

PENGARUH PENILAIAN PRESTASI KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN DENGAN KOMPENSASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT. ENSEVAL PUTERA MEGATRADING CABANG SURABAYA 2

Jessica Avelina Pribadi dan Dhyah Harjanti

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: jessica_10114@yahoo.com;dhyah@peter.petra.ac.id

Abstrak—Penelitian ini menguji apakah penilaian prestasi kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja dengan kompensasi sebagai variabel *intervening*. Penelitian menggunakan metode penelitian kuantitatif deskriptif. Sampel menggunakan karyawan perusahaan Enseval Putera Megatrading cabang Surabaya 2 yang berjumlah 105 responden dengan teknik sampling sampel jenuh. Teknik pengujian data memakai validitas, reliabilitas, dan uji asumsi klasik yang sudah memenuhi kriteria. Teknik analisis data terdiri dari teknik statistik deskriptif dan *path analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian prestasi kerja melalui kompensasi sebagai variabel *intervening* tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, sehingga kompensasi tidak menjadi variabel yang memediasi antara penilaian prestasi kerja dengan motivasi kerja.

Kata kunci— Penilaian prestasi kerja, Kompensasi, dan Motivasi kerja

I. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi yang pesat saat ini, mendorong perusahaan-perusahaan di dunia untuk memperluas bisnisnya, sehingga persaingan usaha meningkat. Hal ini menyebabkan masing-masing perusahaan harus dapat bertahan dan meningkatkan kualitasnya. Salah satu caranya adalah dengan memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Menurut Moran dan Brightman (2000), dalam meraih keunggulan kompetitif perusahaan dapat menggunakan sumber-sumber keunggulan kompetitif, antara lain sumber daya fisik, sumber daya finansial, struktur dan sistem proses organisasi, dan sumber daya manusia (SDM). SDM merupakan sumber keunggulan kompetitif utama dikarenakan hanya SDM yang dapat mengelola sumber keunggulan kompetitif lainnya (dalam Anatan, 2005, p.2). Keberadaan SDM dalam sebuah organisasi sangat penting karena merekalah yang memprakarsai terbentuknya organisasi, berperan untuk membuat keputusan pada semua fungsi, dan menentukan keberlangsungan hidup organisasi tersebut (Panggabean, 2004, p.11).

Schuler dan Jackson (1999) menyatakan bahwa mengelola SDM bukan lagi merupakan suatu pilihan melainkan sudah menjadi keharusan. Karena untuk bisa sukses dalam pasar yang kompetitif, mereka harus memiliki orang-orang terbaik di seluruh bagian perusahaan mereka. Tentunya dalam mengelola SDM, pelatihan dan pengembangan diperlukan untuk meningkatkan kualitas karyawan. Pelatihan adalah

proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu. Sedangkan pengembangan adalah proses pendidikan jangka panjang dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan tertentu (Hasibuan, 2013, p.70).

Berbagai macam program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan tidak akan efektif bila tidak dilanjutkan dengan evaluasi pekerjaan melalui penilaian secara sistematis yang berhubungan dengan kinerja prestasinya. Penilaian prestasi kerja adalah sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik (Panggabean, 2004, p.17). Thomas dan Brez JR (1994) berpendapat bahwa sistem penilaian prestasi kerja bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan prestasi kerja karyawan serta memperoleh informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan manajemen SDM yang lain. Kegiatan-kegiatan tersebut seperti perencanaan SDM, penarikan dan seleksi, pengembangan SDM, perencanaan dan pengembangan karier, program-program kompensasi, promosi, demosi, pensiun, dan pemecatan (dalam Panggabean, 2004, p. 67). Siagian (2001) dalam Erlina (2012, p.6) mengungkapkan kriteria-kriteria yang dipakai dalam menentukan pelaksanaan penilaian prestasi kerja, antara lain:

1. Faktor kejelasan; seperti kejelasan pelaksanaan, tujuan penilaian, prosedur penilaian, siapa yang menilai, dan kriteria yang dinilai.
2. Faktor motivasi; seperti kriteria penilaian, dampak penilaian terhadap promosi, kenaikan gaji, bonus dan penghargaan.
3. Faktor keadilan; seperti objektivitas dan keadilan dalam melaksanakan penilaian.
4. Faktor *feedback* (umpan balik); seperti salinan hasil penilaian dan wawancara evaluasi.
5. Faktor tindak lanjut; seperti langkah-langkah pembinaan untuk meningkatkan dan memperbaiki prestasi kerja karyawan.

Di dalam suatu perusahaan, setiap karyawan mempunyai kepentingan dan tujuan yang berbeda-beda ketika bergabung pada perusahaan. Sebagian karyawan menganggap uang adalah satu-satunya tujuan mereka bekerja. Sebagian lain, merasa ketika bekerja mereka lebih dihargai oleh masyarakat sekitar. Sementara lainnya beralasan bekerja untuk aktualisasi diri, sosial, mencari jodoh, dan lain-lain. Maka dari itu, dengan berbagai macam alasan-alasan yang melatarbelakangi

karyawan untuk bekerja, dibutuhkan sistem kompensasi. Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya (Hariandja, 2007, p.244). Jenis kompensasi ada dua, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Kompensasi yang diteliti didasarkan pada teori motivasi keadilan (*equity*) dimana individu membandingkan masukan dan keluaran pekerjaan mereka dengan masukan/ keluaran orang lain dan kemudian berespons untuk menghapuskan setiap ketidaksetaraan. Masukan atau *input* dapat berupa upaya, pengalaman, pendidikan, dan kemampuan. Sedangkan keluaran atau *output* berupa level gaji, kenaikan gaji, dan pengakuan. Jika karyawan mempersepsikan rasio *output-input* nya sama dengan orang lain yang dibandingkan dengan diri mereka, maka karyawan akan menganggap bahwa kondisinya setara. Namun, bila rasio tersebut tidak sama, karyawan akan mengalami ketegangan kesetaraan. Kemarahan dapat terjadi ketika kita kurang memperoleh penghargaan. Jika terlalu banyak menerima penghargaan, rasa bersalah yang akan muncul. Kondisi tegangan negatif seperti ini dapat memberikan motivasi untuk mengoreksinya (Robbins, 2007, p. 234). Dari hasil penelitian Tjahjono (2007, p.116-117) dan (2008, p.22), keadilan dibagi menjadi dua, yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural. Keadilan distributif merupakan keadilan yang berhubungan positif dengan *outcomes* personal, seperti hasil yang karyawan peroleh dan distribusi keadaan dan barang yang akan berpengaruh terhadap kesejahteraan individu. Hasil yang diterima karyawan bersifat personal yang dipersepsikan masing-masing individu. Dalam menilai *outcomes* terdapat tiga kriteria atau prinsip penting. Pertama, prinsip proporsi (*equity*) dimana keadilan distributif dapat dicapai ketika *inputs* dan *outcomes* sebanding dengan yang diperoleh rekan kerja yang dianggap memiliki posisi yang dapat dibandingkan (*similar*). Jika perbandingan atau proporsinya lebih besar atau lebih kecil, maka karyawan menilai hal tersebut tidak adil. Kedua, prinsip pemerataan (*equality*) yang menekankan pada menilai alokasi *outcomes* kepada semua karyawan atau pihak yang terlibat. Bila prinsip ini digunakan, maka variasi penerimaan antar karyawan dengan yang lainnya relatif kecil. Dan prinsip ketiga, yaitu prinsip mengutamakan kebutuhan (*needs*). Ketika seorang karyawan memperoleh bagian sesuai dengan kebutuhannya, dalam konteks hubungan kerja. Sedangkan keadilan prosedural lebih berhubungan positif dengan *outcomes* organisasi, dimana dapat menggambarkan kapasitas organisasi dalam memperlakukan karyawan secara adil. Namun, keadilan prosedural tidak dapat terpisahkan dari keadilan distributif. Perspektif keadilan prosedural dijelaskan oleh dua model, yaitu model kepentingan (*self interest*) yang berasumsi bahwa orang berupaya memaksimalkan keuntungan pribadinya ketika berinteraksi dengan pihak lain dan mengevaluasi prosedur dengan mempertimbangkan kemampuannya untuk menghasilkan *outcomes* yang diinginkannya dan model nilai kelompok (*group value model*) yang menganggap bahwa individu tidak dapat lepas dari kelompoknya.

Kompensasi diberikan setelah hasil penilaian prestasi kerja keluar. Hasil penilaian prestasi kerja tersebut dapat mempengaruhi motivasi karyawan. Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku

manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal (Hasibuan, 2013, p.141). Pemberian motivasi mempunyai beberapa tujuan menurut Hasibuan (2013, p.146), antara lain:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan,
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan,
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan,
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan,
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan,
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik,
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan,
8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan,
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya, dan
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Dimana ketika penilaian prestasi kerja dirasa obyektif dan adil, karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu, kompensasi yang diberikan berdasarkan penilaian kerja juga berpengaruh terhadap motivasi karyawan dalam bekerja. Dengan harapan akan pemberian kompensasi, karyawan akan terdorong untuk mengerjakan pekerjaan sesuai arahan dan melebihi target. Akibatnya kualitas perusahaan akan meningkat sehingga keberhasilan perusahaan dapat tercapai.

Penilaian prestasi kerja merupakan suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui sejauh mana seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan (Chandra, 2001, p.28). Penilaian prestasi kerja penting karena dapat memberikan informasi untuk memperbaiki kinerja perusahaan ke depannya, sebagai dasar kompensasi karyawan, pertimbangan dalam keputusan penempatan jabatan, serta kebutuhan pelatihan, perencanaan, dan pengembangan karir karyawan (Astuti, 2006, p.24).

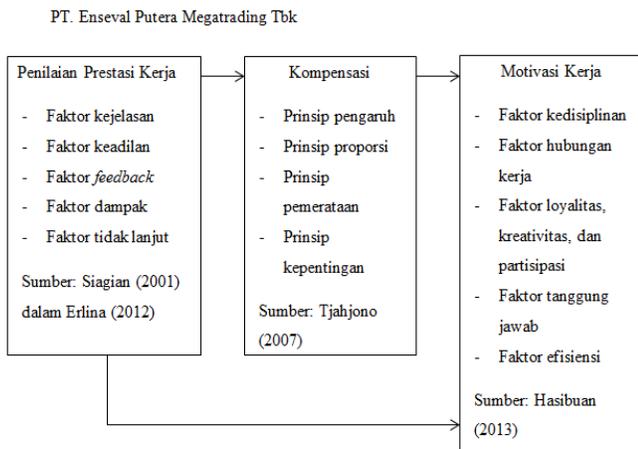
Jika penilaian prestasi kerja dijalankan, kedepannya akan memiliki efek positif terhadap motivasi individual. Hal ini diungkapkan Chandra (2001, p.35) bahwa apabila penilaian prestasi kerja dilaksanakan dengan metode yang tepat sehingga hasilnya objektif, yaitu sesuai dengan prestasi kerja karyawan, dan imbalan yang diberikan sesuai dengan keobjektifan penilaian tersebut, maka motivasi karyawan akan meningkat. Sejalan dengan Chandra, Hasibuan (2013, p.89) mengatakan bahwa salah satu kegunaan dari penilaian prestasi kerja adalah untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan kinerja yang baik.

Penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menentukan tindakan yang tepat terhadap para karyawan. Handoko (2012, p.135) mengungkapkan salah satu tindakan yang dapat diambil adalah menentukan pemberian kompensasi dan penempatan seperti promosi jabatan kepada karyawan yang berprestasi atau karyawan dengan kinerja yang meningkat dari sebelumnya. Menurut Panggabean (2004, p.75) kompensasi merupakan setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Sehingga apabila kompensasi didasarkan pada penilaian prestasi kerja dan penilaian tersebut dianggap objektif dan adil bagi karyawan, maka kompensasi dapat meningkatkan motivasi karyawan.

Maka dari itu, penelitian ini bertujuan menguji apakah terdapat pengaruh program penilaian prestasi kerja terhadap motivasi kerja karyawan PT. Enseval Putera Megatrading dengan kompensasi sebagai variabel *intervening*. Berdasarkan latar belakang diatas, maka perumusan masalah penelitian ini adalah :

1. Apakah penilaian prestasi kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kompensasi?
2. Apakah penilaian prestasi kerja karyawan melalui kompensasi sebagai variabel *intervening* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja?
3. Apakah penilaian prestasi kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja?

Kerangka Berpikir



Gambar 1
Kerangka berpikir pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap motivasi kerja dengan kompensasi sebagai variabel *intervening*

Penelitian ini akan meneliti hubungan variabel penilaian prestasi kerja terhadap variabel motivasi kerja dengan kompensasi sebagai variabel *intervening*, dimana kompensasi sebagai variabel pemediasi yang megabungkan kedua variabel tersebut.

II. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, populasi adalah seluruh karyawan PT. Enseval Putera Megatrading cabang Surabaya 2 sejumlah 105 orang. Sampel diambil dengan menggunakan teknik *sampling non probability sampling*, yaitu sampel jenuh, dimana semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Teknik pengumpulan data memakai kuisisioner dan wawancara. Teknik pengujian data memakai uji validitas/ kesahihan, uji reliabilitas/ keterandalan, dan uji asumsi klasik meliputi uji multikolinieritas, uji normalitas, uji heteroskedastisitas, dan uji autokorelasi. Pada teknik analisa data menggunakan teknik statistik deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*). Teknik statistik deskriptif berupa *mean*, distribusi frekuensi, dan *crosstab*. Untuk analisis jalur diuji melalui dua tahap, yaitu tahap pertama dengan analisis regresi linier sederhana dan tahap kedua dengan analisis regresi linier berganda.

III. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Teknik Pengujian Data

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan R_{hitung} dengan R_{tabel} . Menurut Riduan (2012, p.112) apabila $R_{hitung} > R_{tabel}$ maka butir-butir pernyataan dikatakan valid, begitu juga sebaliknya apabila $R_{hitung} < R_{tabel}$ maka butir-butir pernyataan dikatakan tidak valid.

Untuk variabel penilaian prestasi kerja, secara keseluruhan butir-butir penilaian prestasi kerja memiliki nilai $R_{hitung} > R_{tabel}$, sehingga dikatakan valid. Namun, secara parsial terdapat satu korelasi antara penilaian prestasi kerja 3 dengan penilaian prestasi kerja 11 yang memiliki nilai *Pearson Correlation* lebih kecil dari nilai R_{tabel} , yaitu $0,200 < 0,2185$, sehingga dinyatakan tidak valid. Untuk variabel kompensasi, secara keseluruhan butir-butir kompensasi memiliki nilai $R_{hitung} > R_{tabel}$, sehingga dikatakan valid. Tetapi, secara parsial terdapat dua butir pernyataan kompensasi 1 dan 2 yang tidak valid. Pada variabel motivasi kerja, secara keseluruhan butir-butir kompensasi memiliki nilai $R_{hitung} > R_{tabel}$, sehingga dikatakan valid. Tetapi butir-butir pernyataan motivasi kerja 1, motivasi kerja 15, dan motivasi kerja 16 tidak valid, maka butir-butir pernyataan yang tidak valid tersebut dihapuskan dan tidak disertakan dalam pengujian selanjutnya.

Pada uji reliabilitas menurut Uyanto (2009, p.274) nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0,7 menunjukkan butir-butir pernyataan yang reliabel dengan tingkat keandalan yang baik, sebaliknya nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih kecil dari 0,7 menunjukkan butir-butir pernyataan yang kurang reliabel.

Pada variabel penilaian prestasi kerja, menampilkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,911 > 0,7$; sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen pengukuran pernyataan reliabel dengan tingkat keandalan yang baik. Variabel kedua, yaitu kompensasi menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,945 > 0,7$ sehingga skala pengukuran kompensasi reliabel dengan tingkat keandalan yang baik. Namun, terdapat beberapa nilai *Cronbach's Alpha if item deleted* yang lebih besar dari nilai *Cronbach's Alpha*, yaitu kompensasi 11, kompensasi 12, dan kompensasi 13 dengan masing-masing nilai $0,949$; $0,946$; dan $0,947$. Disimpulkan bahwa butir-butir pernyataan tersebut dihapus, sehingga nilai *Cronbach's Alpha* naik menjadi $0,960$. Pada variabel motivasi kerja menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,937 > 0,7$ sehingga skala pengukuran motivasi kerja reliabel dengan tingkat keandalan yang baik.

Uji Asumsi Klasik

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji ada tidaknya korelasi antar variabel bebas (Ghozali, 2001, p.57). Didapat hasil korelasi antara variabel penilaian prestasi kerja dan kompensasi dengan nilai di bawah 90%, yaitu 17,9%. Kemudian nilai *tolerance* variabel bebas lebih besar dari 10%, yaitu 96,8% dan nilai VIF variabel bebas tidak lebih dari 10, yaitu 1,033. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas.

Uji normalitas digunakan untuk menguji variabel bebas dan variabel terikat berdistribusi normal atau tidak. Menurut Ghozali (2001, p.74-76) normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik dan histogram dari residualnya. Didapat hasil grafik

histogram dengan pola distribusi yang mendekati normal. Begitu juga grafik *normal probability plot* memiliki titik-titik yang menyebar disekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Kedua grafik tersebut memenuhi asumsi normalitas, sehingga dapat dikatakan variabel terikat dan variabel bebas mempunyai data berdistribusi normal. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan uji Jarque-Bera *Probability Plot* (JB). Dari perhitungan diperoleh nilai JB sebesar 20,3421. Dengan tingkat signifikansi 5%, maka didapat nilai Chi Kuadrat (χ^2) sebesar 26,29623, maka nilai 20,3421 < 26,29623. Menurut Gujarati (2007, p.166) nilai JB < nilai χ^2 menandakan tidak ada masalah normalitas pada data ini.

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji ada tidaknya kesamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Ghozali (2001, p.69) mengatakan jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka dikatakan homoskedastisitas. Dari grafik *scatterplots*, terlihat titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

Uji autokorelasi berfungsi untuk menguji ada tidaknya korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode t-1 (sebelumnya). Pengujian dilakukan dengan uji Durbin-Watson (DW). Didapat nilai DW_{hitung} adalah 1,714. Untuk nilai DW_{tabel} dengan tingkat signifikansi 5%, jumlah sampel 81, dan jumlah variabel bebas 2 adalah 1,6898. Sehingga nilai DW_{hitung} > nilai DW_{tabel} batas atas (dU), maka dapat disimpulkan tidak terdapat autokorelasi positif pada model regresi (Ghozali, 2001, p.61).

Path Analysis

Analisis jalur digunakan untuk menelusuri hubungan antar variabel dalam model yang dibuat. Metode analisis jalur dilakukan melalui dua tahap, yaitu:

1. Hubungan penilaian prestasi kerja terhadap kompensasi; dimana penilaian prestasi kerja sebagai variabel bebas dan kompensasi sebagai variabel terikat.

Pada tabel *Model Summary* didapat nilai *R Square*, yaitu 0,032 yang berarti 3,2% variabel kompensasi dijelaskan oleh variabel penilaian prestasi kerja, sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Analisis dilakukan berdasarkan nilai *Standardized Coefficients* hasil regresi antara penilaian prestasi kerja terhadap kompensasi. Tabel *Coefficients* menampilkan nilai *Standardized Coefficients* 0,179 dengan nilai *significant* 0,109 > 0,05. Hal ini berarti penilaian prestasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kompensasi. Dari hasil regresi yang didapat maka dapat dibuat persamaan regresi linier sederhana sebagai berikut:

$$Z = 2,153 + 0,179X$$

Persamaan regresi tersebut mempunyai arti sebagai berikut:

a = 2,153; artinya apabila variabel penilaian prestasi kerja (X) = 0, maka nilai dari variabel kompensasi (Z) adalah 2,153.

b = 0,179; artinya kenaikan variabel penilaian prestasi kerja (X) sebesar satu satuan akan menyebabkan kenaikan variabel kompensasi (Z) sebesar 0,179.

2. Hubungan penilaian prestasi kerja dan kompensasi terhadap motivasi kerja; dimana penilaian prestasi kerja sebagai variabel bebas pertama, kompensasi sebagai variabel bebas kedua, dan motivasi sebagai variabel terikat.

Didapat hasil nilai *R Square*, yaitu 0,267 yang berarti 26,7% variabel motivasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel penilaian prestasi kerja dan kompensasi, sisanya diterangkan oleh variabel lain selain variabel penilaian prestasi kerja dan kompensasi. Analisis dilakukan berdasarkan nilai *Standardized Coefficients* hasil regresi antara penilaian prestasi kerja dan kompensasi terhadap motivasi kerja. Didapat nilai *Standardized Coefficients* 0,525 dan - 0,075. Penilaian prestasi kerja secara individu berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja terlihat dari nilai signifikansi 0,000 < 0,05 sedangkan kompensasi secara individu tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dimana nilai signifikansi 0,724 > 0,05. Dari hasil regresi yang didapat maka dapat dibuat persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 2,630 + 0,525X - 0,075Z$$

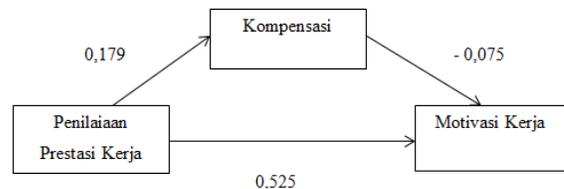
Persamaan regresi tersebut mempunyai arti sebagai berikut:

a = 2,630; artinya apabila variabel penilaian prestasi kerja (X) dan kompensasi (Z) bernilai 0, maka nilai dari variabel motivasi kerja (Y) adalah 2,630.

b1 = 0,525; artinya apabila kenaikan variabel kompensasi (Z) konstan, maka kenaikan variabel penilaian prestasi kerja (X) sebesar satu satuan akan menyebabkan kenaikan variabel motivasi kerja (Y) sebesar 0,525.

b2 = -0,075; artinya apabila kenaikan variabel penilaian prestasi kerja (X) konstan, maka kenaikan variabel kompensasi (Z) sebesar satu satuan akan menyebabkan penurunan variabel motivasi kerja (Y) sebesar 0,075.

Jika digambarkan, maka bentuk hubungan variabel penilaian prestasi kerja, kompensasi, dan motivasi adalah sebagai berikut:



Gambar 2
Hubungan Penilaian Prestasi Kerja, Kompensasi, Dan Motivasi Kerja

Dapat dilihat pada gambar tersebut, nilai *Standardized Coefficients* secara langsung antara penilaian prestasi kerja dengan motivasi kerja sebesar 0,525. Sedangkan hubungan tidak langsung dapat diketahui dari perkalian antara *Standardized Coefficients* 0,179 dengan -0,075, yaitu -0,014. Hasil perkalian menunjukkan bahwa nilai *Standardized Coefficients* hubungan tidak langsung lebih kecil dari *Standardized Coefficients* hubungan langsung (-0,014 < 0,525). Hal ini menunjukkan bahwa penilaian prestasi kerja lebih berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan secara langsung tanpa melalui kompensasi.

Pembahasan

Berikut adalah pembahasan dari hasil analisis jalur yang dilakukan melalui dua tahap, sebagai berikut:

1. Pengaruh Penilaian Prestasi kerja Terhadap Kompensasi

Dari hasil SPSS diketahui penilaian prestasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kompensasi. Artinya bahwa karyawan PT. Enseval Putera Megatrading Cabang Surabaya 2 merasa hasil penilaian prestasi kerja tidak terlalu berdampak pada kompensasi yang mereka terima. Dari sisi pelaksanaan penilaian prestasi kerja, karyawan PT. Enseval Putera Megatrading merasa telah dilakukan dengan baik, namun dari segi pemberian kompensasi karyawan merasa belum cukup adil dibandingkan dengan rekan sekerjanya. Hal ini diduga karena indikator kompensasi menggunakan teori motivasi keadilan (*equity*), dimana individu karyawan akan membandingkan masukan (*input*) dan keluaran (*output*) pekerjaan mereka dengan masukan dan keluaran yang didapat orang lain. Tjahjono (2007, p.116) mengatakan referensi perbandingan dari proporsi adalah pihak atau orang lain yang dipersepsikan oleh karyawan yang bersangkutan, memiliki posisi yang dapat dibandingkan (*similar*). Jika karyawan mempersepsikan rasio *output-input* yang didapat sama dengan orang lain, maka karyawan akan menganggap bahwa kondisinya setara. Namun, bila rasio tersebut tidak sama, karyawan akan merasa diperlakukan dengan tidak adil. Dalam penelitian ini, bisa dikatakan sebagian besar karyawan memiliki persepsi bahwa kompensasi yang didapatkan kurang setara dengan kompensasi yang didapatkan rekan sekerja dengan usaha, pengalaman kerja, kemampuan diri, dan hasil kinerja yang sama. Handoko (2012, p.135) mengatakan bahwa salah satu manfaat dari penilaian kinerja adalah untuk membantu menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, promosi jabatan dan bentuk kompensasi lainnya. Akan tetapi, menurut karyawan PT. Enseval Putera Megatrading Cabang Surabaya 2 hasil penilaian prestasi kerja kurang memberikan manfaat tersebut, sehingga karyawan mempersepsikan hasil penilaian prestasi kerja tidak terlalu berpengaruh terhadap kompensasi berupa kenaikan gaji dan promosi jabatan yang mereka didapatkan.

2. Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja terhadap Motivasi Kerja dengan Kompensasi sebagai Variabel *Intervening*

Dari regresi kedua didapat dua nilai *Standardized Coefficients*, yang pertama adalah $-0,075$ dengan signifikansi $0,446$ dan nilai *Standardized Coefficients* kedua adalah $0,525$ dengan signifikansi $0,000$.

Nilai *Standardized Coefficients* dan signifikansi pertama berarti kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kompensasi memiliki hubungan yang berlawanan arah dengan motivasi kerja. Hal ini diduga terjadi karena karyawan memiliki persepsi bahwa kompensasi yang diberikan tidak adil. Schuler dan Jackson (1999) mengungkapkan bahwa konsep keadilan mengacu pada berapa kompensasi yang diyakini karyawan pantas ia dapatkan dibandingkan dengan berapa kompensasi yang pantas didapatkan oleh orang lain di dalam perusahaan. Karyawan akan membandingkan antara yang telah mereka berikan kepada perusahaan dan yang mereka terima dari perusahaan. Jika mereka menganggap penerimaan adil atau sebanding, maka mereka akan merasa adil (dalam Muljani, 2002, p.116).

Karyawan yang menggunakan diri sendiri dan orang lain sebagai faktor pembanding merupakan cara yang subjektif. Tjahjono (2008, p.22) menyatakan bahwa perbandingan yang dilakukan karyawan bersifat personal yang dipersepsikan oleh masing-masing individu, sehingga tujuan, harapan, maupun persepsi mengenai *input* dan *output* satu orang dengan orang yang lain dapat berbeda. Pandangan karyawan terhadap *input* karyawan lain dapat berbeda dengan *input* yang sesungguhnya, sehingga ketika *output* yang didapat tidak setara, karyawan merasa diperlakukan dengan tidak adil oleh perusahaan. Dari hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja karyawan PT. Enseval Putera Megatrading Cabang Surabaya 2 akan menurun jika kompensasi yang diberikan bertambah. Bisa saja ketika seorang karyawan mendapatkan peningkatan kompensasi dari hasil kinerjanya, ia sudah merasa cukup sesuai, namun saat *input* dan *output* tersebut dibandingkan dengan rekan sekerjanya dan karyawan berpersepsi bahwa perbandingan tersebut berbeda atau lebih rendah dari rekan sekerja dengan kinerja yang sama, motivasi sang karyawan akan menurun. Karena ia menganggap terjadi ketidakadilan. Namun rasa ketidakadilan tersebut bisa saja tidak berani diutarakan oleh karyawan. Hal ini bisa dilihat dari jawaban saat mengisi kuisioner yang sebagian besar didominasi oleh jawaban netral. Netral dapat juga diartikan bahwa karyawan tidak menangkap atau tidak mengerti maksud dari pernyataan kuisioner sehingga karyawan menjawab dengan jawaban "aman" dimana netral berarti karyawan tidak mengatakan setuju maupun tidak setuju dengan pernyataan.

Selain itu, diduga penyebab kompensasi berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja pada karyawan PT. Enseval Putera Megatrading Cabang Surabaya 2 adalah karena karyawan merasa jenis kompensasi yang didapatkan tidak sesuai atau berbeda dengan yang diharapkan. Hasibuan (2013, p.126) mengatakan bahwa kebijaksanaan kompensasi, baik besar, susunan, maupun waktu pembayaran dapat mendorong motivasi kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal. Kompensasi terdiri dari kompensasi materiil dan non-materiil. Susunan kompensasi yang ditetapkan dengan baik oleh perusahaan akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Perusahaan PT. Enseval Putera Megatrading Cabang Surabaya 2 mungkin belum menyesuaikan jenis kompensasi yang diberikan dengan yang diharapkan oleh para karyawannya serta presentase kenaikan gaji yang terlalu kecil dibandingkan dengan standar kenaikan gaji yang terlalu tinggi, sehingga kompensasi yang diberikan tidak membuat karyawan termotivasi. Akibatnya, walaupun kompensasi yang diberikan bertambah, motivasi karyawan akan turun karena karyawan akan berpikir kinerja seperti apa pun yang diberikan kepada perusahaan tidak akan mengubah jenis kompensasi yang diberikan.

Kemudian dari data responden diketahui karyawan PT. Enseval Putera Megatrading Cabang Surabaya 2 didominasi oleh umur 36-44 tahun, pendidikan terakhir SMU/SMK, lama bekerja di perusahaan lebih dari 10 tahun, dengan jabatan sebagai *salesman*. Dengan umur yang tidak muda lagi, pendidikan kurang tinggi, dan telah lama bekerja di satu tempat dengan jabatan yang sama, membuat karyawan bisa saja merasa di zona nyaman (*comfort zone*) mereka. *Comfort zone* dapat membuat seseorang tidak berani mengambil resiko, termasuk tanggung jawab baru. Diketahui karyawan dengan

umur lebih dari 35 tahun dan telah bekerja lebih dari lima tahun di satu tempat biasanya enggan untuk berpindah tempat kerja dikarenakan sudah berkeluarga, harus menyesuaikan diri kembali, atau telah meraih apa yang mereka inginkan (Fausto, 2013). Hal inilah yang diduga terjadi pada para karyawan PT. Enseval dengan jabatan *salesman* yang sudah lama bekerja. Mereka enggan untuk mendapat tanggung jawab baru, seperti kenaikan pangkat. Perusahaan mempunyai kebijakan bahwa karyawan yang akan naik pangkat dari *salesman* menjadi *supervisor* akan dipindahkan ke cabang perusahaan yang lain. Selain harus pindah tempat kerja, karyawan yang telah lama bekerja sebagai *salesman* juga sudah terbiasa dengan tugas operasional yang rutinitas dilakukan. Sehingga karyawan tersebut telah berada di zona nyaman mereka, akibatnya karyawan tidak akan termotivasi ketika diberikan kompensasi berupa promosi jabatan, dan jika perusahaan dalam jangka waktu lama terus menerus memberikan kompensasi berupa promosi jabatan, maka motivasi karyawan akan menurun seiring dengan keengganan mereka untuk naik jabatan.

Dengan karakteristik karyawan yang sama, kompensasi berupa kenaikan gaji juga bisa berdampak negatif terhadap motivasi kerja. Hal ini bisa terjadi jika karyawan memiliki *mental block*. Sustika (2013) mengatakan *mental block* adalah kondisi mental yang sering kali menjadi penghambat seseorang dalam mencapai cita-cita serta keinginan yang sebenarnya berasal dari kepercayaan dan keyakinan yang dibatasi. Dimana orang yang sebenarnya memiliki potensi dan kemampuan untuk melakukan hal besar, sering gagal hanya karena *mental block*. Karyawan PT. Enseval Putera Megatrading Cabang Surabaya 2 yang telah bekerja lebih dari 10 tahun bisa saja dahulu memiliki berbagai macam keinginan yang ingin dicapai, namun seiring berjalannya waktu mereka menjadi seseorang dengan *mental block* sehingga para karyawan menjadi orang yang pasif dan pasrah. Dimana mereka bekerja hanya untuk memenuhi kehidupan sehari-hari. Peterson dan Plowman dalam Hasibuan (2013, p.120) mengungkapkan salah satu alasan seseorang mau bekerja adalah *the desire to live*, artinya manusia bekerja untuk dapat makan, dan makan untuk dapat melanjutkan hidupnya. Tidak ada semangat dari dalam diri karyawan untuk meningkatkan taraf hidup diri maupun keluarganya. Akibatnya, karyawan tidak berambisi untuk meningkatkan prestasi kinerjanya sehingga tingkat kompensasi berapa pun yang ditawarkan perusahaan, tidak akan membuat motivasi kerja karyawan meningkat. Jika, dalam jangka pendek perusahaan tidak dapat meningkatkan motivasi karyawan dengan kompensasi, jangka panjangnya motivasi karyawan akan menurun.

Menurut Suryabrata (2002, p.87), beberapa hal yang menyebabkan tidak terbuktinya hipotesis penelitian, antara lain pada landasan teori, sampel, alat pengambilan data, rancangan penelitian, perhitungan, dan variabel luaran. Dalam penelitian ini diduga pengaruh variabel luaran terhadap data yang diperoleh demikian besar. Hal ini dapat dilihat dari besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dalam tabel R *Square* adalah 0,267 atau sebesar 26,7%. Artinya kemampuan variabel penilaian prestasi kerja dan kompensasi dalam menjelaskan variabel motivasi kerja hanya 26,7%. Sedangkan sisanya sebesar 73,3% motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian.

Nilai *Standardized Coefficients* kedua menunjukkan penilaian prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Wono et al. (2008) yang menjelaskan bahwa efektivitas sistem penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pekerja; efektivitas keterbukaan nilai berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pekerja; dan efektivitas penilaian kinerja, efektivitas penggajian berdasar nilai kerja, dan efektivitas keterbukaan nilai kinerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja secara simultan. Dessler (2008, p.290), mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja bertujuan untuk memotivasi karyawan agar kekurangan dalam berkinerja dapat dihilangkan. Dimana penilaian kerja melibatkan pengaturan standar kerja, menilai kinerja aktual karyawan dengan standar tersebut, dan memberikan umpan balik kepada karyawan. Sehingga dapat dikatakan pelaksanaan penilaian prestasi kerja telah dilakukan dengan jelas, terbuka, adil, memberikan *feedback*, dan berdampak terhadap motivasi kerja karyawan.

Hasil Pengujian Hipotesis

Dalam menguji hipotesis yang diajukan, peneliti menggunakan uji secara parsial (Uji Statistik-t), uji secara simultan (Uji Statistik-F), dan uji determinasi.

Uji Secara Parsial (Uji Statistik-t)

Uji-t digunakan untuk melihat pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai t_{hitung} penilaian prestasi kerja terhadap kompensasi adalah 1,621. Sementara itu nilai t_{tabel} dengan taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Terlihat $1,621 < 1,96$ dimana nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ dengan nilai signifikansi $0,109 > 0,05$. Menurut Riduan (2012, p.113), hal ini berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara penilaian prestasi kerja terhadap kompensasi. Sehingga dapat dikatakan H_{01} diterima dan H_{11} ditolak.

Selanjutnya diperoleh nilai t_{hitung} kompensasi terhadap motivasi kerja adalah - 0,765. Sementara nilai t_{tabel} dengan taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Diketahui $- 0,765 < 1,96$, berarti kompensasi berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja. Hal ini diperkuat dengan nilai signifikansi $0,724 > 0,05$, sehingga dapat dikatakan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, maka dalam penelitian ini H_{02} diterima dan H_{12} ditolak.

Pada nilai t_{hitung} penilaian prestasi kerja terhadap motivasi kerja didapat nilai 5,332. Sementara itu nilai t_{tabel} dengan taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Terlihat $5,332 > 1,96$ dimana nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara penilaian prestasi kerja terhadap motivasi kerja. Sehingga dapat dikatakan H_{03} ditolak dan H_{13} diterima.

Uji Secara Simultan (Uji statistik-F)

Uji F digunakan untuk melihat pengaruh dari seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Didapat nilai F_{hitung} penilaian prestasi kerja dan kompensasi adalah 14,236. Sedangkan nilai F_{tabel} dengan taraf signifikansi 5% adalah 3,11. Terlihat $14,236 > 3,11$ dimana nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$. Menurut Herjanto (2008, p.104), hal ini berarti penilaian prestasi kerja dan kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap motivasi kerja. Hal ini diperkuat dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dikatakan variabel penilaian prestasi kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Uji Determinasi

Menurut Herjanto (2008, p.102) uji determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan variabel bebas menerangkan variabel terikat. Dari hasil pengujian regresi diketahui nilai koefisien determinasi (R^2) adalah 0,267. Hal ini menunjukkan kemampuan variabel bebas, yaitu penilaian prestasi kerja dan kompensasi dalam menjelaskan variabel terikat, yaitu motivasi kerja terbatas pada 26,7% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Untuk peneliti selanjutnya bisa mempertimbangkan variabel-variabel lain, seperti budaya organisasi, pelatihan dan pengembangan, dan lingkungan kerja. Penelitian yang dilakukan Koesmono (2005) mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Lalu Amalia (2012) juga menyatakan pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, serta Lezita (2010) yang mengungkapkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Kesimpulan dari penelitian mengenai pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap motivasi kerja karyawan PT. Enseval Putera Megatrading dengan kompensasi sebagai variabel *intervening* adalah sebagai berikut:

1. Penilaian prestasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kompensasi, sehingga hasil penilaian prestasi kerja tidak terlalu berdampak pada kompensasi yang diterima karyawan.
2. Penilaian prestasi kerja melalui kompensasi sebagai variabel *intervening* tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, sehingga kompensasi tidak menjadi variabel yang memediasi antara penilaian prestasi kerja dengan motivasi kerja.
3. Penilaian prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, sehingga adanya peningkatan pada kejelasan, keadilan, *feedback*, dan dampak dari penilaian prestasi kerja akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, M.M. (2012). Pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja pegawai kantor pelayanan pajak belawan. Retrieved January 18, 2014, from <http://repository.usu.ac.id/handle/123456789/30705>
- Anatan, L. (2005). Meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui pengintegrasian fungsi sumber daya manusia dalam strategi bisnis. *Jurnal Manajemen*, 4(2), 1-12. Retrieved September 12, 2013, from <http://majour.maranatha.edu/index.php/jurnal-manajemen/article/view/166>.
- Astuti, D.A.L.W. (2006, November). Penciptaan sistem penilaian kinerja yang efektif dengan *assessment center*. *Jurnal Manajemen*, 6(1), 23-33.
- Chandra, O. (2001). Analisis pentingnya penilaian prestasi kerja dalam hubungannya dengan peningkatan motivasi karyawan. *Bina Ekonomi*, 5(2), 27-36. Retrieved September 12, 2013, from <http://journal.unpar.ac.id/index.php/bina/article/view/376>.
- Dessler, G. (2008). *Human resource management 11th ed.* New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Erlina, E. (2012). Analisis pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (persero) tbk cabang bengkalis. Retrieved September 19, 2013, from <http://repository.unri.ac.id/bitstream/123456789/710/1/JURNAL%20EEN%20ERLINA.pdf>
- Ghozali, I. (2001). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS 2nd ed.* Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gujarati, D.N. (2007). *Dasar-dasar ekonometrika 3rd ed.* Jakarta: Gelora Aksara Pratama.
- Handoko, T.H. (2012). *Manajemen perubahan dan sumber daya manusia.* Yogyakarta: BPF.
- Hariandja, M.T.E. (2002). *Manajemen sumber daya manusia.* Jakarta: Grasindo
- Hasibuan, H.M.S.P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia.* Jakarta: Bumi Aksara.
- Herjanto, E. (2008). *Manajemen Operasi 3rd ed.* Jakarta: Grasindo.
- Koesmono, H.T. (2005). Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(2), 162-179. Retrieved January 18, 2014, from <http://cpanel.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/view/16362/16354>
- Lezita. (2010). Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Sinar Sosro kantor penjualan Bogor. Retrieved January 18, 2014, from <http://repository.ipb.ac.id/handle/123456789/27318>
- Muljani, N. (2002, September). Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 4(2), 108-122. Retrieved December 20, 2013, from <http://cpanel.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/view/15627/15619>
- Panggabean, M.S. (2004). *Manajemen sumber daya manusia.* Bogor: Ghalia Indonesia.
- Riduan, Lestari, T. (2011). *Dasar-dasar statistik.* Bandung: Alfabeta.
- Robbins, S.P. (2007). *Perilaku organisasi 10th ed.* Jakarta: Indeks.
- Schuler, R.S., Jackson, S.E. (2000). *Manajemen sumber daya manusia menghadapi abad ke-21 jilid 2 edisi ke 6.* Jakarta: Erlangga.
- Suryabrata, S. (2002). *Metodologi Penelitian.* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Tjahjono, H.K. (2007, August). Validasi item-item keadilan distributif dan keadilan prosedural : Aplikasi Structural Equation Modeling (SEM) dengan Confirmatory Factor Analysis (CFA). *JMA*, 18(2), 115-125. Retrieved September 18, 2013, from <http://herukurniantotjahjono.com/wp-content/uploads/2010/06/Artikel-untuk-JAM.doc>.
- Tjahjono, H.K. (2008). Studi literatur pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural pada konsekuensinya dengan teknik Meta Analisis. *Jurnal psikologi*, 35(1), 21-40. Retrieved September 18, 2013, from <http://journal.psikologi.ugm.ac.id/index.php/fpsi/article/view/66>.

- Uyanto, S.S. (2009). *Pedoman analisis data dengan SPSS*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wono, S., Surachman, Achmadi F. (2008, March). Pengaruh sistem kinerja dan keterbukaan nilai kinerja terhadap motivasi kerja (Kasus pekerja bottom line di perusahaan rokok PT. G. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10(1), 18-29. Retrieved September 12, 2013, from <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/view/16789>