

EFEK MODERASI KOMPENSASI PADA PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN BPR DI WILAYAH KABUPATEN KARANGANYAR

Praptiestrini
Fakultas Ekonomi Universitas Surakarta
e-mail: prapti.unsa@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to (1) analyze significantly effect of the motivation, job satisfaction and compensation on employee performance; (2) analyze the role of compensation as a moderator of the effect motivation on employee performance; (3) analyze the role of compensation as a moderator of the effect job satisfaction on employee performance. This research using sample 65 marketing department employees at BPR in Karanganyar District. Data collecting with questionnaire technique through validity and reliability test. The data analyse use the multiple regression analysis and moderated regression analysis through standardized residual method, and previously the researcher using classical assumption test. Results of this research showed that (1) motivation, job satisfaction and compensation have a significantly effect on employee performance. (2) compensation has moderate the effect of motivation to employee performance. (3) job satisfaction has not moderate the effect of job satisfaction on employee performance.

Key words: motivation, job satisfaction, compensation, employee performance

PENDAHULUAN

Persaingan yang semakin kompetitif di era global saat ini, perusahaan perlu memiliki karyawan yang mampu bekerja secara produktif, efektif, efisien serta profesional. Keberhasilan atau kegagalan perusahaan terletak dari unsur Sumber Daya Manusia yang digunakan, sehingga sudah menjadi suatu keharusan apabila perusahaan mengharapkan agar karyawan memiliki kinerja yang kompetitif. Apabila kinerja karyawan perusahaan baik, maka kinerja perusahaan juga akan meningkat. Untuk itu kinerja karyawan harus selalu ditingkatkan sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan (Bohlander & Snell, 2004).

Menyadari pentingnya SDM, setiap perusahaan harus selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan dapat menempuh berbagai cara, misalnya dengan memberikan motivasi secara tepat dan memperhatikan kepuasan kerja kepada karyawan tersebut. Untuk mengoptimalkan produktivitas kerja, perusahaan harus turut andil dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Motivasi adalah proses yang membangkitkan, memberi energi, mengarahkan, dan memelihara perilaku dan kinerja. Motivasi merupakan proses untuk memberikan rangsangan kepada orang untuk melakukan tindakan (pekerjaan) sesuai tujuan yang diinginkan. Salah satu cara untuk memotivasi karyawan secara efektif, apabila pekerja dapat bekerja dengan lebih puas dan berkomitmen untuk melakukan pekerjaan tersebut. Beberapa strategi untuk memotivasi pekerja di antaranya adalah: 1) Gaji, upah dan berbagai bentuk layanan; 2) Uang; 3) Pelatihan staf 4) Ketersediaan informasi dan komunikasi (Tella et al., 2007).

Dalam kenyataannya karyawan menunjukkan semangat dalam bekerja tidak hanya termotivasi oleh dari faktor luar, melainkan adanya dorongan yang muncul dari dalam diri individu. Menurut Theisohn & Land (2006) motivasi individu didorong oleh adanya keinginan-keinginan dan keyakinan moral, sedangkan munculnya motivasi individu dapat diaktifkan dari dalam (internal) atau dari yang luar (eksternal). Dengan adanya motivasi yang tepat para karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya sehingga dapat mendukung peningkatan produktivitas dan kinerja perusahaan.

Selain motivasi, faktor lain yang harus diperhatikan perusahaan adalah kepuasan kerja karyawan. Agar kepuasan kerja karyawan dapat terpelihara dan selalu konsisten maka setidaknya-tidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan di mana karyawan melaksanakan tugasnya yang berhubungan dengan rekan kerja, pimpinan, suasana kerja, dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya. Cook (2008) menyatakan, kepuasan di tempat kerja sangat berharga untuk dipelajari mengingat beberapa alasan (a) peningkatan kepuasan berhubungan dengan peningkatan produktivitas dan (b) meningkatkan kepuasan karyawan memiliki nilai kemanusiaan. Kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki pekerja mengenai pekerjaannya, sedangkan dimensi kepuasan kerja dapat diukur dari pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, pembayaran, dan rekan kerja. Kinerja dan kepuasan juga dapat berkorelasi positif artinya kepuasan dapat menyebabkan kinerja dan kinerja juga dapat menyebabkan kepuasan. Panggabean (2008) menyatakan, pada dasarnya keberhasilan organisasi dipengaruhi oleh perilaku karyawan, sedangkan perilaku karyawan tidak terbentuk dengan sendirinya melainkan ada yang menyebabkan yaitu sikap terhadap perlakuan di tempat kerja. Jika mereka puas terhadap perlakuan di tempat kerja, maka mereka akan berperilaku sebagaimana yang diharapkan, mereka akan terikat, mau terlibat dalam melaksanakan pekerjaannya, kreatif, inovatif, produktif, dan disiplin.

Dengan demikian untuk memperoleh karyawan yang berkinerja tinggi, peningkatan motivasi dan kepuasan kerja karyawan harus diwujudkan. Karyawan yang mampu bekerja dengan motivasi dan kepuasan kerja yang semakin tinggi, pada umumnya menunjukkan perilaku kerja yang positif sehingga kinerja yang dihasilkan umumnya juga semakin baik. Namun realitasnya, harapan yang menjadi motivasi karyawan dalam bekerja dapat berubah sepanjang waktu. Demikian halnya dengan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan pada umumnya sangat beragam dan

sulit diprediksi. Menurut Tella et al. (2007) kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi pekerjaan yang tidak dapat dilihat tetapi hanya bisa disimpulkan.

Proses pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan tidak terjadi dengan sendirinya, melainkan dapat ditentukan oleh faktor situasional (kontijensi) yang dapat memoderasi proses pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Menurut Sutanto (2003) kompensasi merupakan suatu cara untuk meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan prestasi kerja karyawan. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka, bila kompensasi diberikan secara benar para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk berprestasi dengan lebih baik guna mencapai sasaran organisasi dan pribadinya.

Menurut Suhartini (2005) salah satu aspek yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan terkait dengan peran sumber daya manusia adalah masalah kompensasi, khususnya keadilan kompensasi telah menjadi isu sentral yang banyak dibahas dalam berbagai literatur sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan masalah keadilan kompensasi akan berhubungan dengan kemampuan karyawan untuk memenuhi segala kebutuhan hidupnya sehari-hari. Selain itu, masalah keadilan kompensasi juga mengindikasikan kebijakan perusahaan dalam memperlakukan para karyawannya secara adil. Perusahaan atau organisasi yang baik adalah perusahaan yang mampu untuk memberikan imbalan yang sesuai dengan besarnya kontribusi yang disumbangkan oleh para karyawan terhadap perusahaan.

Tujuan kompensasi antara lain untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan dengan harapan perusahaan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Jika kompensasi yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya. Jika kompensasi yang diterima karyawan semakin besar berarti jabatan semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Dengan demikian kepuasan kerjanya juga semakin baik (Hasibuan, 2010).

Penelitian yang dilakukan Herpen et al. (2003) menyatakan bahwa desain dan implementasi pengukuran kinerja dan sistem kompensasi sangat mempengaruhi motivasi karyawan. Hasil survei menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap sistem kompensasi dapat mempengaruhi motivasi ekstrinsik karyawan. Selain itu sistem kompensasi juga secara signifikan mempengaruhi kepuasan bekerja dan *turnover intent*. Sistem kompensasi yang efektif menurut Herpen, Praag, dan Cools (2003) dapat ditentukan oleh faktor *transparency*, *fairness*, dan *controllability* artinya sistem kompensasi harus dirumuskan dengan jelas serta karyawan memperoleh perlakuan yang adil sesuai dengan potensi dan prestasi kerja karyawan, serta karyawan mampu mengontrol/mengendalikan keterampilannya dengan tujuan untuk berprestasi (termasuk elemen *pay* dan *promotion*).

Lebih lanjut Suhartini (2005) menyatakan tiga aspek fundamental dari infrastruktur kompensasi yang mudah dilaksanakan untuk menghilangkan

ketidakadilan adalah: (1) Kompensasi karyawan harus menggambarkan prestasi kerja karyawan dan *input* yang dibawa oleh karyawan. (2) Struktur dasar kompensasi (utamanya gaji) dari suatu organisasi harus menggambarkan nilai dari pekerjaan, di mana pekerjaan-pekerjaan dengan nilai yang sama diberi kompensasi sama dan kompensasi yang berbeda untuk pekerjaan yang nilainya tidak sama/setara; (3) Sistem kompensasi harus menggambarkan *market wage rate* dengan mempertimbangkan kebijaksanaan organisasi untuk memimpin, meninggalkan atau menemukan pasar.

Kompensasi dapat berperan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan jika kompensasi dirasakan (1) Layak dengan kemampuan dan produktivitas pekerja; (2) Berkaitan dengan prestasi kerja (3) Menyesuaikan dengan kebutuhan individu. Kondisi-kondisi tersebut akan meminimalkan ketidakpuasan di antara para karyawan, mengurangi penundaan pekerjaan, dan meningkatkan komitmen organisasi. Jika pekerja merasa bahwa usahanya tidak dihargai, maka prestasi karyawan akan sangat di bawah kapabilitasnya (Djati dan Khusaini, 2003).

Keberadaan Bank Perkreditan Rakyat sampai saat ini turut menopang kegiatan ekonomi rakyat khususnya bagi masyarakat di daerah perdesaan. Demikian halnya dengan BPR di wilayah Kabupaten Karanganyar, memiliki peran strategis dalam mendukung perekonomian daerah terutama membantu permodalan bagi pengusaha kecil dan menengah. Kinerja karyawan bagian *marketing* memberikan kontribusi bagi perusahaan dalam penjualan produk dan jasa perbankan. Untuk mencapai kinerja unggul, motivasi dan kepuasan kerja merupakan faktor penting yang perlu ditumbuhkembangkan. Motivasi dan kepuasan kerja amat penting dimiliki, karena dapat mengarahkan sikap dan perilaku karyawan untuk mencapai tujuan serta target penjualan yang ditetapkan perusahaan. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan adanya pengaruh positif motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Cong & Van (2013); Masydzulhak et al. (2016) dan Ramon et al. (2018) menyatakan bahwa motivasi dan kepuasan kerja memiliki efek positif dan signifikan pada kinerja karyawan.

Dalam kenyataan, motivasi dan kepuasan kerja yang dimiliki karyawan belum memberikan kontribusi yang optimal pada kinerja, sehingga upaya peningkatan kinerja karyawan perlu diwujudkan. Untuk mengatasi masalah tersebut, pemberian kompensasi yang adil dan layak menjadi perhatian penting perusahaan. Muljani (2002) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kompensasi selain sebagai alat motivator juga berperan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Jika program kompensasi dirasakan adil dan kompetitif oleh karyawan, maka perusahaan akan lebih mudah untuk menarik karyawan yang potensial, mempertahankannya dan memotivasi karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya, sehingga produktivitas meningkat dan perusahaan mampu menghasilkan produk dengan harga yang kompetitif.

Penelitian empiris yang dilakukan Danuji dan Rahadhini (2012) menunjukkan bahwa kompensasi terbukti sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat

pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Koperasi Ben Silatu Kabupaten Grobogan, pada saat motivasi dan kepuasan kerja rendah, perusahaan perlu memberikan kompensasi yang semakin baik (efektif) sehingga kinerja karyawan dapat menjadi semakin tinggi. Sementara pada penelitian Ismael, Leng & Yunus (2009) menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang adil dapat memoderasi pengaruh promosi dan tuntutan tugas terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas permasalahan dalam penelitian ini, apakah motivasi, kepuasan kerja, dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; apakah kompensasi merupakan variabel moderasi yang dapat memperkuat pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Bank Perkreditan Rakyat di wilayah Kabupaten Karanganyar. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis signifikansi pengaruh motivasi, kepuasan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan; menganalisis pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh kompensasi pada karyawan Bank Perkreditan Rakyat di wilayah Kabupaten Karanganyar.

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di Bank Perkreditan Rakyat wilayah Kabupaten Karanganyar. Pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*. Kriteria sampel yang ditetapkan yaitu karyawan bagian *marketing* yang mempunyai pengalaman bekerja di perusahaan minimal lima tahun. Hal ini dilakukan karena karyawan tersebut telah memiliki waktu untuk mampu mengenal dan beradaptasi dengan lingkungan kerjanya. Berdasarkan hasil penelitian, responden yang memenuhi kriteria sampel adalah 65 karyawan.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai karyawan bagian *marketing* terhadap pelaksanaan tugas pemasaran produk BPR dinilai berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan penjualan diukur dengan enam indikator yang dikembangkan oleh Saleh dan Sudarti (2010: 40) yaitu kemampuan mendapatkan nasabah, kemampuan menghasilkan pendapatan, kemampuan menjual produk, kemampuan mencapai target penjualan, kecepatan menjual produk baru, dan kemampuan membantu supervisor.

Motivasi kerja adalah dorongan yang muncul dari dalam diri karyawan untuk selalu berusaha meraih prestasi kerja yang lebih baik. Indikator-indikator untuk mengukur motivasi kerja berdasarkan ciri-ciri motivasi berprestasi yang dikembangkan Mc Clelland & Murray (dalam Mangkunegara, 2012: 103) yaitu komitmen untuk meningkatkan mutu pelayanan kepada nasabah, memiliki rencana kerja yang menyeluruh, berjuang untuk mencapai target penjualan, tanggung jawab pribadi, senang mengikuti seminar, pelatihan atau *workshop sales and marketing*, suka bekerja sama, keinginan meningkatkan keterampilan, menyukai tantangan, berusaha mencapai kinerja yang lebih baik dari rekan kerja.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan (positif) yang berasal dari penilaian kerja seseorang dalam arti pengalaman kerjanya. Instrumen kepuasan kerja diukur atas lima aspek kepuasan kerja yang dikemukakan Luthans (dalam Kusumastuti dan Mursid, 2015) yaitu *work it self*, *wage*, *supervisor*, *work environment* dan *co-worker*.

Kompensasi adalah persepsi karyawan terhadap keseluruhan balas jasa yang diterima sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di perusahaan dalam bentuk imbalan finansial atau non finansial. Kompensasi diukur berdasarkan kompensasi finansial dan nonfinansial, yang berasaskan keadilan dan kelayakan (wajar) yang dikemukakan oleh Hasibuan (2009: 122) dengan indikator-indikator: gaji, bonus, insentif, tunjangan, perusahaan mengadakan *family gathering*, pengakuan atas kinerja, peluang karier, dan kebijakan cuti.

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diukur dengan skala *Likert* 5 poin yaitu Sangat Setuju (5), Setuju (4), Netral (3), Tidak Setuju (2). Sangat Tidak Setuju (1). Untuk menguji kualitas data dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen. Pengujian validitas menggunakan rumus *Pearson Correlations*, pengujian reliabilitas menggunakan rumus *Cronbach Alpha*. Uji Asumsi Klasik dilakukan melalui empat uji yaitu uji multikolinieritas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas.

Untuk menguji hipotesis menggunakan analisis regresi linier berganda dan uji selisih mutlak yang dinyatakan dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$$Y = a + b_1ZX_1 + b_2ZX_3 + b_3 \left| \frac{ZX_1 - ZX_3}{ZX_2 - ZX_3} \right| + e$$

$$Y = a + b_1ZX_2 + b_2ZX_3 + b_3 \left| \frac{ZX_2 - ZX_3}{ZX_2 - ZX_3} \right| + e$$

Keterangan :

Y : Kinerja karyawan

X1 : Motivasi kerja

X2 : Kepuasan kerja

X3 : Kompensasi

a : Konstanta

b₁..b₃ : Koefisien regresi

ZX₁ : *Standardized* motivasi kerja

ZX₂ : *Standardized* kepuasan kerja

ZX₃ : *Standardized* kompensasi

$\left| \frac{ZX_1 - ZX_3}{ZX_2 - ZX_3} \right|$: Nilai Absolut ZX₁-ZX₃ (Moderasi 1)

$\left| \frac{ZX_2 - ZX_3}{ZX_2 - ZX_3} \right|$: Nilai Absolut ZX₂-ZX₃ (Moderasi 2)

e : error

HASIL PENELITIAN

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Berdasarkan pengolahan data dengan program SPSS berikut ini disajikan hasil uji validitas butir pernyataan variabel motivasi, kepuasan kerja, kompensasi, dan kinerja karyawan.

Tabel 1: Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	<i>p value</i>	α	Kesimpulan
Motivasi	X1-1	0,000	0,05	Valid
	X1-2	0,000	0,05	Valid
	X1-3	0,000	0,05	Valid
	X1-4	0,000	0,05	Valid
	X1-5	0,000	0,05	Valid
	X1-6	0,000	0,05	Valid
	X1-7	0,000	0,05	Valid
	X1-8	0,000	0,05	Valid
	X1-9	0,003	0,05	Valid
Kepuasan kerja	X2-1	0,000	0,05	Valid
	X2-2	0,000	0,05	Valid
	X2-3	0,000	0,05	Valid
	X2-4	0,000	0,05	Valid
	X2-5	0,000	0,05	Valid
Kompensasi	X3-1	0,000	0,05	Valid
	X3-2	0,000	0,05	Valid
	X3-3	0,000	0,05	Valid
	X3-4	0,002	0,05	Valid
	X3-5	0,000	0,05	Valid
	X3-6	0,000	0,05	Valid
	X3-7	0,000	0,05	Valid
	X3-8	0,000	0,05	Valid
	X3-9	0,000	0,05	Valid
	X3-10	0,000	0,05	Valid
	X3-11	0,000	0,05	Valid
	X3-12	0,000	0,05	Valid
Kinerja Karyawan (Y2)	Y-1	0,000	0,05	Valid
	Y-2	0,000	0,05	Valid
	Y-3	0,000	0,05	Valid
	Y-4	0,000	0,05	Valid
	Y-5	0,000	0,05	Valid
	Y-6	0,000	0,05	Valid
	Y-7	0,000	0,05	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2019

Hasil uji validitas item menunjukkan bahwa semua butir pernyataan untuk variabel motivasi, kepuasan kerja, kompensasi, dan kinerja karyawan menghasilkan $p\text{ value} < 0,05$ berarti semua item pernyataan untuk variabel motivasi, kepuasan kerja, kompensasi, dan kinerja karyawan Valid.

Berdasarkan pengolahan data dengan program SPSS berikut ini disajikan hasil uji reliabilitas untuk instrumen motivasi, kepuasan kerja, kompensasi, dan kinerja karyawan.

Tabel 2: Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Cronbach Alpha	Kriteria uji	Kesimpulan
Motivasi	0,678	0,60	Reliabel
Kepuasan kerja	0,662	0,60	Reliabel
Kompensasi	0,791	0,60	Reliabel
Kinerja karyawan	0,642	0,60	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2019

Berdasarkan hasil uji reliabilitas diketahui bahwa instrumen kompensasi, motivasi, kepuasan kerja, kompensasi, dan kinerja karyawan menghasilkan cronbach alpha $> 0,6$ berarti seluruh instrumen penelitian ini reliabel.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Berdasarkan pengolahan data dengan program SPSS berikut ini disajikan hasil uji asumsi klasik meliputi Uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, uji autokorelasi, dan uji normalitas.

Tabel 3: Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik	Hasil Uji	Kesimpulan
Uji Multikolinieritas	<i>Tolerance</i> (0,989; 0,983; 0,975) $> 0,1$ <i>VIF</i> (1,011; 1,017; 1,025) < 10	Tidak ada multikolinieritas
Uji Heteroskedastisitas	(0,384; 0,631; 0,689) $> 0,05$.	Tidak ada Heteroskedastisitas
Uji Autokorelasi	<i>p value</i> (0,252) $> 0,05$	Tidak ada Autokorelasi
Uji Normalitas	<i>p value</i> (0,871) $> 0,05$	Residual normal

Sumber : Data primer diolah, 2019

Hasil uji asumsi klasik menunjukkan bahwa model penelitian ini tidak terjadi masalah multikolinieritas, tidak terjadi masalah heteroskedastisitas, tidak terjadi masalah autokorelasi, dan residual normal.

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan analisis regresi linier berganda dan uji selisih mutlak diperoleh hasil seperti tabel berikut.

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis

Variabel dependen: Kinerja Karyawan

Model	Variabel Independen	Koefisien regresi	Nilai t	Sig.
1	X ₁	0,214	2,060	0,044
	X ₂	0,410	3,051	0,003
	X ₃	0,173	2,580	0,012
2	ZX ₁ -ZX ₃	0,757	2,670	0,001
3	ZX ₂ -ZX ₃	0,402	1,340	0,185

Sumber: Data primer diolah, 2019

1. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan
Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda diperoleh nilai t hitung 2,060 dengan p value sebesar $0,044 < \alpha=0,05$. Dengan demikian hipotesis 1 diterima. Berarti motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan
Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda diperoleh nilai t hitung 3,051 dengan p value sebesar $0,003 < \alpha=0,05$. Dengan demikian hipotesis 2 diterima. Berarti kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan
Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda diperoleh nilai t hitung 2,580 dengan p value sebesar $0,012 < \alpha=0,05$. Dengan demikian hipotesis 3 diterima. Berarti kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Efek Moderasi Kompensasi pada Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan
Berdasarkan hasil uji selisih mutlak 1 diperoleh nilai t hitung 2,670 dengan p value sebesar $0,001 < \alpha=0,05$. Dengan demikian hipotesis 4 diterima. Berarti kompensasi memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.
5. Efek Moderasi Kompensasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan
Berdasarkan hasil uji selisih mutlak 2 diperoleh nilai t hitung 1,340 dengan p value sebesar $0,185 > \alpha=0,05$. Dengan demikian hipotesis 5 ditolak. Berarti kompensasi tidak memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BPR di wilayah Kabupaten Karanganyar. Hasil penelitian ini memberikan implikasi strategik bagi manajer di BPR di wilayah Karanganyar, bahwa kinerja karyawan bagian *marketing* dapat ditingkatkan melalui peningkatan motivasi. Usaha meningkatkan kinerja karyawan tidak akan lepas dari masalah motivasi. Dalam tinjauan teori motivasi ekspektansi Vroom, karyawan yang termotivasi atau tidak, tergantung dari kepercayaan tentang kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuan, selanjutnya akan mendatangkan imbalan dari hasil kerja mereka tersebut serta tergantung dari persepsi/ketertarikan individu terhadap imbalan tersebut. Jadi menurut hasil penelitian ini karyawan yang termotivasi dapat dipastikan bahwa mereka telah memiliki tiga unsur dari teori ekspektansi yaitu ekspektansi, instrumentalitas, dan valensi. Artinya karyawan meyakini bahwa segenap upaya mereka akan menghasilkan kinerja dan imbalan yang sesuai, dan mereka juga merasakan dengan baik nilai-nilai yang diharapkan dari setiap imbalan yang diberikan perusahaan. Sebaliknya karyawan yang motivasinya rendah dapat dipastikan mereka belum meyakini bahwa segenap upaya akan menghasilkan

kinerja dan imbalan yang sesuai, dan mereka juga belum merasakan dengan baik nilai-nilai yang diharapkan dari setiap imbalan yang diberikan perusahaan. Dengan demikian untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu memperhatikan proses motivasi yang terjadi dalam diri karyawan, dengan mempertimbangkan kesesuaian antara tujuan karyawan dengan tujuan perusahaan, nilai (daya tarik) imbalan, serta reaksi karyawan terhadap kemampuan dan imbalan.

Untuk meningkatkan motivasi karyawan, perusahaan harus meyakinkan karyawan bahwa perusahaan berani menjamin prestasi karyawan melalui sektor finansial dan non finansial. Pada sektor finansial, karyawan yang produktivitas kerjanya tinggi perlu diberikan kompensasi yang sesuai dengan prestasi, pengalaman atau jabatan yang dimiliki. Perusahaan juga dituntut untuk lebih menghargai karyawan melalui sektor non finansial. Misalnya dengan memberikan jaminan karir atau peluang untuk berkembang dalam perusahaan, serta lebih menghargai hasil kerja mereka. Ucapan selamat apabila karyawan berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan juga tidak boleh dilupakan.

2. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BPR di wilayah Kabupaten Karanganyar. Implikasi dari hasil penelitian ini bahwa peningkatan kinerja karyawan BPR di wilayah Kabupaten Karanganyar dapat diupayakan melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan. Untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan, karyawan harus memperoleh *outcome* yang lebih besar dari hasil kerja yang diberikan kepada perusahaan. Hal ini dapat diwujudkan, apabila kompensasi finansial yang diterima karyawan semakin memuaskan sesuai dengan prestasi, pengalaman dan jabatan, karyawan memperoleh perlakuan yang adil dan bijaksana dari perusahaan (*supervisor*), karyawan memperoleh jaminan keselamatan dan kesehatan kerja yang semakin baik, karyawan merasakan kenyamanan dalam bekerja baik hubungannya dengan atasan maupun dengan rekan kerja.

3. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BPR di wilayah Kabupaten Karanganyar. Implikasi dari hasil penelitian ini bahwa peningkatan kinerja karyawan BPR di wilayah Kabupaten Karanganyar dapat diupayakan melalui peningkatan kompensasi. Implikasi dari hasil penelitian ini bahwa peningkatan kinerja karyawan BPR di wilayah Kabupaten Karanganyar. dapat diupayakan melalui peningkatan kompensasi yang semakin baik. Untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan, kebijakan kompensasi baik imbalan finansial dan non finansial harus dilaksanakan dengan prinsip yang adil dan layak. Kebijakan kompensasi finansial akan semakin efektif apabila perusahaan memberikan imbalan finansial di atas Batas Upah Minimal Pemerintah, imbalan finansial yang diberikan perusahaan sesuai dengan kontribusi karyawan, dan imbalan finansial memiliki daya saing

eksternal. Kebijakan kompensasi non finansial akan semakin efektif apabila karyawan memperoleh Jaminan Keselamatan dan Kesehatan Kerja yang semakin baik, perusahaan memberikan otonomi dan variasi pekerjaan, dan adanya perlakuan manusiawi dari perusahaan

4. Efek Moderasi Kompensasi pada Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini berhasil mendukung hipotesis 4, bahwa kompensasi adalah variabel moderasi yang dapat memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan BPR di wilayah Kabupaten Karanganyar. Berarti interaksi antara motivasi dengan kompensasi akan memberikan pengaruh yang lebih besar pada kinerja karyawan. Implikasi dari hasil penelitian ini bahwa motivasi akan semakin meningkatkan kinerja karyawan apabila diperkuat/didukung dengan kompensasi yang semakin baik. Dengan demikian kompensasi yang semakin tinggi mempunyai pengaruh positif dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Kompensasi baik finansial dan non finansial yang semakin baik akan menumbuhkan motivasi yang tinggi dalam bekerja, karena para karyawan merasa dihargai dan didukung dalam bekerja sehingga membuat karyawan menjadi lebih fokus pada upaya peningkatan produktivitas sesuai harapan perusahaan. Temuan hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Danuji dan Rahadhini (2012) bahwa kompensasi merupakan variabel moderasi yang dapat memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di KSP Bensilatu Kabupaten Grobogan.

5. Efek Moderasi Kompensasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi bukan variabel moderasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis 5 ditolak. Berdasarkan hasil penelitian ini, hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan hanya bersifat pengaruh langsung, dan kompensasi bukan variabel moderasi tetapi sebagai variabel bebas. Kondisi ini dapat disebabkan karena tingkat kepuasan kerja seseorang bersifat individu (relatif) sedangkan rasa puas terhadap kompensasi hanya merupakan salah satu sumber kepuasan kerja saja.

KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian setiap hipotesis diperoleh kesimpulan bahwa motivasi, kepuasan kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BPR di wilayah Kabupaten Karanganyar. Kompensasi merupakan variabel moderasi yang dapat memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan BPR di wilayah Kabupaten Karanganyar. Kompensasi bukan variabel moderasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian ini, hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan hanya bersifat pengaruh langsung, dan kompensasi bukan variabel moderasi tetapi sebagai variabel bebas.

Kondisi ini dapat disebabkan karena tingkat kepuasan kerja seseorang bersifat individu (relatif) sedangkan rasa puas terhadap kompensasi hanya merupakan salah satu sumber kepuasan kerja saja.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini terbatas pada sampel karyawan bagian marketing di BPR wilayah Kabupaten Karanganyar, sehingga hasilnya tidak bisa digeneralisasikan pada perusahaan yang lain. Pendekatan kontijensi dalam penelitian ini hanya menggunakan satu variabel moderasi. Untuk lebih menyempurnakan hasil penelitian ini, masih diperlukan penelitian lebih lanjut dengan mempertimbangkan variabel-variabel kontijensi lain yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti budaya organisasi dan gaya kepemimpinan.

Saran

Perusahaan diharapkan untuk terus memotivasi karyawan, dengan meningkatkan kualitas hubungan kerja sama yang baik antara pimpinan dengan karyawan, serta mendorong semangat karyawan dalam bekerja. Pimpinan disarankan untuk lebih meningkatkan komunikasi dengan para bawahan, sehingga hal ini akan membuat karyawan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik karena merasa mendapat dukungan dari pimpinan dalam menjalankan tugasnya. Kompensasi finansial yang diberikan perusahaan kepada karyawan masih perlu ditingkatkan, khususnya pemberian bonus yang lebih menarik, sehingga karyawan akan merasa lebih puas dalam bekerja dan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Bohlander, G. dan Snell, S, 2004. *Managing Human Resources*, Thomson South-Western, USA.
- Cong, N.N., and Van, D.N., 2013, "Effects of Motivation and Job satisfaction on Employees' Performance at Petrovietnam Nghe an Construction Joints Stock Corporation (PVNC)", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 4 (6), pp.212-217.
- Cook, Allison Laura, 2008, "Job Satisfaction and Job Performance: Is The Relationship Spurious?", *Thesis: Master Of Science*, Purdue University Texas, p.1-91.
- Danuji, S., dan Rahadhini, M.D., 2012, "Efek Moderasi Kompensasi Pada Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan", *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, Vol. 6(2), Hal. 115-128.

- Djati, S.P., dan Khusaini, M., 2003,” ”Kajian terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi, dan Prestasi Kerja”, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 5(1), Hal. 25 – 41.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Herpen MV., Praag MV., dan Cools K., 2003, “The Effects Of Performance Measurement And Compensation On Motivation”, *Journal: An Empirical Study*, Timbergen Institute Discussion Paper, University of Groningen Faculty of Economics and The Boston Consulting Group, p. 1-34
- Ismail, A., Leng, C.O.G., Yunus, N.K.Y., 2009, “Distributive Justice and The Effect of Benefit Types on Job Performance Within Federal GLC In Sarawak, Malaysia”, *Journal: IBEJ*, Vol.2 Issue No.1, Malaysia: 1-18.
- Mangkunegara, A.P., 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Masydzulhak, Ali, H., and Anggraeni, L.D., 2016, "The Influence of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance and Organizational Commitment Satisfaction as an Intervening Variable in PT. Asian Isuzu Casting Center", *Journal of Research in Business and Management*, Vo. 4 (10), pp: 01-10.
- Muljani, N., 2002, ”Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan”, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 4, No. 2, September: 108 – 122.
- Panggabean, M.S., 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Ramon, B., Theresia, L., Lahuddin, A.H., and Ranti, G., 2018, "The Influence of Culture, Job Satisfaction and Motivation on the Performance Lecturer/Employees", *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Bandung Indonesia, March 6-8-2018, pp.2541-2552.
- Saleh, H. & Sudarti, Ken, 2010, “Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pemasaran Nasmoco di Jawa Tengah dan DIY”, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, Vol. (1), Hal. 34-54.
- Suhartini, 2005, ”Keadilan Dalam Pemberian Kompensasi”, *Jurnal Siasat Bisnis*, No. 4 Vo. 2, Nopember: 113 – 122.
- Sutanto, E.M., 2003, “Hubungan Antara Temperamen Karyawan, Pemberian Kompensasi, dan Jenjang Karier yang Tersedia terhadap Prestasi Kerja Karyawan”, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Universitas Kristen Petra, Vol. 5, No. 1, Maret: Hal. 42 - 55

- Tella, A., Ayeni, CVO., dan Popoola, SO., 2007, "Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria", *Journal Library Philosophy and Practice* 2007, April, ISSN 1522-0222, p. 1-16.
- Theison, Thomas dan Land, Tony, 2006, "Incentive Systems: Incentives, Motivastion and Development Performance", *Article: A UNDP Capacity Development Resource*, Working Draft, November, June, p.1-25.