

---

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA  
KARYAWAN (STUDI KASUS PADA “PT. INDORIZKY ABADI”  
DI SOKARAJA KABUPATEN BANYUMAS)**

**Oleh :  
Iswibowo Mardyantoro**

**ABSTRACT**

*This research has already done at PT. Indorizky Abadi Sokaraja. This research has aim for knowing the factors which are influenced toward the employee's Performance. All employees at PT. Indorizky Abadi Sokaraja became the population in this research. The totals of employees are 243 persons. The totals of respondent in this research are 160 persons. Random sampling method is used in determining the respondent.*

*From the result of research and analysis data by using SEM (Structural Equation Modeling) can be concluded that :*

- 1. Motivation significantly influenced to the employee's Performance. If the employee's motivation is high, it caused to employee's Performance to be better. Work ability significantly influenced to the employee's Performance. If the employee's ability is high, it caused to employee's Performance will be higher too.*
- 2. Reward significantly influenced to Motivation. If the reward is high, so the motivation will be higher too. The influenced of reward toward motivation is bigger if its compare with the influence of leadership and communication to motivation. Leadership significantly influenced to Motivation. Leadership which suitable with the employee's wishes will cause the employee's motivation become higher. Communication is not significantly influenced to Motivation. Well-communication isn't caused the employee's motivation become higher.*
- 3. Knowledge significantly influenced to Ability. If the employee's knowledge is high, it caused the employee's ability will be high too. Skill significantly influenced to Ability. If the employee's skill is high, so it caused the employee's ability is high too. The influenced of skill toward ability is bigger if its compare with the influenced of knowledge to the ability.*

*From the conclusion above, it can be given several advices to the company as follows :*

- 1. For increasing the employee's Performance, increasing the employee's ability is really necessary emphasized. Beside that, the motivation is really increase too.*
- 2. For increasing the employee's Ability, increasing the employee's skill is really emphasized. Knowledge isn't getting rid of.*
- 3. For increasing the employee's Motivation, increasing the reward is really emphasized. Beside that, the leadership and communication are really noticed.*
- 4. Reward, leadership, communication, knowledge and skill are really to be increase continuously because they can increase the employee's Performance with the indirect influence through the increasing of motivation and employee's ability.*

**Keywords : Performance, Motivation, Ability, Reward, Leadership, Communication, Knowledge, Skill.**

## I. PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Dewasa ini kehidupan ekonomi mengalami perkembangan yang begitu cepat. Globalisasi mengakibatkan semakin tingginya tingkat persaingan dalam dunia usaha dan hal ini telah menjadi perhatian utama dari sebagian besar organisasi. Agar bisa bersaing, perusahaan harus bisa meningkatkan kinerjanya.

Karyawan (sumber daya manusia) merupakan asset yang sangat penting bagi perusahaan. Karyawan merupakan kunci agar roda perusahaan tetap bisa berputar serta berhasil mencapai tujuannya. Tentu saja tidak sembarang karyawan bisa melaksanakan hal tersebut. Karyawan yang dibutuhkan untuk bisa mencapai target atau tujuan perusahaan adalah karyawan yang berprestasi kerja baik.

Kinerja karyawan merupakan masalah yang sangat penting bagi organisasi. Kinerja yang baik sangat diperlukan dalam setiap usaha kerjasama antara Pimpinan dengan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja yang baik dari seorang karyawan tidak timbul begitu saja, melainkan harus diusahakan dengan berbagai upaya baik dengan meningkatkan semangat kerja dari dalam diri karyawan itu sendiri maupun dengan pemberian dorongan atau motivasi oleh atasan ataupun dengan menjalin hubungan baik dengan rekan kerja di lingkungannya.

Suatu lembaga, baik lembaga Pemerintah maupun Perusahaan swasta, ataupun juga Yayasan, dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang (*group of humanbeing*) yang berperan aktif sebagai pelaku (*actors*) dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau orga-

nisasi yang bersangkutan. Tercapainya tujuan lembaga atau perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi lembaga atau perusahaan tersebut.

Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*). Dengan kata lain bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai pengetahuan yang cukup dan keahlian yang tinggi, bersedia bekerja karena mendapat upah sesuai dengan perjanjian serta mempunyai harapan (*expectation*) masa depan yang lebih baik, sehingga dapat menciptakan motivasi seorang karyawan untuk dapat bekerja dengan lebih baik. Begitu juga dengan adanya komunikasi dan kerja sama yang baik antara karyawan dengan atasannya akan berdampak pada kinerja perusahaan yang baik pula.

### Perumusan Masalah

Dengan mengacu pada latar belakang tersebut di atas, maka dapat dirumuskan pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah variabel motivasi dan kemampuan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Apakah variabel *reward*, kepemimpinan dan komunikasi mempunyai pengaruh terhadap motivasi.
3. Apakah variabel pengetahuan dan ketrampilan mempunyai pengaruh terhadap kemampuan.

## TELAAH PUSTAKA

### A. Landasan Teori

#### 1. Kinerja (*Performance*)

*Performance* atau Kinerja (Prawirosentono 1999) adalah : hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Mangkunegara (2002) menjelaskan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Jadi pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitatif dan kuantitatif yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah : faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

## 2. Motivasi (*motivation*)

Motivasi adalah dorongan para pegawai untuk melaksanakan tugasnya karena ingin mendapatkan status atau tingkatan sosial tertentu dalam kehidupan masyarakat luas, penghargaan dari orang lain dan keinginan untuk mengaktualisasikan diri melalui pekerjaan yang dilakukan (Nawawi, 2001).

Oleh karena itu, hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut :

**H1:** *Motivation* mempunyai pengaruh signifikan terhadap *Kinerja Karyawan*.

## 3. Kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) menurut Vroom (1964) dalam As'ad (2003) adalah semua *non motivational attributes* yang dimiliki oleh individu

untuk melaksanakan suatu tugas. Jadi *ability* merupakan suatu potensi untuk melakukan sesuatu. Dengan kata lain, *ability* adalah *what one can do* dan bukanlah *what he does do*.

Oleh karena itu, hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut :

**H2:** Kemampuan mempunyai pengaruh signifikan terhadap *Kinerja Karyawan*.

## 4. Reward (imbalan)

*Reward* (imbalan) merupakan segala aspek yang diberikan organisasi kepada pegawainya dengan tujuan ikut membangun, memelihara dan memperkuat harapan-harapan pegawai agar dalam diri mereka timbul semangat kerja yang lebih besar untuk berpartisipasi bagi organisasi dalam mewujudkan keberhasilan organisasi. Ada dua tipe dasar atau kategori imbalan. Kedua tipe imbalan itu adalah imbalan intrinsik (*Intrinsic Rewards*) dan imbalan ekstrinsik (*Extrinsic Rewards*) (Simamora, 2004).

Oleh karena itu, hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut :

**H3:** *Reward* mempunyai pengaruh signifikan terhadap Motivasi.

## 5. Kepemimpinan (*Leadership*)

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan atas berhasil atau tidaknya suatu organisasi atau usaha, karena tanpa kemampuan memimpin seorang pemimpin tidak akan berhasil dengan baik dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Terry (1960) dalam (Thoha 2001) menyebutkan bahwa Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya

diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Oleh karena itu, hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut :

**H4:** Kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap Motivasi.

#### 6. Komunikasi (*communication*)

Keith Davis (1985) mengemukakan bahwa : "*communication is the transfer of information and understanding from one person to another person.*" (Komunikasi adalah pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada orang lain).

Oleh karena itu, hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut :

**H5:** Komunikasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap *motivasi*.

#### 7. Pengetahuan (*Knowledge*)

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002 ; 1112) pengetahuan adalah segala sesuatu yang diketahui atau kepandaian. Pengetahuan adalah informasi yang diperlukan seseorang untuk memahami dan melaksanakan pekerjaannya. Pengetahuan tersebut dapat

diperoleh dari pendidikan formal atau pengalaman (Rampersad 2002).

Oleh karena itu, hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut :

**H6:** Pengetahuan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kemampuan.

#### 8. Ketrampilan (*Skill*)

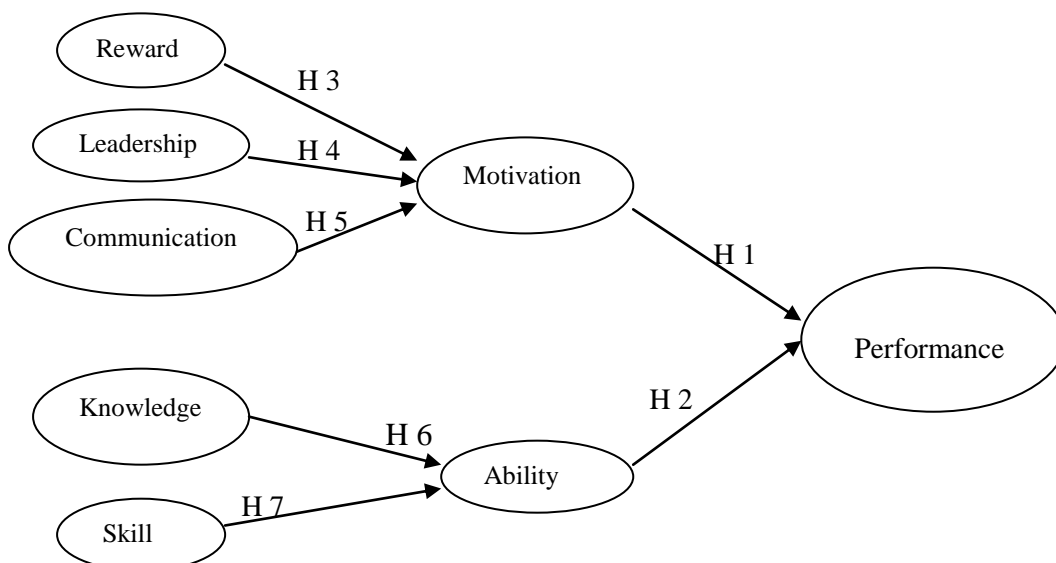
Gary Yukl (1998) mendefinisikan ketrampilan (*skill*) sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan variasi aktivitas kognitif atau perilaku dalam sikap atau cara-cara yang efektif. Seperti sifat, *skill* ditentukan bersama-sama oleh proses belajar dan bawaan dari lahir.

Oleh karena itu, hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut :

**H7:** Keahlian mempunyai pengaruh signifikan terhadap kemampuan.

#### B. Kerangka Pemikiran

Untuk mengajukan hipotesis dalam penelitian ini, terlebih dahulu akan disusun sebuah diagram yang menggambarkan hubungan di antara variabel-variabel penelitian atau disebut kerangka pikir penelitian.



Gambar 1 : Kerangka Pikir Model Penelitian

### C. Hipotesis

Berdasarkan landasan teori dan kerangka pikir penelitian sebagaimana dijelaskan di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

1. Motivasi dan kemampuan mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
2. *Reward*, Kepemimpinan dan Komunikasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap Motivasi.
3. Pengetahuan dan *Skill* mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kemampuan.

## II. METODE PENELITIAN DAN ANALISIS

### A. Metode Penelitian

1. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survai.
2. Obyek Penelitian  
Penelitian ini dilakukan pada 3 (tiga) unit usaha dari PT. Indorizky Abadi di Sokaraja Kabupaten Banyumas, yaitu Pasar Swalayan Indorizky di Dukuhwaluh-Purwokerto, Sokaraja dan Purbalingga. Pengumpulan data dilakukan pada bulan Pebruari tahun 2006.
3. Populasi dan Sampel  
Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada 3 (tiga) unit usaha dari PT. Indorizky Abadi di Sokaraja Kabupaten Banyumas dengan jumlah tenaga kerja sebanyak 217 orang. Penarikan sampel dilakukan dengan metode ran-

dom sampling (Soeratno dan Arsyad 1999) yaitu teknik penentuan sampel dengan ketentuan seluruh anggota populasi mempunyai hak yang sama untuk dijadikan anggota sampel. Dalam penelitian ini menggunakan ukuran 100 – 200 untuk teknik maximum Likelihood Estimation. Ukuran sampel ini ditentukan berdasarkan metode yang dikemukakan oleh Ferdinand (2005, p75), yaitu menggunakan lima observasi untuk setiap estimasi parameter. Dalam penelitian ini menggunakan 32 item, sehingga ukuran sampel yang digunakan adalah 160 ( 32 x 5 ).

### B. Metode Analisis

#### 1. Definisi Operasional Variabel

##### a. Kinerja Karyawan

Pengukuran terhadap kinerja karyawan dimaksudkan untuk mengukur prestasi kerja karyawan secara individual, yaitu hasil kerja secara kualitatif dan kuantitatif yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, yang dalam hal ini disesuaikan dengan bidang tugasnya masing-masing, dalam usaha yang nyata untuk turut meningkatkan kepuasan pelanggan dan omzet penjualan sesuai dengan tujuan perusahaan. Variabel ini diukur dengan 4 (empat) butir indikator yaitu : 1. Kualitas hasil kerja, 2. Kuantitas hasil kerja, 3. Inisiatif, 4. Tanggung jawab.

##### b. Motivasi

Motivasi adalah dorongan para karyawan untuk melaksanakan

tugasnya karena ingin mendapatkan status atau tingkatan sosial tertentu dalam kehidupan masyarakat luas, penghargaan dari orang lain dan keinginan untuk mengaktualisasikan diri melalui pekerjaan yang dilakukan. Variabel ini diukur dengan 4 (empat) butir indikator yaitu : 1. Alasan ekonomi, 2. Peningkatan kapasitas kerja. 3. Perlakuan adil, 4. Penghargaan prestasi kerja.

c. Kemampuan

Kemampuan (*ability*) adalah kapasitas yang dimiliki oleh para karyawan untuk bekerja sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang dipersyaratkan. Variabel ini diukur dengan 4 (empat) butir indikator yaitu: 1. Pendidikan formal, 2. Pendidikan non formal, 3. Pengalaman kerja, 4. Kesehatan fisik dan mental.

d. *Reward* (Imbalan)

*Reward* (imbalan) merupakan segala aspek yang diberikan organisasi kepada pegawainya dengan tujuan ikut membangun, memelihara dan memperkuat harapan-harapan pegawai agar dalam diri mereka timbul semangat kerja yang lebih besar untuk berpartisipasi bagi organisasi dalam mewujudkan keberhasilan organisasi. Variabel ini diukur dengan 4 (empat) butir indikator yaitu: 1. Besarnya kompensasi, 2. Kesesuaian dengan jenis, bidang dan beban kerja. 3. Keadilan, 4. Bonus, tunjangan dan penghargaan.

e. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Untuk menilai kepemimpinan digunakan beberapa indikator yang didalamnya memuat ciri-ciri kepemimpinan yang baik, serta perilaku Pimpinan dalam rangka mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi. Variabel ini diukur dengan 4 (empat) butir indikator yaitu: 1. Kejelasan memberi perintah, 2. Memperkuat rasa kesatuan kelompok, 3. Memupuk tingkah laku pribadi yang benar. 4. Menciptakan kedisiplinan.

f. Komunikasi

Komunikasi adalah pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada orang lain. Variabel ini diukur dengan 4 (empat) butir indikator yaitu: 1. Tata hubungan antar individu, 2. Tata hubungan antar unit organisasi, 3. Tata hubungan antara individu dengan organisasi secara keseluruhan. 4. Kualitas hubungan.

g. Pengetahuan

Pengetahuan adalah informasi yang diperlukan seseorang untuk memahami dan melaksanakan pekerjaannya. Pengetahuan tersebut dapat diperoleh dari pendidikan formal atau pengalaman. Variabel ini diukur dengan 4 (empat) butir indikator yaitu : 1. Kelincahan berpikir dari segala arah, 2. Kelincahan berpikir ke segala arah, 3. Fleksibilitas konsep. 4. Berpikir mandiri.

h. Ketrampilan

Ketrampilan adalah kecakapan untuk menyelesaikan tugas dengan cepat dan benar. Variabel ini diukur dengan 4 (empat) butir indikator yaitu : 1. Kemampuan mengenai metode,



proses, prosedur dan teknik pelayanan customer 2. Kemampuan untuk menggunakan alat-alat dan peralatan, 3. Mampu berkomunikasi 4. Kemampuan berpikir nalar.

## 2. Penentuan Skor Jawaban Responden

Kuesioner dibuat dalam bentuk pernyataan dengan pilihan jawaban (pendapat) yang sudah disediakan. Jawaban dibuat dengan menggunakan skala Likert berdasarkan aspek yang diukur untuk setiap variabel. Responden diberi 5 (lima) alternatif jawaban dengan jalan memilih yang dianggap paling tepat dan setiap jawaban diberi skor tertinggi 5 (= Sangat Setuju) dan skor terendah 1 (= Sangat Tidak Setuju).

## 3. Structural Equation Modeling (SEM)

Untuk menguji Model dan hipotesis digunakan analisis SEM. Dalam pengujian model dengan menggunakan SEM, terdapat tujuh langkah yang ditempuh, yaitu (Ferdinand, 2005;56)

- 1) Pengembangan sebuah model berbasis teori
- 2) Pengembangan *Path diagram*.
- 3) Konversi path diagram ke dalam persamaan.
- 4) Pemilihan matriks input dan estimasi model
- 5) Menilai problem identifikasi
- 6) Evaluasi criteria Goodness-of-fit
  - a) Evaluasi asumsi SEM
    - (1) Normalitas.
    - (2) Outliers.
    - (3) Multicollinearity dan Singularity.
  - b) Uji kesesuaian dan uji statistic
    - 1  $X^2 - Chi-Square statistic$ .

2 RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*).

3 GFI (*Goodness of fit Index*).

4 AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*).

5 CMIN/DF (*The Minimum Sample Discrepancy Function Divided with degree of Freedom*).

6 TLI (*Tucker Lewis Index*).

7 CFI (*Comparative Fit Index*).

c) Uji Validitas

d) Uji Realibility dan *Variance Extract*.

## 7) Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasikan model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan.

## IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Karakteristik Responden.

Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 160 responden dari ketiga unit usaha yaitu Unit Dukuhwaluh, Sokaraja dan Purbalingga. Dari hasil pengumpulan kuesioner diketahui karakteristik responden berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan, dan masa kerja.

#### 1. Berdasarkan Usia.

Untuk mengetahui jumlah dan persentase responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Jumlah dan persentase responden berdasarkan usia pada PT. Indorizky Abadi , Pebruari 2006

Usia (thn)	Jumlah	Persentase (%)
≤ 25	93	58,125
> 25 – 35	49	30,625
> 35	18	11,250
Total	160	100

Sumber : Data primer

Berdasarkan tabel 1, responden terbanyak dengan usia ≤ 25 tahun yaitu sebanyak 93 orang atau sebesar 58,125 %. Hal ini dimaklumi karena PT. Indorizky Abadi di Sokaraja Kabupaten Banyumas adalah berusaha di bidang ritail dan sebagian besar

karyawannya bekerja di bidang penjualan yaitu sebagai pelayan.

## 2. Berdasarkan Pendidikan.

Untuk mengetahui jumlah dan persentase responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Jumlah dan persentase responden berdasarkan pendidikan pada PT. Indorizky Abadi di Sokaraja, Pebruari 2006

Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
SLTP	4	2,50
SLTA	117	73,125
D3	28	17,50
S1	11	6,875
Total	160	100

Sumber : Data primer

Dari tabel 2 diatas diketahui dari 160 responden, karyawan terbesar berpendidikan SLTA terdapat 117 orang atau 73,125 % sedangkan paling sedikit berpendidikan S1 terdapat 11 orang atau 6,875 %.

## 3. Berdasarkan Masa Kerja.

Untuk mengetahui jumlah dan persentase responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Jumlah dan persentase responden berdasarkan masa kerja pada PT. Indorizky Abadi, Pebruari 2006

Masa kerja	Jumlah	Persentase (%)
< 3 tahun	43	26,875
3 - < 4 tahun	89	55,625
≥ 4 tahun	28	17,50
Total	160	100

Sumber : Data primer



Dari tabel 3 diatas diketahui dari 160 responden, karyawan terbanyak mempunyai masa kerja 3 - < 4 tahun, terdapat 89 orang atau 55,625 % sedangkan paling sedikit dengan masa kerja  $\geq$  4 tahun, terdapat 28 orang atau 17,50 %.

#### B. Analisis Data

### 1. Bangunan Model Teoritis

Penelitian ini memfokuskan pada 5 variabel exogeneous yaitu

Reward, Leadership, Communication, Knowledge, Skill, dan 3 variabel endogeneous yaitu Motivation, Ability dan Performance. Konstruk yang disebut juga factor atau variable laten beserta dimensi-dimensi yang disebut juga variabel terukur, variabel indikator atau manifest variable dalam penelitian ini tersaji melalui tabel 4.

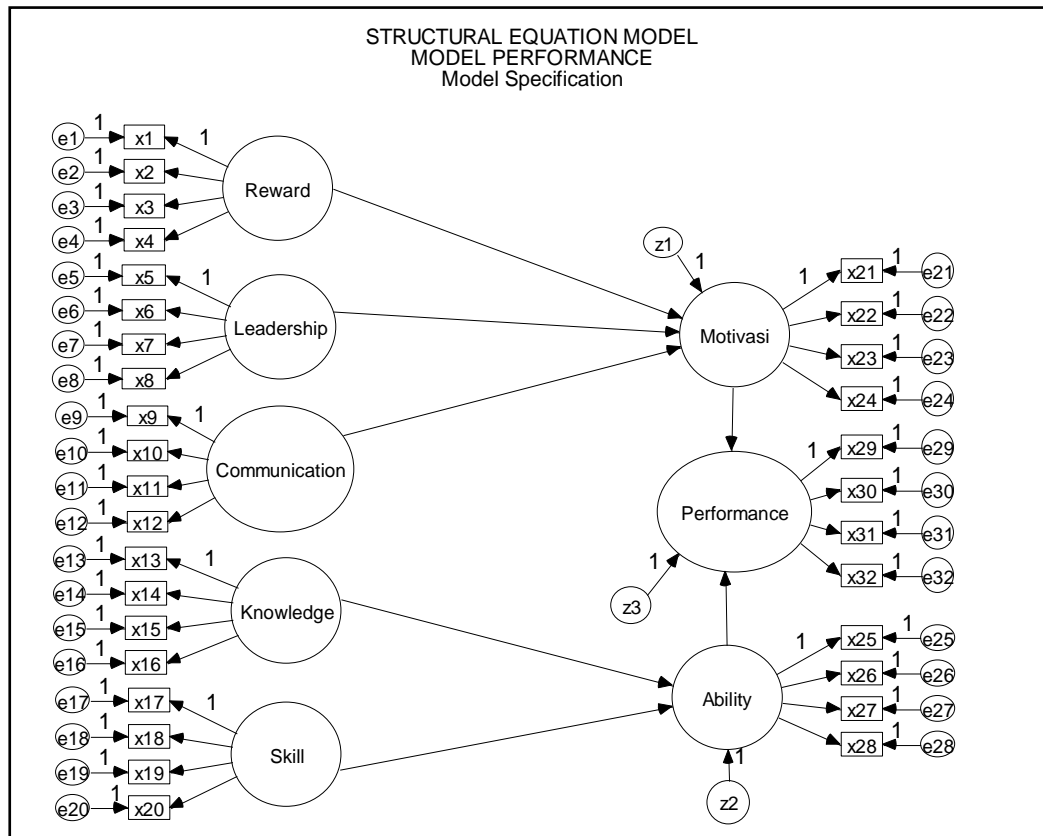
Tabel 4. Bangunan Model Teoritis

KONSTRUK PENELITIAN	DIMENSI KONSTRUK
<i>Reward</i>	Besarnya kompensasi Kesesuaian dengan jenis, bidang dan beban kerja Keadilan Bonus, tunjangan dan penghargaan
<i>Leadership</i>	Kejelasan memberi perintah Memperkuat rasa kesatuan kelompok Memupuk tingkah laku pribadi yang benar Menciptakan kedisiplinan
<i>Communication</i>	Tata hubungan antar individu Tata hubungan antar unit organisasi Tata hubungan antara individu dengan organisasi secara keseluruhan Kualitas hubungan
<i>Knowledge</i>	Kelincahan berpikir dari segala arah Kelincahan berpikir kesegala arah Fleksibilitas konsep Berpikir mandiri
<i>Skill</i>	Kemampuan mengenai metode, proses, prosedur dan teknik pelayanan customer. Kemampuan untuk menggunakan alat-alat dan peralatan Kemampuan berkomunikasi Kemampuan berpikir nalar
<i>Motivation</i>	Alasan ekonomi. Peningkatan kapasitas kerja Perlakuan adil Penghargaan prestasi kerja
<i>Ability</i>	Pendidikan formal Pendidikan non formal Pegalaman kerja Kesehatan fisik dan mental
<i>Performance</i>	Kuantitas hasil kerja Kualitas hasil kerja Inisiatif Tanggung jawab

## 2. Penyusunan Path Diagram

Bangunan model teoritis yang telah terbentuk, kemudian ditampilkan dalam bentuk path

diagram untuk diestimasi dengan program AMOS 4,01 seperti terlihat pada gambar 2.



Gambar 2. Path Diagram Struqtural Equation Model. Model Performance

Keterangan :

$e_i$  = Error, kesalahan pengganggu tiap item pertanyaan ke-1

$z_i$  = Besarnya pengaruh dari luar model yang diteliti

### 3. Konversi path diagram ke dalam persamaan.

Pada langkah ini model dinyatakan dalam path diagram kemudian di konversi ke dalam rangkaian. Diagram path yang dikonversi terdiri dari :

- Persamaan struktural (Struktural equation), yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

*Variabel endogen = Variabel eksogen + Variabel endogen + error*

Model Struktural :

$$\text{Motivation} = \beta_1 \text{Reward} + \beta_2 \text{Leadership} + \beta_3 \text{Communication} + \delta_1$$

$$\text{Ability} = \beta_4 \text{Knowledge} + \beta_5 \text{Skill} + \delta_2$$

$$\text{Performance} = \beta_1 \text{Reward} + \beta_2 \text{Leadership} + \beta_3 \text{Communication} + \beta_4 \text{Knowledge} + \beta_5 \text{Skill} + \gamma_1 \text{Motivation} + \gamma_2 \text{Ability} + \delta_3$$

$\gamma_i$  = Koefisien jalur variabel ke - i  
 $\beta$  = Regresion Weight;  $\delta$  = disturbance term.

- Persamaan spesifikasi model pengukuran (measurement model), dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang

dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Persamaan untuk Measurement Model dari konstruk yang dikembangkan adalah seperti pada tabel 5.

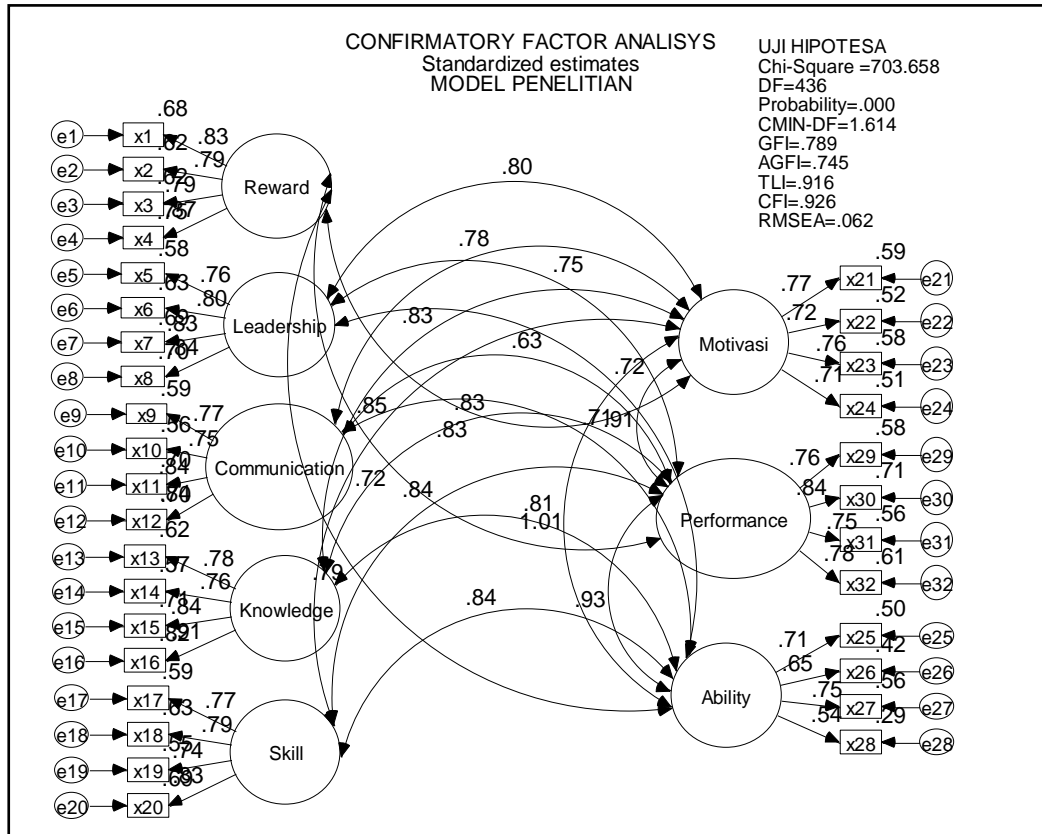
Tabel 5. Persamaan spesifikasi model pengukuran

Konsep Exogeneous (model pengukuran)	Konsep Endogeneous (model pengukuran)
$X1 = \lambda_1 \text{ Reward} + \varepsilon_1$	$X21 = \lambda_{21} \text{ Motivasi} + \varepsilon_{21}$
$X2 = \lambda_2 \text{ Reward} + \varepsilon_2$	$X22 = \lambda_{22} \text{ Motivasi} + \varepsilon_{22}$
$X3 = \lambda_3 \text{ Reward} + \varepsilon_3$	$X23 = \lambda_{23} \text{ Motivasi} + \varepsilon_{23}$
$X4 = \lambda_4 \text{ Reward} + \varepsilon_4$	$X24 = \lambda_{24} \text{ Motivasi} + \varepsilon_{24}$
$X5 = \lambda_5 \text{ Leadership} + \varepsilon_5$	$X25 = \lambda_{25} \text{ Ability} + \varepsilon_{25}$
$X6 = \lambda_6 \text{ Leadership} + \varepsilon_6$	$X26 = \lambda_{25} \text{ Ability} + \varepsilon_{26}$
$X7 = \lambda_7 \text{ Leadership} + \varepsilon_7$	$X27 = \lambda_{26} \text{ Ability} + \varepsilon_{27}$
$X8 = \lambda_8 \text{ Leadership} + \varepsilon_8$	$X28 = \lambda_{28} \text{ Ability} + \varepsilon_{28}$
$X9 = \lambda_9 \text{ Communication} + \varepsilon_9$	$X29 = \lambda_{29} \text{ Performance} + \varepsilon_{29}$
$X10 = \lambda_{10} \text{ Communication} + \varepsilon_{10}$	$X30 = \lambda_{30} \text{ Performance} + \varepsilon_{30}$
$X11 = \lambda_{11} \text{ Communication} + \varepsilon_{11}$	$X31 = \lambda_{31} \text{ Performance} + \varepsilon_{31}$
$X12 = \lambda_{12} \text{ Communication} + \varepsilon_{12}$	$X32 = \lambda_{32} \text{ Performance} + \varepsilon_{32}$
$X13 = \lambda_{13} \text{ Knowledge} + \varepsilon_{13}$	
$X14 = \lambda_{14} \text{ Knowledge} + \varepsilon_{14}$	
$X15 = \lambda_{15} \text{ Knowledge} + \varepsilon_{15}$	
$X16 = \lambda_{16} \text{ Knowledge} + \varepsilon_{16}$	
$X17 = \lambda_{17} \text{ Skill} + \varepsilon_{17}$	
$X18 = \lambda_{18} \text{ Skill} + \varepsilon_{18}$	
$X19 = \lambda_{19} \text{ Skill} + \varepsilon_{19}$	
$X20 = \lambda_{20} \text{ Skill} + \varepsilon_{20}$	

### Confirmatory Factor Analysis

Model pengukuran melalui confirmatory factor analysis dari indikator-indikator yang membentuk variabel

laten yang terdiri dari reward, leadership, communication, knowledge, skill, motivation, ability dan performance tersaji dalam gambar 3.



Gambar : 3. Confirmatory Factor Analysis Faktor-faktor yang mempengaruhi Performance

Dari hasil analisis pada gambar 3 diatas, dapat dilihat bahwa sebagian besar indikator dari masing-masing variabel memiliki nilai koefisien  $\lambda$  atau standardized estimate yang

signifikan dengan critical ratio atau CR > 2,00 dengan demikian seluruh indikator dapat diterima. Adapun nilai critical ratio atau CR terlihat pada tabel regresi weight pada tabel 6.

Tabel 6. *Standardized Regression Weight* untuk *Confirmatory Factor Analysis* Faktor- Faktor yang mempengaruhi Performance.

Regression Weights			Estimate	S.E.	C.R.	P
x4	<--	Reward	1.022	0.078	13.147	0.000
x3	<--	Reward	0.851	0.074	11.511	0.000
x2	<--	Reward	0.917	0.080	11.411	0.000
x1	<--	Reward	1.000			
x8	<--	Leadership	1.003	0.091	11.014	0.000
x7	<--	Leadership	0.958	0.088	10.939	0.000
x6	<--	Leadership	0.848	0.082	10.388	0.000
x5	<--	Leadership	1.000			
x12	<--	Communication	1.128	0.104	10.872	0.000
x11	<--	Communication	1.099	0.101	10.893	0.000
x10	<--	Communication	0.990	0.103	9.585	0.000
x9	<--	Communication	1.000			
x16	<--	Knowledge	1.244	0.096	12.956	0.000
x15	<--	Knowledge	1.124	0.095	11.803	0.000
x14	<--	Knowledge	0.947	0.092	10.305	0.000
x13	<--	Knowledge	1.000			
x20	<--	Skill	1.140	0.104	11.014	0.000
x19	<--	Skill	0.954	0.099	9.656	0.000
x18	<--	Skill	1.026	0.098	10.474	0.000
x17	<--	Skill	1.000			
x21	<--	Motivation	1.000			
x22	<--	Motivation	1.022	0.106	9.664	0.000
x23	<--	Motivation	0.864	0.084	10.235	0.000
x24	<--	Motivation	0.904	0.096	9.470	0.000
x29	<--	Performance	1.000			
x30	<--	Performance	1.054	0.095	11.099	0.000
x31	<--	Performance	0.867	0.089	9.686	0.000
x32	<--	Performance	0.959	0.094	10.173	0.000
x25	<--	Ability	1.000			
x26	<--	Ability	0.862	0.109	7.914	0.000
x27	<--	Ability	1.033	0.114	9.085	0.000
x28	<--	Ability	0.896	0.136	6.585	0.000

#### 4. Memilih matriks input dan teknik estimasi

Dalam penelitian ini yang akan diuji adalah hubungan kausalitas, oleh karena itu untuk mengoperasikan SEM input data yang digunakan dalam permodelan dan estimasinya adalah dengan menggunakan kovarians. Teknik estimasi yang digunakan adalah dengan metode maximum likelihood estimation (terdefault dalam program AMOS)

#### 5. Menilai kemungkinan munculnya identification problem

Sehubungan program AMOS dapat dijalankan dan tidak memberikan warning, hal ini menunjukkan bahwa besaran standard error, varians error dan korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak menunjukkan adanya problem identifikasi, dengan demikian estimasi dapat dilanjutkan.

## 6. Evaluasi Kriteria Goodness-of-fit

### a. Uji Asumsi-asumsi SEM

#### 1) Evaluasi Normalitas Data

*Normalitas univariate* dan *multivariate* data yang digunakan dalam penelitian ini, diuji dengan menggunakan AMOS 4.01. Dengan menggunakan criteria critical ratio atau CR sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 0,1 (1%) dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat data yang menyimpang (lebih besar dari critical ratio), normalitas indikator terbukti normal, sehingga data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran yang normal.

#### 2) Evaluasi *Outliers*

##### a) *Univariate Outliers*

Dengan menggunakan dasar bahwa observasi-observasi yang mempunyai z-score  $\pm 3,00$  akan dikategorikan sebagai *outliers*, diketahui bahwa pada data yang digunakan ini adalah bebas dari *univariate outliers*, karena tiada variabel yang mempunyai nilai z-score di atas angka batas tersebut.

##### b) *Multivariate Outliers*

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena meskipun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak mahalonobis (the mahalonobis distance)

untuk tiap-tiap variabel dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah variabel dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Norusis, 1994; Tabacnick & Fidell, 1996, dalam Ferdinand, 2005. p 147).

Perhitungan jarak mahalonobis didasarkan pada nilai Chi-Square dalam tabel distribusi  $\chi^2$  pada derajat bebas sebesar 32 (jumlah variabel) pada tingkat  $p < 0,001$  yaitu  $\chi^2(32; 0,001 = 62,48728)$ . Oleh karena itu, data yang memiliki jarak mahalonobis lebih besar dari 62,48728 dianggap *multivariate outliers*. Akan tetapi, dalam analisis ini, *outliers* yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan data harus dikeluarkan (Ferdinand 2005; p153). Adapun data jarak mahalonobis dapat dilihat dalam lampiran output dengan sub judul "*observation farthest from the centroid*" (*mahalonobis distance*).

#### 3) Evaluasi *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah terdapat *multicollinearity* dan *singularity* dalam

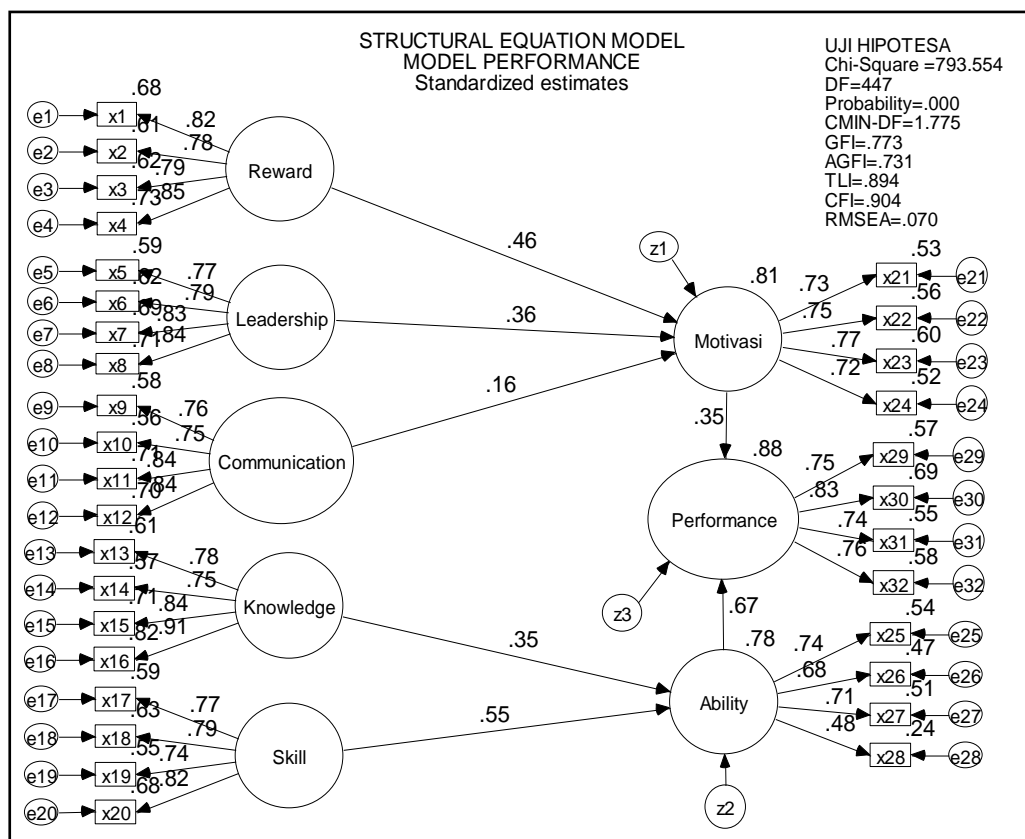
sebuah kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah nilai dari determinant of sample covariance matrix. Determinan yang sangat kecil mengindikasikan adanya *multicollinearity* and *singularity*.

Pada penelitian ini, nilai determinannya adalah 0,000000000000868 angka tersebut kecil, namun lebih besar dari nol sehingga data dalam penelitian ini dapat digunakan. Hal ini disebabkan bila ada *multicollinearity* dan *singularity*, maka dalam software AMOS, program SEM akan memberikan warning secara langsung

(Ferdinand, 2005 ; p153). Oleh karena tidak adanya warning dalam program tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada *multicollinearity* dan *singularity*. Dengan demikian data dalam penelitian ini layak digunakan.

## b. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Setelah model dianalisis melalui confirmatory factor analysis dan dapat dilihat bahwa masing-masing indikator dapat didefinisikan konstruk laten, maka sebuah full model SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahan AMOS 4.01 adalah seperti pada gambar 4.



Gambar 4. Structural Equation Modeling Faktor-Faktor yang mempengaruhi Performance



Pengujian structural equation model dilakukan dengan dua macam pengujian yaitu kesesuaian model serta uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi seperti berikut ini :

**1) Uji Kesesuaian Model**

Dengan melihat hasil analisis yang muncul dalam Amos Graphics lengkap, maka setelah dibandingkan dengan nilai Cut off Value untuk setiap kriteria kelayakan sebuah model dapat dijelaskan sbb. :

**a)  $\chi^2$  – Chi-Square Statistic**

Salah satu alat uji untuk mengukur overall fit adalah likelihood ratio *Chi-Square statistic*. *Chi-Square* bersifat sangat sensitif terhadap besarnya sampel yang digunakan. Model yang akan diuji akan dipandang baik atau memuaskan bila nilai *Chi-Square*-nya rendah. Semakin kecil  $\chi^2$  semakin baik model itu diterima berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar  $p > 0,05$  atau  $p > 0,10$  (Huland, et al 1996 dalam Ferdinand, 2005). Dalam penelitian ini nilai *Chi-Square* yang didapatkan adalah sebesar 793,554 dan nilai  $p = 0,000$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini termasuk *adequate fit* karena nilai *chi-square* tidak rendah tetapi tidak terlalu tinggi.

**b) RMSEA – The Root Mean Square Error of Approximation**

RMSEA adalah alat uji lain menunjukkan goodness-of-fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair, et al (1995)) dalam Ferdinand, 2005; p86), Nilai RMSEA yang lebih kecil

atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model itu berdasarkan degrees of freedom (Borwne & Ccudeck, 1993 dalam Ferdinand, 2000; p86). Berdasarkan penelitian ini nilai RMSEA yang didapatkan adalah sebesar 0,070. Dengan demikian model ini adalah termasuk *a very good fit* karena nilai RMSEA-nya lebih kecil dari 0,08.

**c) GFI – Goodness of Fit Index**

GFI adalah sebuah ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) sampai dengan 1,0 (perfect fit). Nilai yang tinggi dalam indeks menunjukkan sebuah “better fit” dan suatu model dapat dikatakan *very good* jika nilai GFI-nya lebih dari atau sama dengan 0,90. Nilai yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah 0,773 sehingga bukan termasuk a *very good fit*.

**d) AGFI-Adjusted Goodness-ofFit Index**

GFI dan AGFI adalah kriteria yang memperhitungkan proporsi tertimbang dari varians dalam sebuah matriks kovarians sampel. Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90. Nilai sebesar 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik-*good overall model fit* (baik) sedangkan besaran nilai antara 0,90 – 0,95 menunjukkan tingkatan cukup-*adequate fit*. Nilai yang dihasilkan dalam

penelitian ini adalah 0,731 sehingga bukan termasuk good overall model fit.

**e) CMIN/DF – The Minimum Sample Discrepancy Function**

CMIN/DF merupakan salah satu indikator untuk mengukur tingkat fitnya sebuah model (Ferdinand, 2005; 88). Dalam hal ini CMIN/DF tidak lain adalah statistic-Chi-Square,  $\chi^2$  dibagi DF-nya sehingga disebut  $\chi^2$  relatif. Nilai  $\chi^2$  relatif yang kurang dari 2,0 atau kurang dari 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle 1997, dalam Ferdinand, 2005; 89). Nilai CMIN/DF model penelitian ini adalah sebesar 1,775. Dengan demikian model ini termasuk a very good fit karena nilai CMIN/DF-nya kurang dari 2,0.

**f) TLI - Tucker Lewis Index**

TLI adalah sebuah alternatif incremental fit index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model (Baumgartner & Homburg (1996) dalam Ferdinand, 2005; p90). Nilai yang sangat mendekati 1 atau lebih dari 0,95 menunjukkan a very

good fit (Arbuckle 1997 dalam Ferdinand, 2005; p91). Nilai TLI yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah 0,894 sehingga dikategorikan bukan termasuk a very good fit.

**g) CFI- Comparative Fit Index**

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai 0 (poor fit) sampai dengan 1,0 (perfect fit). Nilai yang lebih besar atau sama dengan 0,95 mengidentifikasi tingkat fit yang paling tinggi, a very good fit (Arbuckle 1997, dalam Ferdinand, 2005; p91). Nilai CFI yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah 0,904 sehingga dikategorikan bukan termasuk a very good fit.

**2. Uji Kausalitas : Regression Test.**

Uji kausalitas yang dikembangkan dalam model ini, perlu diuji hipotesa nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah sama dengan nol melalui uji-t yang lazim dalam model-model regresi. Nilai t identik dengan C.R (Critical Ratio). Untuk jelasnya CR masing-masing hubungan kausalitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 7.

Tabel 7 : Standardized Regression Weight untuk Structural Equation Model Faktor-Faktor yang mempengaruhi performance.

Regression Weights	Estimate	S.E.	C.R.	P
Motivasi <-- Reward	0.381	0.109	3.510	0.000
Motivasi <-- Leadership	0.320	0.097	3.308	0.001
Motivasi <-- Communication	0.155	0.101	1.532	0.126
Ability <-- Knowledge	0.362	0.162	2.226	0.026
Ability <-- Skill	0.567	0.170	3.340	0.001
Performance <-- Motivation	0.382	0.093	4.125	0.000
Performance <-- Ability	0.733	0.112	6.520	0.000
x4 <-- Reward	1.015	0.079	12.891	0.000
x3 <-- Reward	0.851	0.075	11.398	0.000
x2 <-- Reward	0.918	0.081	11.337	0.000
x1 <-- Reward	1.000			
x8 <-- Leadership	1.005	0.091	11.067	0.000
x7 <-- Leadership	0.955	0.087	10.944	0.000
x6 <-- Leadership	0.838	0.082	10.286	0.000
x5 <-- Leadership	1.000			
x12 <-- Communication	1.129	0.104	10.822	0.000
x11 <-- Communication	1.105	0.101	10.893	0.000
x10 <-- Communication	0.990	0.104	9.535	0.000
x9 <-- Communication	1.000			
x16 <-- Knowledge	1.247	0.097	12.909	0.000
x15 <-- Knowledge	1.127	0.096	11.763	0.000
x14 <-- Knowledge	0.945	0.093	10.210	0.000
x13 <-- Knowledge	1.000			
x20 <-- Skill	1.131	0.103	10.944	0.000
x19 <-- Skill	0.951	0.099	9.646	0.000
x18 <-- Skill	1.023	0.098	10.451	0.000
x17 <-- Skill	1.000			
x21 <-- Motivation	1.000			
x22 <-- Motivation	1.108	0.122	9.097	0.000
x23 <-- Motivation	0.922	0.098	9.404	0.000
x24 <-- Motivation	0.960	0.110	8.743	0.000
x29 <-- Performance	1.000			
x30 <-- Performance	1.048	0.098	10.722	0.000
x31 <-- Performance	0.870	0.092	9.460	0.000
x32 <-- Performance	0.947	0.097	9.759	0.000
x25 <-- Ability	1.000			
x26 <-- Ability	0.872	0.106	8.246	0.000
x27 <-- Ability	0.949	0.110	8.618	0.000
x28 <-- Ability	0.774	0.133	5.810	0.000

Pada tabel 7 terlihat bahwa nilai C.R – yang identik dengan uji –t dalam regresi terlihat bahwa semua koefisien regresi secara signifikan tidak sama dengan nol, karena itu hipotesa nol bahwa regresi weight adalah sama dengan nol dapat ditolak,

untuk menerima hipotesis alternatif bahwa masing-masing hipotesa mengenai hubungan kausalitas yang disajikan dalam model itu dapat diterima.

### c. Uji Validitas

Validitas konvergen dapat dinilai dari measurement

model yang dikembangkan dalam penelitian dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diujinya. Sebuah indikator dimensi menunjukkan validitas konvergen yang signifikan apabila koefisien variabel indikator itu lebih besar dari dua kali standar errornya (Anderson & Gerbing, 1998, dalam Ferdinand, 2005 ; p304). Bila setiap indikator memiliki critical ratio (C.R) yang lebih besar dari dua kali standar errornya, hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut secara valid mengukur apa yang seharusnya diukur. Hal ini dapat diamati dari tabel perhitungan AMOS 4.01 dalam output dengan sub judul "*Regression Weight (Loading Factor) Measurement Model*". Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa semua Variabel dinyatakan signifikan, yang menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini secara valid mengukur apa yang seharusnya diukur dalam model yang dikembangkan.

#### **d. Uji Reliability dan Variance Extract**

##### **1) Uji Reliability**

Reliability adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk yang umum (Ferdinand, 2005, p93). Untuk menguji reliability dilakukan dengan menghitung construct (composite) reliability ( $\alpha$ ) dari masing-

masing konstruk yang diperoleh dari output pengujian model pengukuran yang dilakukan dengan program AMOS 4.01. Secara umum batas penerimaan composite reliability yaitu nilai koefisien  $\alpha$  diatas 0,70 (hair et al, 1998). Hasil perhitungan construct reliability dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kelima konstruk laten yang digunakan dalam penelitian ini memiliki koefisien  $\alpha$  lebih besar dari 0,70. dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konstruk-konstruk laten yang digunakan dalam penelitian ini benar-benar reliabel.

##### **2) Variance Extract.**

Variance Extract adalah ukuran yang menunjukkan jumlah variance dari indikator-indikator yang diekstrakkan oleh konstruk laten yang dikembangkan (Ferdinand, 2005 ; p94). Nilai variance extract yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator itu telah mewakili secara baik variabel laten yang dikembangkan. Dalam permodelan SEM, nilai batas yang digunakan untuk mengukur variance extract yang dapat diterima adalah  $\geq 0,05$  (Ferdinand, 2005 ; p94). Dari perhitungan variance extract menunjukkan bahwa kelima konstruk laten yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai batas  $\geq 0,05$  dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konstruk-konstruk laten yang digunakan dalam

penelitian ini benar-benar reliabel.

### C. Interpretasi Hasil Analisis.

Sementara itu untuk menguji hipotesis dalam model ini, perlu diuji hipotesa nol yang

menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah sama dengan nol melalui uji-t yang lazim dalam model-model regresi (Ferdinand, 2005) Dengan tingkat kesalahan 5 % maka  $t_{\text{tabel}} = 1,657$ .

Tabel 8 : Nilai-nilai koefisien regresi dan  $t_{\text{hitung}}$  nya (terlihat dalam kolom C.R, Critical Ratio)

Variabel	C.R.	$t_{\text{tabel}}$
Performance <-- Motivation	4.125	1,657
Performance <-- Ability	6.520	1,657
Motivation <-- Reward	3.510	1,657
Motivation <-- Leadership	3.308	1,657
Motivation <-- Communication	1.532	1,657
Ability <-- Knowledge	2.226	1,657
Ability <-- Skill	3.340	1,657

Sumber : Data Primer yang diolah

Adapun pembahasan hasil pengujian hipotesis berdasarkan tabel 8 adalah sebagai berikut :

#### a. Pengaruh Motivation terhadap Kinerja Karyawan

Nilai C.R untuk pengaruh variabel motivation terhadap kinerja karyawan pada tabel 8 adalah sebesar  $4,125 > t_{\text{table}} = 1,657$ . Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa motivation mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

#### b. Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Nilai C.R untuk pengaruh variabel kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan pada tabel 8 adalah sebesar  $6,520 > t_{\text{table}} = 1,657$ . Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa kemampuan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

#### c. Pengaruh Reward terhadap Motivation

Nilai C.R untuk pengaruh variabel reward terhadap motivation pada tabel 8 sebesar  $3,510 > t_{\text{table}} = 1,657$ . Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa reward mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivation dapat diterima.

#### d. Pengaruh Leadership terhadap Motivation

Pada tabel 8, melalui pengamatan terhadap nilai C.R terlihat bahwa koefisien regresi pengaruh variabel leadership terhadap motivation sebesar  $3,308 > t_{\text{table}} = 1,657$ . Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa Leadership mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivation dapat diterima.

#### e. Pengaruh Communication terhadap Motivation

Nilai C.R untuk pengaruh variabel communication terhadap motivation pada tabel 8 adalah sebesar  $1,532 < t_{\text{table}} = 1,657$ . Oleh karena itu,

hipotesis yang menyatakan bahwa communication mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivation ditolak.

f. Pengaruh Knowledge terhadap Ability

Nilai C.R untuk pengaruh variabel pengetahuan terhadap kemampuan pada tabel 8 adalah sebesar  $2,226 > t_{table} = 1,657$ . Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa pengetahuan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kemampuan dapat diterima.

g. Pengaruh Skill terhadap Ability

Nilai C.R untuk pengaruh variabel ketrampilan terhadap kemampuan pada tabel 8 adalah sebesar  $3,340 > t_{table} = 1,657$ . Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa ketrampilan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kemampuan dapat diterima.

## D. Pembahasan Hasil Penelitian

### 1. Pembahasan Model.

Berdasarkan hasil uji kesesuaian dan uji statistik, model dalam penelitian ini secara keseluruhan tidak dapat dikatakan sebagai *a very goods fit/model* melainkan *adequate fit/model*. Hal ini terjadi karena hasil nilai-nilai yang menjadi acuan dan kriteria dalam uji kesesuaian dan uji statistik model adalah beragam; ada yang tidak terpenuhi dan hanya mendekati. Chi-square adalah alat uji dengan nilai acuan yang tidak terpenuhi sedangkan GFI, AGFI, TLI, dan CFI merupakan alat uji yang nilai acuannya hanya mendekati nilai *a very good fit*, sedangkan untuk RMSEA dan CMIN/DF merupakan alat uji yang sesuai dengan nilai acuannya.

*A very good fit* yang tidak dapat disajikan dalam model penelitian ini tidak lain adalah karena data yang digunakan dalam penelitian sangat beragam, baik data antar variabel maupun data dalam sebuah variabel itu sendiri. Adapun keragaman yang sangat mencolok ini dapat dilihat dari hasil pengelolaan data dalam full model SEM yang telah disajikan sebelumnya.

## 2. Pembahasan Hipotesis

### a. Motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Hipotesis 1 yang menyatakan motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. Hal ini menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah : faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

### b. Kemampuan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 2 yang menyatakan kemampuan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. Hal ini menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah : faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

### c. Reward mempunyai pengaruh signifikan terhadap Motivasi

Hipotesis 3 yang menyatakan *reward* mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi diterima. Hal ini menunjukkan bahwa keinginan dalam diri karyawan dalam melakukan pekerjaannya berdasarkan

reward yang diberikan perusahaan, akan berdampak terhadap motivasi kerja.

**d. Leadership mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi**

Hipotesis 4 yang menyatakan leadership mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi diterima. Hal ini menunjukkan bahwa keinginan dari dalam diri karyawan dalam melakukan pekerjaannya berdasarkan kepemimpinan atau leadership, akan berdampak terhadap motivasi kerja.

**e. Komunikasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi.**

Hipotesis 5 yang menyatakan komunikasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa keinginan dari dalam diri karyawan dalam melakukan pekerjaannya berdasarkan komunikasi tidak akan berdampak terhadap motivasi kerja.

**f. Pengetahuan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kemampuan**

Hipotesis 6 yang menyatakan pengetahuan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kemampuan diterima. Hal ini menunjukkan bahwa keinginan dari dalam diri karyawan dalam melakukan pekerjaannya berdasarkan pengetahuan, akan berdampak terhadap kemampuan.

**g. Ketrampilan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kemampuan**

Hipotesis 7 yang menyatakan ketrampilan mempunyai pengaruh signifikan terhadap

kemampuan diterima. Hal ini menunjukkan bahwa keinginan dari dalam diri karyawan dalam melakukan pekerjaannya berdasarkan ketrampilan, akan berdampak terhadap kemampuan.

**3. Keterbatasan**

Setiap penelitian tidak luput dari suatu kelemahan dan keterbatasan, termasuk penelitian ini. Evaluasi; criteria goodness-of fit dalam penelitian ini hanya dapat diterima secara marginal, yaitu Probability = 0,000; GFI = 0,773, AGFI = 0,731, TLI = 0,894, dan CFI = 0,904. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini mempunyai keterbatasan dalam derajat kesesuaian antara model yang dihipotesiskan dengan data yang ada walaupun untuk nilai RMSEA dan CMIN/DF memenuhi kriteria namun yang lain hanya marginal. Disamping itu, dalam penelitian ini juga masih terdapat multivariate outliers, yang mengindikasikan masih adanya nilai-nilai ekstrim atau perbedaan nilai yang sangat mencolok dalam data.

Namun demikian, hal ini tidak menjadi persoalan karena model penelitian ini telah lulus dalam confirmatory factor analysis dan uji normalitas data. Untuk confirmatory factor analysis, semua indikator diterima karena C.R nya masing-masing > 2,00. Demikian juga untuk nilai realibility semua indikator diterima karena nilainya lebih besar dari 0,70 untuk uji *construct reliability* dan lebih besar dari 0,50 untuk uji *Variance Extract*. Demikian untuk uji *validitas* menunjukkan secara keseluruhan indikator-indikator yang diajukan sudah mewakili variabel laten yang dikembangkan.



### III. PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, maka kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah :

1. Motivasi, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan nilai  $CR > t\text{-tabel}$  ( $4,125 > 1,657$ ). Artinya semakin tinggi motivasi kerja karyawan mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja karyawan.
2. Kemampuan kerja, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan nilai  $CR > t\text{-tabel}$  ( $6,520 > 1,657$ ). Artinya semakin tinggi kemampuan kerja karyawan mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja karyawan.
3. Reward berpengaruh signifikan terhadap motivasi, hal ini dibuktikan dengan nilai  $CR > t\text{-tabel}$  ( $3,510 > 1,657$ ). Artinya semakin tinggi reward mengakibatkan semakin tinggi pula motivasinya.
4. Leadership berpengaruh signifikan terhadap motivasi, hal ini dibuktikan dengan nilai  $CR > t\text{-tabel}$  ( $3,308 > 1,657$ ). Artinya leadership atau kepemimpinan yang sesuai dengan keinginan karyawan mengakibatkan semakin tinggi motivasinya.
5. Komunikasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi, hal ini dibuktikan dengan nilai  $CR < t\text{-tabel}$  ( $1,532 < 1,657$ ). Komunikasi yang baik kurang mengakibatkan semakin tingginya motivasi kerja karyawan.
6. Pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan, hal ini dibuktikan dengan nilai  $CR > t\text{-tabel}$  ( $2,226 > 1,657$ ). Artinya semakin tinggi kemampuan kerja karyawan mengakibatkan semakin tinggi pula kemampuannya.
7. Ketrampilan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan, hal ini dibuktikan dengan nilai  $CR > t\text{-tabel}$  ( $3,340 > 1,657$ ). Artinya semakin tinggi ketrampilan karyawan mengakibatkan semakin tinggi pula kemampuannya.
8. Semakin tinggi variabel motivasi, kemampuan kerja, secara simultan akan mengakibatkan semakin tinggi kinerja karyawan.
9. Variabel yang berpengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan adalah kemampuan.
10. Variabel yang berpengaruh paling besar terhadap motivasi adalah reward.
11. Variabel yang berpengaruh paling besar terhadap kemampuan adalah ketrampilan.

#### B. Implikasi Manajerial.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel teramati untuk variabel kemampuan ternyata merupakan faktor yang dominan mempengaruhi kinerja karyawan, sedangkan motivasi berpengaruh lebih kecil dibandingkan dengan kemampuan karyawan. Jadi untuk para manajer yang ingin meningkatkan kinerja karyawannya, harus lebih menekankan kepada peningkatan kemampuan kerja karyawan. Selanjutnya variabel teramati untuk variabel reward ternyata merupakan faktor yang dominan mempengaruhi motivasi karyawan,

leadership berpengaruh lebih kecil dibandingkan dengan reward, sedangkan komunikasi pengaruhnya tidak signifikan. Jadi untuk para manajer yang ingin meningkatkan motivasi kerja karyawannya, harus lebih menekankan kepada peningkatan reward. Sedangkan variabel teramati untuk variabel ketrampilan ternyata merupakan faktor yang dominan mempengaruhi kemampuan karyawan, sedangkan pengetahuan berpengaruh lebih kecil dibandingkan dengan ketrampilan. Jadi untuk para manajer yang ingin meningkatkan kemampuan karyawannya, harus lebih menekankan kepada peningkatan ketrampilan kerja karyawan. Hasil penelitian ini dilihat dari regression wight untuk *loading factor* menunjukkan bahwa variabel teramati untuk bonus tunjangan dan penghargaan (X4) dan berpikir mandiri (X16) memberikan kontribusi yang paling besar bagi pembentukan performance. Selain itu variabel fleksibilitas konsep (X15) dan kesesuaian dengan jenis bidang dan beban kerja (X2) menjadi penting dari hasil penelitian ini sehingga disarankan bagi manajer retailer untuk tetap mempertahankan fleksibilitas konsep dan kesesuaian dengan jenis bidang dan beban kerjanya., karena selain bonus tunjangan dan penghargaan serta berpikir mandiri, kedua variabel ini juga memberikan kontribusi yang besar dalam pembentukan performance atau kinerja karyawan.

### C. Implikasi Untuk Penelitian Mendatang

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan yang ada pada penelitian ini segi model struktural yang digunakan, model ini sudah baik dilihat dari uji cofirmatory dan marginal didalam goodness-of-fitnya, akan tetapi sebaiknya variabel reward, leadership dan communication sebagai diterminan dari motivasi tidak hanya langsung menjadi diterminan dari motivasi saja tetapi juga langsung menjadi diterminan performance. Demikian juga variabel knowledge dan skill tidak hanya langsung sebagai diterminan ability tetapi juga langsung sebagai diterminan performance, untuk menyempurnakan penelitian tentang performance dimasa yang akan datang.

Dalam penelitian mendatang untuk topik kinerja karyawan atau performance perlu dipertimbangkan variabel yang digunakan tidak hanya menggunakan dua variabel saja yang mempengaruhi kinerja karyawan. Sementara itu pada penelitian yang lain ada beberapa variabel yang menjadi diterminan dari kinerja karyawan yang dianggap penting. Dengan kata lain penelitian yang akan datang perlu menggali lebih dalam variabel-variabel yang lain yang belum masuk dalam model. Selain itu dapat juga dengan mempertimbangkan obyek penelitian yang akan digunakan. Hasil yang berbeda tentu akan didapatkan jika obyek yang digunakan adalah selain retailer.

---

## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh., 2003, *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia : Psikologi Industri*, Liberty, Yogyakarta.
- Ferdinand, Augusty. 2005. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Gary Yukl , 1998, *Kepemimpinan Dalam Organisasi, Indonesia*, PT Bhuana Ilmu Populer.
- Keith Davis, 1985, *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*, Tata McGraw-Hill Publishing Company, New Delhi.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Nawawi, Hadari, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Prawirosentono, Suyadi, 1999, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, BPFE, Yogyakarta.
- Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, 2002. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta.
- Simamora, Henry, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Jakarta.
- Soeratno & Lincoln Arsyad, 1999, *Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Thoha, Miftah, 2001, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Rajawali Pers, Jakarta.