.6587	1.2892
47	2.6846	2.3155	2.0117	1.6779	1.2998	112	2.6204	2.2719	1.9814	1.6586	1.2892
48	2.6822	2.3139	2.0106	1.6772	1.2994	113	2.6200	2.2717	1.9812	1.6584	1.2891
49	2.6800	2.3124	2.0096	1.6766	1.2991	114	2.6196	2.2714	1.9810	1.6583	1.2890
50	2.6778	2.3109	2.0086	1.6759	1.2987	115	2.6193	2.2711	1.9808	1.6582	1.2890
51	2.6757	2.3095	2.0076	1.6753	1.2984	116	2.6189	2.2709	1.9806	1.6581	1.2889
52	2.6737	2.3082	2.0066	1.6747	1.2980	117	2.6185	2.2706	1.9804	1.6580	1.2888
53	2.6718	2.3069	2.0057	1.6741	1.2977	118	2.6181	2.2704	1.9803	1.6579	1.2888
54	2.6700	2.3056	2.0049	1.6736	1.2974	119	2.6178	2.2701	1.9801	1.6578	1.2887
55	2.6682	2.3044	2.0040	1.6730	1.2971	120	2.6174	2.2699	1.9799	1.6576	1.2886
56	2.6665	2.3033	2.0032	1.6725	1.2969	121	2.6171	2.2696	1.9798	1.6575	1.2886
57	2.6649	2.3022	2.0025	1.6720	1.2966	122	2.6167	2.2694	1.9796	1.6574	1.2885
58	2.6633	2.3011	2.0017	1.6716	1.2963	123	2.6164	2.2692	1.9794	1.6573	1.2885
59	2.6618	2.3000	2.0010	1.6711	1.2961	124	2.6161	2.2689	1.9793	1.6572	1.2884
60	2.6603	2.2990	2.0003	1.6706	1.2958	125	2.6157	2.2687	1.9791	1.6571	1.2884
61	2.6589	2.2981	1.9996	1.6702	1.2956	126	2.6154	2.2685	1.9790	1.6570	1.2883
62	2.6575	2.2971	1.9990	1.6698	1.2954	127	2.6151	2.2683	1.9788	1.6569	1.2883
63	2.6561	2.2962	1.9983	1.6694	1.2951	128	2.6148	2.2681	1.9787	1.6568	1.2882
64	2.6549	2.2954	1.9977	1.6690	1.2949	129	2.6145	2.2679	1.9785	1.6568	1.2881
65	2.6536	2.2945	1.9971	1.6686	1.2947	130	2.6142	2.2677	1.9784	1.6567	1.2881

Sumber : Database Microsoft Excel

TABEL F PADA α 5%

DF	1	2	3	4	5	DF	1	2	3	4	5
1	161.4462	199.4995	215.7067	224.5833	230.1604	66	3.9863	3.1359	2.7437	2.5108	2.3538
2	18.5128	19.0000	19.1642	19.2467	19.2963	67	3.9840	3.1338	2.7416	2.5087	2.3517
3	10.1280	9.5521	9.2766	9.1172	9.0134	68	3.9819	3.1317	2.7395	2.5066	2.3496
4	7.7086	6.9443	6.5914	6.3882	6.2561	69	3.9798	3.1296	2.7375	2.5046	2.3475
5	6.6079	5.7861	5.4094	5.1922	5.0503	70	3.9778	3.1277	2.7355	2.5027	2.3456
6	5.9874	5.1432	4.7571	4.5337	4.3874	71	3.9758	3.1258	2.7336	2.5008	2.3437
7	5.5915	4.7374	4.3468	4.1203	3.9715	72	3.9739	3.1239	2.7318	2.4989	2.3418
8	5.3176	4.4590	4.0662	3.8379	3.6875	73	3.9720	3.1221	2.7300	2.4971	2.3400
9	5.1174	4.2565	3.8625	3.6331	3.4817	74	3.9702	3.1203	2.7283	2.4954	2.3383
10	4.9646	4.1028	3.7083	3.4780	3.3258	75	3.9685	3.1186	2.7266	2.4937	2.3366
11	4.8443	3.9823	3.5874	3.3567	3.2039	76	3.9668	3.1170	2.7249	2.4921	2.3349
12	4.7472	3.8853	3.4903	3.2592	3.1059	77	3.9651	3.1154	2.7233	2.4904	2.3333
13	4.6672	3.8056	3.4105	3.1791	3.0254	78	3.9635	3.1138	2.7218	2.4889	2.3317
14	4.6001	3.7389	3.3439	3.1122	2.9582	79	3.9619	3.1123	2.7203	2.4874	2.3302
15	4.5431	3.6823	3.2874	3.0556	2.9013	80	3.9604	3.1108	2.7188	2.4859	2.3287
16	4.4940	3.6337	3.2389	3.0069	2.8524	81	3.9589	3.1093	2.7173	2.4844	2.3273
17	4.4513	3.5915	3.1968	2.9647	2.8100	82	3.9574	3.1079	2.7159	2.4830	2.3259
18	4.4139	3.5546	3.1599	2.9277	2.7729	83	3.9560	3.1065	2.7146	2.4817	2.3245
19	4.3808	3.5219	3.1274	2.8951	2.7401	84	3.9546	3.1052	2.7132	2.4803	2.3231
20	4.3513	3.4928	3.0984	2.8661	2.7109	85	3.9532	3.1038	2.7119	2.4790	2.3218
21	4.3248	3.4668	3.0725	2.8401	2.6848	86	3.9519	3.1026	2.7106	2.4777	2.3205
22	4.3009	3.4434	3.0491	2.8167	2.6613	87	3.9506	3.1013	2.7094	2.4765	2.3193
23	4.2793	3.4221	3.0280	2.7955	2.6400	88	3.9493	3.1001	2.7082	2.4753	2.3181
24	4.2597	3.4028	3.0088	2.7763	2.6207	89	3.9481	3.0989	2.7070	2.4741	2.3169
25	4.2417	3.3852	2.9912	2.7587	2.6030	90	3.9469	3.0977	2.7058	2.4729	2.3157
26	4.2252	3.3690	2.9752	2.7426	2.5868	91	3.9457	3.0966	2.7047	2.4718	2.3146
27	4.2100	3.3541	2.9603	2.7278	2.5719	92	3.9445	3.0954	2.7036	2.4707	2.3134
28	4.1960	3.3404	2.9467	2.7141	2.5581	93	3.9434	3.0943	2.7025	2.4696	2.3123
29	4.1830	3.3277	2.9340	2.7014	2.5454	94	3.9423	3.0933	2.7014	2.4685	2.3113
30	4.1709	3.3158	2.9223	2.6896	2.5336	95	3.9412	3.0922	2.7004	2.4675	2.3102
31	4.1596	3.3048	2.9113	2.6787	2.5225	96	3.9402	3.0912	2.6994	2.4665	2.3092
32	4.1491	3.2945	2.9011	2.6684	2.5123	97	3.9391	3.0902	2.6984	2.4655	2.3082
33	4.1393	3.2849	2.8916	2.6589	2.5026	98	3.9381	3.0892	2.6974	2.4645	2.3072
34	4.1300	3.2759	2.8826	2.6499	2.4936	99	3.9371	3.0882	2.6965	2.4636	2.3063
35	4.1213	3.2674	2.8742	2.6415	2.4851	100	3.9362	3.0873	2.6955	2.4626	2.3053
36	4.1132	3.2594	2.8663	2.6335	2.4772	101	3.9352	3.0864	2.6946	2.4617	2.3044
37	4.1055	3.2519	2.8588	2.6261	2.4696	102	3.9342	3.0855	2.6937	2.4608	2.3035
38	4.0982	3.2448	2.8517	2.6190	2.4625	103	3.9333	3.0846	2.6928	2.4599	2.3026
39	4.0913	3.2381	2.8451	2.6123	2.4558	104	3.9324	3.0837	2.6920	2.4591	2.3017
40	4.0847	3.2317	2.8387	2.6060	2.4495	105	3.9315	3.0828	2.6911	2.4582	2.3009
41	4.0785	3.2257	2.8327	2.6000	2.4434	106	3.9307	3.0820	2.6903	2.4574	2.3001
42	4.0727	3.2199	2.8271	2.5943	2.4377	107	3.9298	3.0812	2.6895	2.4566	2.2992
43	4.0670	3.2145	2.8216	2.5888	2.4322	108	3.9290	3.0804	2.6887	2.4558	2.2984
44	4.0617	3.2093	2.8165	2.5837	2.4270	109	3.9282	3.0796	2.6879	2.4550	2.2976
45	4.0566	3.2043	2.8115	2.5787	2.4221	110	3.9274	3.0788	2.6871	2.4542	2.2969
46	4.0517	3.1996	2.8068	2.5740	2.4174	111	3.9266	3.0781	2.6864	2.4535	2.2961
47	4.0471	3.1951	2.8024	2.5695	2.4128	112	3.9258	3.0773	2.6856	2.4527	2.2954
48	4.0426	3.1907	2.7981	2.5652	2.4085	113	3.9251	3.0766	2.6849	2.4520	2.2946
49	4.0384	3.1866	2.7940	2.5611	2.4044	114	3.9243	3.0759	2.6842	2.4513	2.2939
50	4.0343	3.1826	2.7900	2.5572	2.4004	115	3.9236	3.0751	2.6835	2.4506	2.2932
51	4.0304	3.1788	2.7862	2.5534	2.3966	116	3.9229	3.0744	2.6828	2.4499	2.2925
52	4.0266	3.1751	2.7826	2.5498	2.3930	117	3.9222	3.0738	2.6821	2.4492	2.2918
53	4.0230	3.1716	2.7791	2.5463	2.3894	118	3.9215	3.0731	2.6815	2.4485	2.2912
54	4.0195	3.1682	2.7758	2.5429	2.3861	119	3.9208	3.0724	2.6808	2.4479	2.2905
55	4.0162	3.1650	2.7725	2.5397	2.3828	120	3.9201	3.0718	2.6802	2.4472	2.2899
56	4.0130	3.1619	2.7694	2.5366	2.3797	121	3.9195	3.0711	2.6795	2.4466	2.2892
57	4.0099	3.1588	2.7664	2.5336	2.3767	122	3.9188	3.0705	2.6789	2.4460	2.2886
58	4.0069	3.1559	2.7636	2.5307	2.3738	123	3.9182	3.0699	2.6783	2.4454	2.2880
59	4.0040	3.1531	2.7608	2.5279	2.3710	124	3.9175	3.0693	2.6777	2.4448	2.2874
60	4.0012	3.1504	2.7581	2.5252	2.3683	125	3.9169	3.0687	2.6771	2.4442	2.2868
61	3.9985	3.1478	2.7555	2.5226	2.3657	126	3.9163	3.0681	2.6765	2.4436	2.2862
62	3.9959	3.1453	2.7530	2.5201	2.3631	127	3.9157	3.0675	2.6760	2.4430	2.2856
63	3.9934	3.1428	2.7505	2.5177	2.3607	128	3.9151	3.0670	2.6754	2.4425	2.2850
64	3.9909	3.1404	2.7482	2.5153	2.3583	129	3.9146	3.0664	2.6748	2.4419	2.2845
65	3.9886	3.1381	2.7459	2.5130	2.3560	130	3.9140	3.0658	2.6743	2.4414	2.2839

Sumber : Database Microsoft Excel

TABEL KORELASI PEARSON PRODUCT MOMENT
PADA α 5 %

N	2-tailed	1-tailed	N	2-tailed	1-tailed	N	2-tailed	1-tailed
3	0.9969	0.9877	53	0.2704	0.2282	103	0.1936	0.1629
4	0.9500	0.9000	54	0.2679	0.2261	104	0.1927	0.1622
5	0.8783	0.8054	55	0.2654	0.2240	105	0.1917	0.1614
6	0.8114	0.7293	56	0.2630	0.2219	106	0.1908	0.1606
7	0.7545	0.6694	57	0.2607	0.2199	107	0.1899	0.1598
8	0.7067	0.6215	58	0.2584	0.2180	108	0.1891	0.1591
9	0.6664	0.5822	59	0.2562	0.2161	109	0.1882	0.1584
10	0.6319	0.5494	60	0.2540	0.2143	110	0.1873	0.1576
11	0.6021	0.5214	61	0.2519	0.2125	111	0.1865	0.1569
12	0.5760	0.4973	62	0.2499	0.2107	112	0.1856	0.1562
13	0.5529	0.4762	63	0.2479	0.2090	113	0.1848	0.1555
14	0.5324	0.4575	64	0.2459	0.2074	114	0.1840	0.1548
15	0.5140	0.4409	65	0.2440	0.2057	115	0.1832	0.1541
16	0.4973	0.4259	66	0.2421	0.2041	116	0.1824	0.1535
17	0.4821	0.4124	67	0.2403	0.2026	117	0.1816	0.1528
18	0.4683	0.4000	68	0.2385	0.2011	118	0.1808	0.1521
19	0.4555	0.3887	69	0.2368	0.1996	119	0.1801	0.1515
20	0.4438	0.3783	70	0.2351	0.1981	120	0.1793	0.1509
21	0.4329	0.3687	71	0.2334	0.1967	121	0.1786	0.1502
22	0.4227	0.3598	72	0.2318	0.1953	122	0.1778	0.1496
23	0.4132	0.3515	73	0.2302	0.1940	123	0.1771	0.1490
24	0.4044	0.3438	74	0.2286	0.1926	124	0.1764	0.1484
25	0.3961	0.3365	75	0.2271	0.1913	125	0.1757	0.1478
26	0.3882	0.3297	76	0.2256	0.1900	126	0.1750	0.1472
27	0.3809	0.3233	77	0.2241	0.1888	127	0.1743	0.1466
28	0.3739	0.3172	78	0.2226	0.1876	128	0.1736	0.1460
29	0.3673	0.3115	79	0.2212	0.1864	129	0.1729	0.1454
30	0.3610	0.3061	80	0.2198	0.1852	130	0.1723	0.1449
31	0.3550	0.3009	81	0.2185	0.1840	131	0.1716	0.1443
32	0.3494	0.2960	82	0.2171	0.1829	132	0.1709	0.1438
33	0.3440	0.2913	83	0.2158	0.1817	133	0.1703	0.1432
34	0.3388	0.2869	84	0.2145	0.1806	134	0.1697	0.1427
35	0.3338	0.2826	85	0.2132	0.1796	135	0.1690	0.1422
36	0.3291	0.2785	86	0.2120	0.1785	136	0.1684	0.1416
37	0.3246	0.2746	87	0.2107	0.1775	137	0.1678	0.1411
38	0.3202	0.2709	88	0.2095	0.1764	138	0.1672	0.1406
39	0.3160	0.2673	89	0.2084	0.1754	139	0.1666	0.1401
40	0.3120	0.2638	90	0.2072	0.1744	140	0.1660	0.1396
41	0.3081	0.2605	91	0.2060	0.1735	141	0.1654	0.1391
42	0.3044	0.2573	92	0.2049	0.1725	142	0.1648	0.1386
43	0.3008	0.2542	93	0.2038	0.1716	143	0.1642	0.1381
44	0.2973	0.2512	94	0.2027	0.1707	144	0.1636	0.1376
45	0.2940	0.2483	95	0.2016	0.1697	145	0.1631	0.1371
46	0.2907	0.2455	96	0.2006	0.1688	146	0.1625	0.1367
47	0.2876	0.2429	97	0.1995	0.1680	147	0.1620	0.1362
48	0.2845	0.2403	98	0.1985	0.1671	148	0.1614	0.1357
49	0.2816	0.2377	99	0.1975	0.1662	149	0.1609	0.1353
50	0.2787	0.2353	100	0.1965	0.1654	150	0.1603	0.1348
51	0.2759	0.2329	101	0.1955	0.1646	151	0.1598	0.1344
52	0.2732	0.2306	102	0.1946	0.1638	152	0.1593	0.1339

Sumber : Database Microsoft Excel